

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Навчально-практичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни
у схемах, таблицях, тестах та завданнях**

*За загальною редакцією
канд. екон. наук, доцента В. В. Ушкальова*

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 005(075.034)

M50

Авторський колектив: канд. екон. наук, професор М. В. Афанасьєв – вступ, підрозд. 1 – 3, 14; канд. екон. наук, доцент І. Я. Іпполітова – підрозд. 8, 9, 11, 12; канд. екон. наук, доцент В. В. Ушкальов – підрозд. 4, 6, 7, 13; канд. екон. наук, викладач І. Г. Муренець – підрозд. 5, 10.

Рецензенти: професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені В. Стуса, д-р екон. наук *К. С. Безгін*; директор ДП "Державний інститут по проектуванню підприємств коксохімічної промисловості", д-р екон. наук *В. І. Рудика*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 4 від 31.05.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент [Електронний ресурс]: навчально-практичний М50 посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с.

ISBN 978-966-676-825-7

Викладено основні теоретичні положення за темами навчальної дисципліни. Подано тестові завдання для самоконтролю та перевірки рівня засвоєння теоретичного матеріалу. Наведено практичні завдання з формування професійних компетентностей, відповідно до програми навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

УДК 005(075.034)

© Афанасьєв М. В., Іпполітова І. Я.

Ушкальов В. В., Муренець І. В., 2021

© Заг. ред. В. В. Ушкальова, 2021

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021

ISBN 978-966-676-825-7

Вступ

У сучасних умовах, що характеризуються зростанням конкуренції, значною мінливістю зовнішнього середовища, швидкими темпами розвитку технологій та інформаційного середовища, управління організацією як соціотехнічною системою потребує від фахівця глибоких знань та розуміння теорії менеджменту, що стає запорукою ефективного використання провідного ресурсу організації – людського ресурсу. Формування комплексного уявлення про організаційні процеси та опанування методів цілеспрямованого впливу на них є одним із головних чинників успіху на шляху до підвищення ефективності організаційної діяльності та організації загалом. Міждисциплінарний характер навчальної дисципліни "Менеджмент" дозволяє підняти на значно вищий рівень використання наукових знань, спрямувати їх на підвищення ефективності у взаємодії людей усередині організації, а також зробити організацію більш адаптивною до дії зовнішнього середовища.

Розкриття потенціалу людини, підвищення її якості життя та, зокрема, трудового життя, складно уявити без системних знань, що надає менеджмент. Його предметна сфера є площиною перетину найрізноманітніших наук про людину. Комплекс теоретичних засад, на яких ґрунтується управління організацією, утворюють економічні, психологічні, соціологічні, нейробіологічні, етичні, філософські концепції та дослідження, що в сукупності з математико-статистичними методами й методами теорії прийняття рішень, забезпечують як значну варіативність, так і великий потенціал розвитку управлінських теорій.

Ґрунтуючись на процесах прийняття рішень та комунікаційних процесах, менеджмент передбачає досконале володіння фахівцем як теорією прийняття організаційних рішень, так і знання особливостей людського мислення, сприйняття, соціальних феноменів та закономірностей, притаманних спільній діяльності й економічним відносинам. Результатом вивчення навчальної дисципліни має стати формування ефективної аналітично-прогностичної й інтеракційної моделі управлінської діяльності фахівця, менеджера, їхніх професійних компетентностей, які дозволять вирішувати широке коло питань з управління організацією.

Актуальність і роль цієї навчальної дисципліни в системі професійної підготовки майбутніх фахівців обумовлено необхідністю у формуванні

в них уявленнь про закономірності функціонування організації, організаційні процеси, особливості та різноманітність виявів людського чинника, можливості системного впливу на організаційну поведінку й ефективність діяльності організації загалом. Також актуальним є розвиток здатності до спільної діяльності у складі колективу, ефективної професійної комунікації, оволодіння навичками в самоорганізації та самоменеджменті. Усе це потребує оволодіння сучасним управлінським інструментарієм і методологією оцінювання, прогнозування та зміни підприємства як соціотехнічної системи.

Мета пропонованого навчально-практичного посібника – надати допомогу студентові матеріалами, необхідними для самостійного вивчення теоретичного матеріалу та набуття практичних навичок із навчальної дисципліни "Менеджмент".

Цей посібник є логічним продовженням навчального посібника за редакцією Афанасьєва М. В. (Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.), але місії в них різні. Якщо в першому виданні розглядаються адаптовані для студентів теоретичні аспекти психології суб'єкта діяльності з позиції теорії діяльності й основні положення менеджменту (як певний синтез дидактики та теорії управління), то в навчально-практичному посібнику подано концентрований погляд на наявні управлінські підходи та зміст самостійної діяльності студентів щодо формування системи управлінських компетентностей.

Самостійна діяльність студентів є особливою в умовах змішаної форми організації навчального процесу, зокрема дистанційної, й охоплює декілька напрямів: самостійну роботу з теоретичним матеріалом, самостійну роботу для підготовки до практичних занять і самостійну самоорганізаційну роботу з колегами (за підтримкою викладача) безпосередньо на практичних заняттях. Саме інтеграція різнопланових навчальних дій студентів створює необхідні умови для засвоєння основних положень та практичних аспектів цієї навчальної дисципліни.

Мета навчальної дисципліни: формування у студентів знань теорії та практики управління організацією як соціотехнічною системою, розуміння сутності та особливостей менеджменту на підприємстві, формування

на цій основі професійних компетентностей із прийняття управлінських рішень, необхідних для забезпечення ефективної діяльності організацій й удосконалення організаційних процесів.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми, студенти опановують такі **компетентності**:

здійснювати оцінювання стану організації, визначати її проблеми, аналізувати управлінські процеси в організації;

вибирати методи та засоби реалізації управлінських функцій, адекватні завданням поточної ситуації на рівні організації.

Для досягнення мети поставлено такі основні **завдання**:

вивчення теоретичних положень менеджменту;

оволодіння методами та принципами управління;

формування вмінь та навичок у здійсненні управлінських функцій;

розвиток професійно важливих якостей, необхідних для забезпечення процесів управління;

виховання особистісної культури менеджменту.

Об'єктом навчальної дисципліни є управління організацією як соціотехнічною системою.

Предметом навчальної дисципліни є теоретико-методологічні, методичні та організаційно-економічні аспекти управління організацією.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент має:

знати:

сутність, категорії та концепції менеджменту;

закони, закономірності та принципи менеджменту;

історичні етапи та сучасні тенденції розвитку науки управління;

функції та процеси менеджменту;

теоретичні основи прийняття рішень;

морально-етичні основи здійснення управління;

методи планування діяльності організації;

методи формування організаційних структур;

методи та принципи делегування повноважень;

методи та інструменти мотивації;

особливості організації та здійснення управлінського контролю;

інструменти та моделі лідерства;

соціально-психологічні аспекти діяльності організації;

підходи до оцінювання ефективності управління організацією;

підходи та методи здійснення самоменеджменту;

уміти:

здійснювати формулювання цілей в організації;

ідентифікувати типові управлінські проблеми та вибирати релевантні засоби для їхнього вирішення;

здійснювати оцінювання стану зовнішнього та внутрішнього середовища;

забезпечувати достатній рівень якості управлінських рішень;

використовувати моделі та методи стратегічного планування;

визначати оптимальну організаційну структуру, відповідно до специфіки організації й особливостей зовнішнього середовища;

оцінювати мотивацію та застосовувати мотиваційні інструменти;

застосовувати інструменти та моделі лідерства;

здійснювати оцінювання ефективності управління організацією.

Результатом вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент" має стати формування ефективної аналітично-прогностичної й інтеракційної моделі управлінської діяльності фахівця, менеджера, їхніх професійних компетентностей, які дозволять вирішувати широке коло питань з управління організацією.

Розділ 1

Управлінські процеси в організації

1. Поняття та сутність менеджменту

1.1. Поняття та сутність менеджменту.

1.2. Функції та процеси менеджменту.

1.3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 20; 32; 34; 40; 43; 46; 59].

Основні поняття та категорії теми

Закон – це формалізований, істотний, необхідний, стійкий, повторюваний зв'язок між явищами.

Закономірність – це відносно стійкий зв'язок між явищами, що повторюється.

Менеджер (суб'єкт управління) – це людина, наділена повноваженнями для управління об'єктами в соціотехнічній системі.

Менеджмент – це сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями, із метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Механізм управління – це складова частина системи управління, яка забезпечує вплив на чинники, що обумовлюють результат діяльності. Містить такі елементи, як: цілі управління, критерії управління, чинники управління, методи управління, ресурси управління.

Об'єкт управління – це система, організація, підрозділ, людина, процес, щодо яких є можливість контролю та зміни стану, відповідно до поставлених цілей.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координують для досягнення спільної мети.

Основні функції менеджмента – це види управлінської діяльності, що виконуються будь-яким менеджером, незалежно від обійманої посади: планування, організація, мотивація, контроль.

Підсистема – це сукупність елементів у системі, що виконують одну або декілька однорідних функцій.

Сполучні процеси – це процеси прийняття рішень та комунікації, що забезпечують виконання управлінських функцій.

Принцип – це керівне правило, положення, яке визначає способи поведінки в системі.

Ресурси управління – це матеріальні та фінансові ресурси, соціальний і організаційний потенціали, що використовують під час реалізації вибраних методів управління, унаслідок чого забезпечують досягнення поставленої мети.

Система – це сукупність взаємозв'язаних елементів, що утворюють певну цілісність, яка має властивості непритаманні жодному з елементів окремо.

Система управління – це сукупність засобів контролю та зміни стану об'єкта управління.

Соціотехнічна система – це система, складовим елементом якої є людина.

Специфічні функції менеджмента – це види управлінської діяльності, що визначають особливості конкретних управлінських посад.

Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт для зміни стану об'єкта в бажаному напрямі.

Цілі управління – це бажаний стан об'єкта управління та його характеристики, що мають бути досягнутими для задоволення потреб керувальної системи у встановлені терміни.

1.1. Поняття та сутність менеджменту

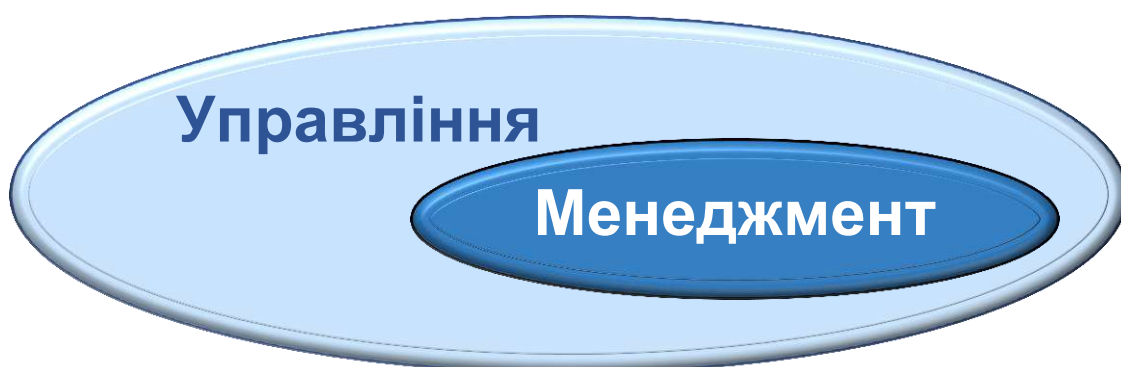
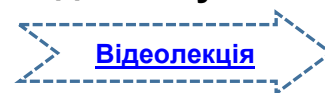


Рис. 1.1. Співвідношення понять "управління" та "менеджмент"

Значення, у яких використовують термін "менеджмент"

Значення	Тлумачення
Процес	Процес оптимізації людських, матеріальних та фінансових ресурсів у соціотехнічних системах (організаціях)
Управлінський персонал	Особи, наділені владними повноваженнями, які керують організацією
Наука	Наука про закономірності, методи, принципи, засоби та форми управління організаціями, із метою підвищення ефективності їхньої діяльності
Мистецтво	Сукупність індивідуальних особливостей, які обумовлюють успішність певної особи в управлінні організацією
Навчальна дисципліна	Навчальна дисципліна, що формує управлінське мислення, професійно важливі управлінські якості та компетентності

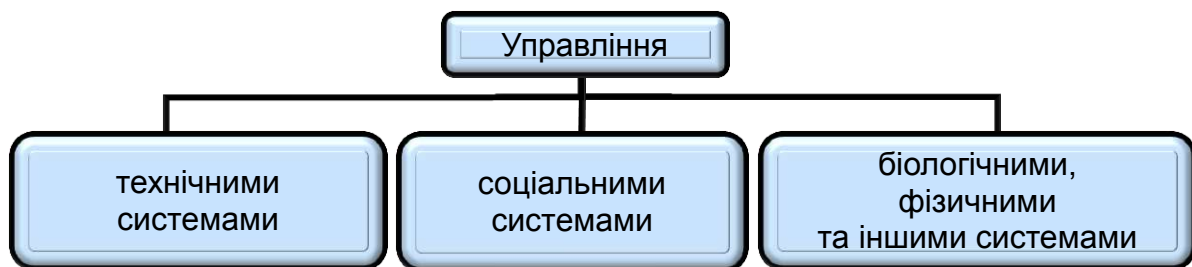


Рис. 1.2. Сфери застосування поняття "управління"



Рис. 1.3. Підсистеми та елементи системи управління організацією

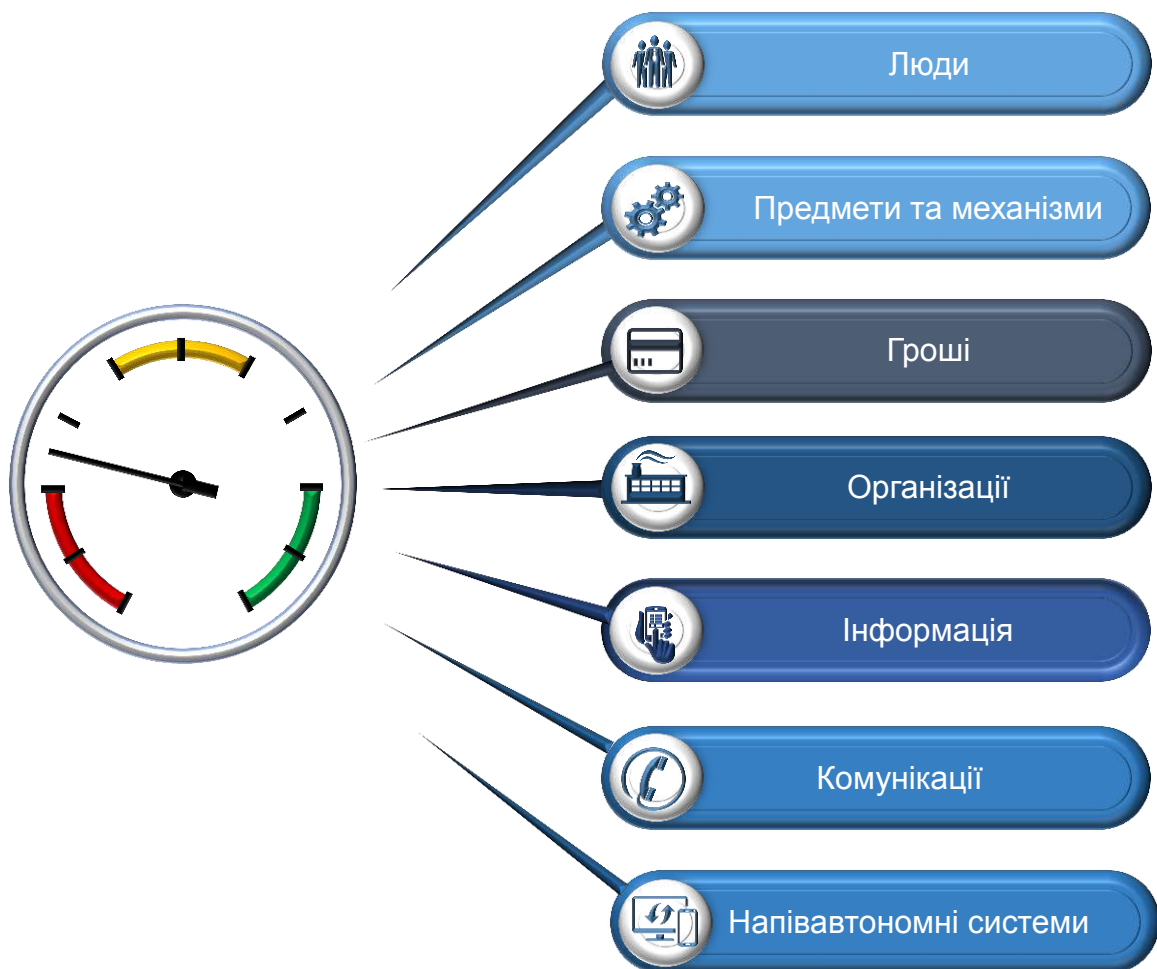


Рис. 1.4. Об'єкти управління в менеджменті

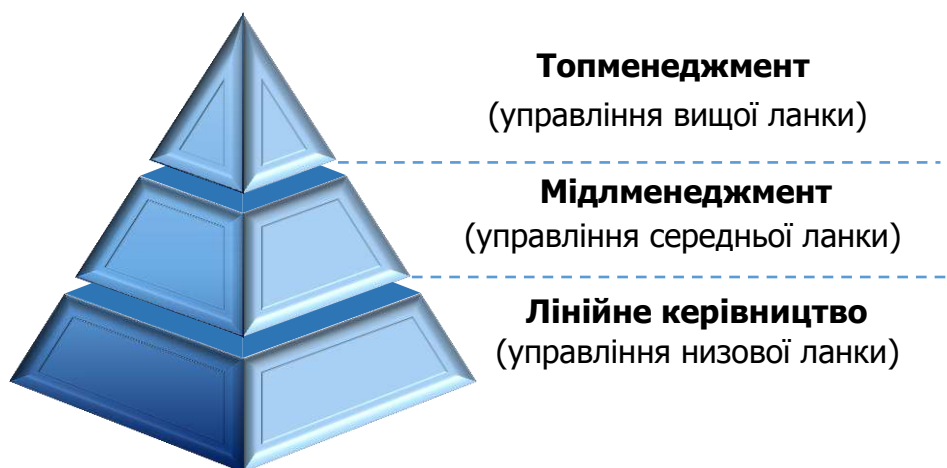


Рис. 1.5. Рівні менеджменту в організації

Відмінності між рівнями менеджменту

Рівні	Управлінські посади (приклад)	Завдання, що вирішуються керівниками	Вимоги до менеджерів
Топ-менеджмент	Генеральний директор; директори за напрямками (комерційний, фінансовий тощо); заступники директора	Визначення місії; формулювання цілей; стратегічне планування	Стратегічне мислення; здатність до прогнозування; бачення перспектив та стратегічних можливостей; уміння стратегічного планування; навички у стратегічному контролі; лідерські уміння та навички
Мідл-менеджмент	Керівники підрозділів; керівники служб; керівники відділів	Трансформація стратегії в тактику; розроблення оперативних планів; управління лінійними керівниками	Уміння здійснювати декомпозицію цілей; навички у трансформації стратегії в тактику; комунікаційні уміння; уміння тактичного планування
Лінійне керівництво	Керівники у підрозділах, що безпосередньо працюють із виконавцями: бригадир; майстер	Забезпечення діяльності виконавців; контроль за процесами; забезпечення результативності; координація	Висока професійна компетентність у діяльності, якою здійснюють керівництво; розвинуте сприйняття; навички в оперативному контролі



Рис. 1.6. Ознаки організації



Рис. 1.7. Ознаки системи



Рис. 1.8. Бізнес-організація як система:
внутрішнє та зовнішнє середовище

1.2. Функції та процеси менеджменту

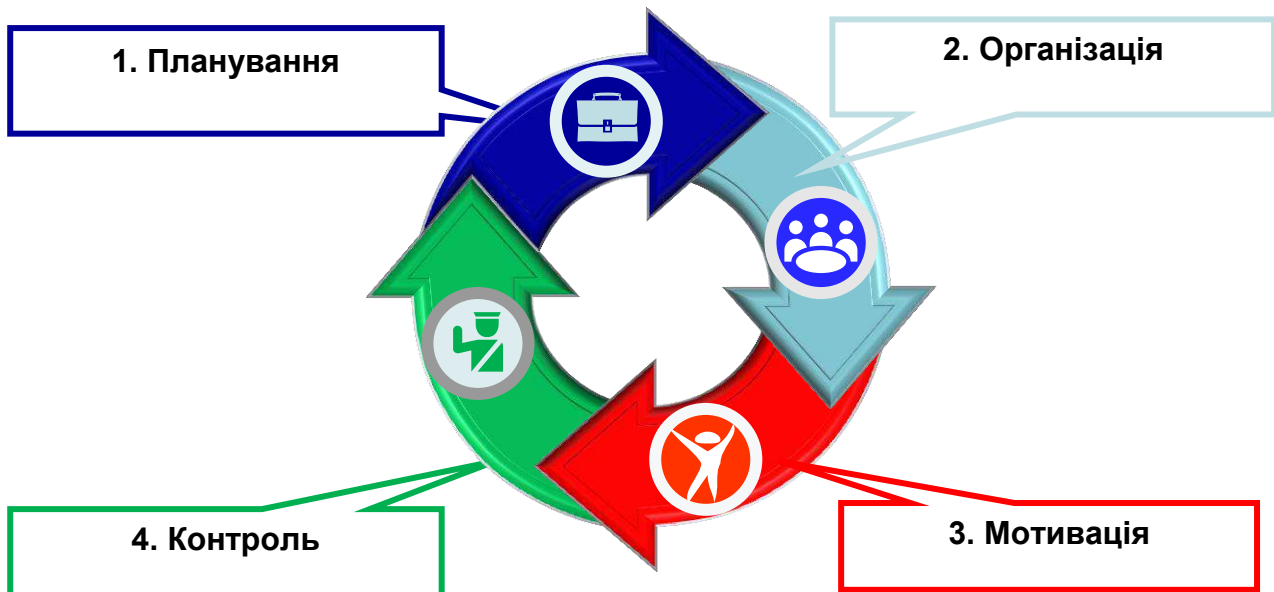


Рис. 1.9. Основні функції менеджменту (цикл менеджменту)

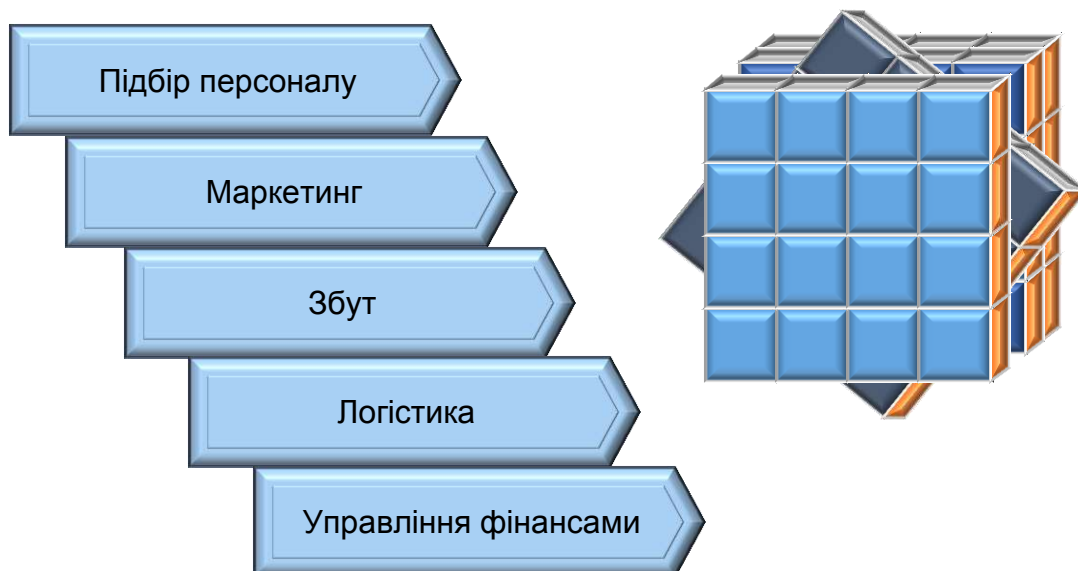


Рис. 1.10. Специфічні функції в менеджменті



Рис. 1.11. Види менеджменту

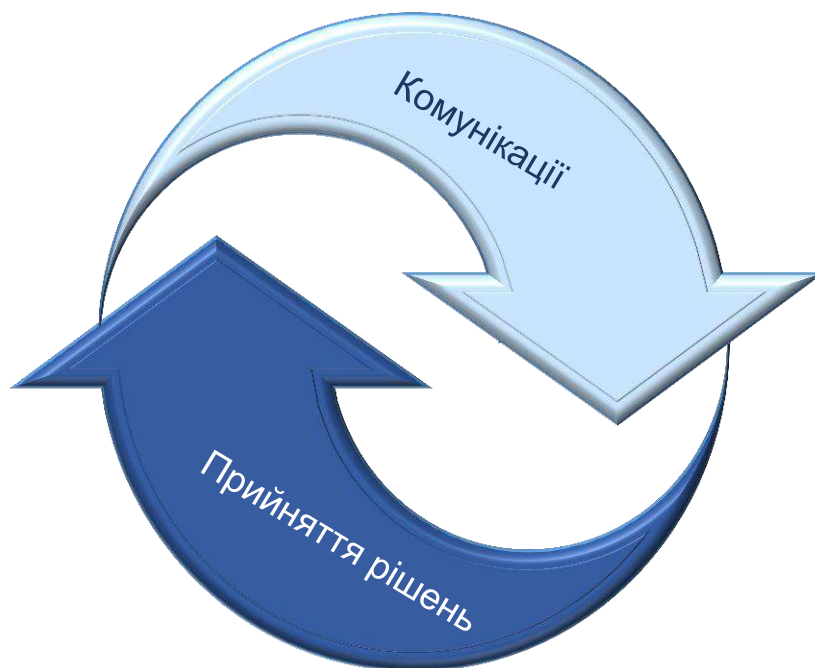
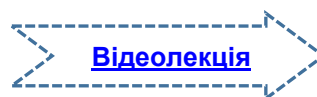


Рис. 1.12. Сполучні процеси в менеджменті

1.3. Закони, закономірності та принципи менеджменту



Науковий підхід до здійснення управління – це управління, побудоване на знанні законів і закономірностей управління шляхом реалізації принципів управління.

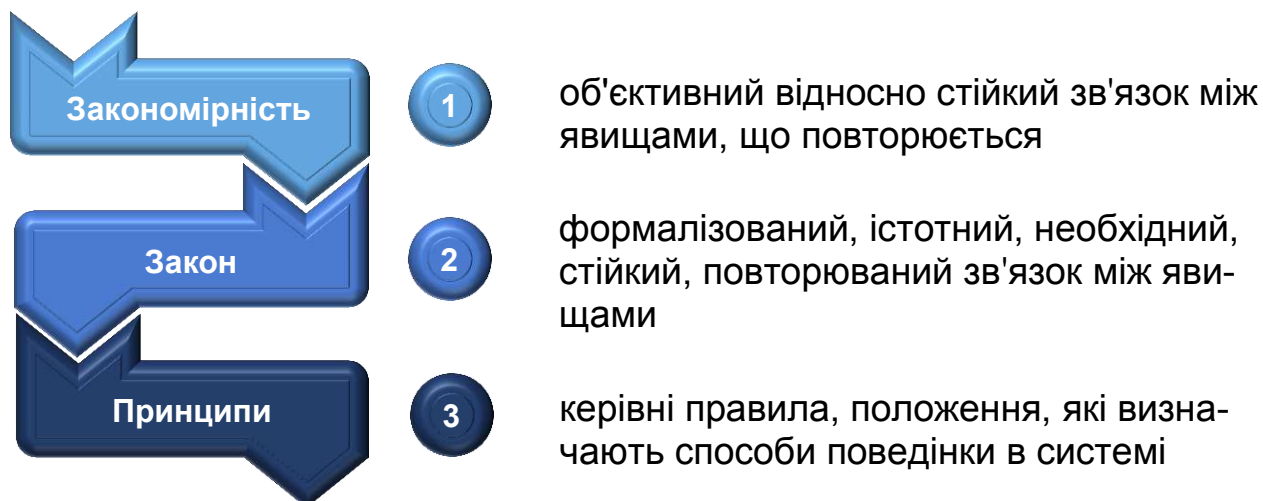


Рис. 1.13. Логіка наукового підходу до управління

Таблиця 1.3

Закони управління [23]

Закони управління	Сутність законів
ефективності планомірного управління	Економічні системи зі свідомим планомірним управлінням є більш ефективними, ніж системи зі стихійною регуляцією внутрішніх процесів
єдності системи управління	Ефективна система управління є організаційно та функціонально цілісною. Організаційна цілісність – система має у своєму складі всі елементи та підрозділи, необхідні для досягнення цілі. Функціональна цілісність – реалізація всіх управлінських функцій, необхідних для досягнення цілей організації
пропорційності та оптимального співвідношення елементів системи	Суб'єкт і об'єкт управління мають відповідати один одному за функціональними та структурними можливостями, рівнями, напрямками, цілями та завданнями розвитку
необхідної різноманітності та швидкодії	Для забезпечення цілісності система повинна мати достатні та різноманітні внутрішні засоби, щоб своєчасно протистояти змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі

Загальні закони організації [23]

Закони управління	Сутність законів
синергії	Для будь-якої організації є такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або істотно більшим за просту суму елементів, які входять до неї, або істотно меншим за зазначену суму
самозбереження	Будь-яка система прагне зберегти себе та використовує для цього весь свій потенціал
онтогенезу	Кожна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу
композиції та пропорційності	Будь-яка система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи, що перебувають у певному співвідношенні
інформованості та поінформованості	Чим більшою інформацією про поточний і перспективний стан внутрішнього та зовнішнього середовища володіє організація, тим вищою є ймовірність її нормального функціонування
єдності аналізу та синтезу	Організація прагне досягти найбільш економічного режиму діяльності шляхом змін у своїй структурі чи виконуваних функціях

Часткові закони організації [23]

Закони управління	Сутність законів
неперервності та ритмічності руху виробничих фондів	Для кожної організації є оптимальний ритм та обсяги руху виробничих фондів, що забезпечують її найвищу ефективність діяльності
відповідності різноманітності керуючої підсистеми різноманітності керованої системи	Керованість об'єкта може бути збільшена шляхом збільшення різноманітності поведінки керуючої підсистеми
пріоритет цілого над частиною	Для забезпечення найвищої ефективності інтереси організації мають бути пріоритетнішими за інтереси будь-якого з її підрозділів
урахування потреб	Урахування індивідуальних, групових, організаційних, суспільних потреб забезпечує стійкість організації та реалізацію її потенціалу
спроможності кадрів управління	В організації має бути наявним чіткий механізм оцінювання та відбору управлінських кадрів, рівень компетентності яких дозволяв би здійснювати управлінські функції та вирішувати управлінські завдання
диференціації та універсализації	В організаційних системах діють протилежно спрямовані процеси: спеціалізація функцій, реалізованих її елементами, з одного боку, і їхня інтеграція, універсализація – з іншого

Принципи управління

Принципи управління	Сутність принципів
1. Науковість	Здійснення управлінської діяльності на основі об'єктивних наукових даних
2. Системність та комплексність	Урахування дії всіх чинників, що впливають на об'єкт управління, та змін, що відбуваються в його елементах і міжелементних зв'язках
3. Економічність та ефективність	Мінімізація витрат на управління та максимізація його результативності
4. Послідовність	Взаємопов'язаність тактичних рішень під час досягнення стратегічних цілей
5. Єдність розпорядництва	Ієрархія управління в організації з однозначним закріпленням повноважень і відповідальності між керівниками
6. Централізація та децентралізація	Забезпечення балансу між централізацією влади в організації, що визначає стратегічні цілі, та децентралізацією, що надає можливість керівникам нижчих рівнів достатній обсяг повноважень для вирішення оперативних завдань
7. Пропорційність	Дотримання оптимальної кількості працівників апарату управління, що дозволяє забезпечити досягнення всіх цілей організації
8. Відповідальність	Розуміння управлінським персоналом меж власних повноважень та усіх наслідків від тих рішень, які ними приймаються, й прийняття санкцій, у разі якщо рішення виявляться помилковими
9. Увага до кадрів	Урахування змін у стані, властивостях та потребах працівників для оптимального використання їхнього потенціалу
10. Зворотний зв'язок	Використання своєчасного інформування об'єкта управління суб'єктом управління про якість виконаних дій та необхідні зміни
11. Мотивація	Урахування наявності власної активності кожного працівника в організації, що проявляється в існуванні актуальних для нього потреб та інтересів, що необхідно узгоджувати з цілями організації
12. Економія часу	Постійне зменшення працемісткості управлінських операцій
13. Делегування повноважень	Делегування частини рутинних та неважливих управлінських повноважень компетентним співробітникам для зосередження останнього на більш важливих справах
14. Пріоритет функцій управління над структурою під час створення організації та пріоритет структури над функціями управління в діючих організаціях	Вибір управлінського стилю в залежності від поточного рівня розвитку чи функціонування організації

Тестові завдання за темою 1

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. У вузькому розумінні менеджмент – це процес планування, організації, управління організаційними ресурсами та контролю за ними для результативного й ефективного досягнення цілей організації:

- а) так;
- б) ні.

2. Поняття "менеджмент" є більш загальним, порівняно з поняттям "управління", і його поширюють на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів:

- а) так;
- б) ні.

3. Поняття, що поширюють на управління державними установами або використовують для позначення процесів керівництва діяльністю апарата управління, – це:

- а) управління;
- б) менеджмент;
- в) адміністрування.

4. До якого виду менеджменту належить маркетинг:

- а) загального;
- б) функціонального?

5. Який із принципів передбачає здійснення всіх управлінських кроків у точно визначеному порядку як у часі, так і просторі:

- а) цілеспрямованість;
- б) урахування індивідуальних особливостей та психології робітників;
- в) оптимальне поєднання централізованого регулювання та самоуправління;
- г) безперервність;
- д) залучення виконавців до процесу підготовки рішень;
- е) послідовність?

6. *Поняття, що поширюють на мистецтво певної особи (менеджера) впливати на поведінку й мотиви діяльності підлеглих, із метою досягнення цілей організації, – це:*

- а) управління;
- б) менеджмент;
- в) адміністрування.

7. *Який з основних принципів менеджменту гарантує нормальний морально-психологічний клімат, прийняття виважених рішень та їхнє належне виконання:*

- а) цілеспрямованість;
- б) урахування особливостей та психології робітників;
- в) оптимальне поєднання централізованого регулювання та самоуправління;
- г) безперервність;
- д) залучення виконавців до процесу підготовки рішень;
- е) послідовність?

8. *Планування, організація, мотивація і контроль – це:*

- а) філософія менеджменту;
- б) політика менеджменту;
- в) культура менеджменту;
- г) цикл менеджменту;
- д) процес ухвалення рішень.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

9. *Визначте, які вирішують завдання в межах трьох видів менеджменту:*

Види менеджменту	Зміст завдань
1) загальний	а) керівництво поточною роботою основних та допоміжних підрозділів
2) лінійний	б) управління вирішенням загальнофірмових завдань, планування, наукові дослідження та ін.
3) функціональний	в) визначення завдань, розроблення стратегії, шляхів розвитку, вирішення організаційних питань, контроль

1) ____; 2) ____; 3) ____.

10. Укажіть відповідність між методами менеджменту та їхнім призначенням:

Методи	Зміст методів
1) адміністративні	а) за допомогою цих методів підвищують матеріальну зацікавленість робітників у самостійному пошуку способів діяльності та взяття на себе відповідальності за їхні результати
2) економічні	б) використання цих методів передбачає зміну поведінки робітників та підвищення їхньої трудової активності
3) соціально-психологічні	в) за допомогою цих методів відбувається активне втручання в діяльність людей або шляхом їхнього прямого примушення до певної поведінки, або шляхом створення можливості такого примушення

1) ____; 2) ____; 3) ____.

11. Визначте сутність наведених законів менеджменту:

Закони	Зміст законів
1) розподілу праці	а) закон пов'язаний із продуктивністю, що визначає ступінь використання часу, який було витрачено на досягнення результату
2) економії часу	б) ефективна сумісна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети
3) спільності цілей	в) цілей організації досягають колективною працею
	г) усі організації мають деякі загальні ознаки

1) ____; 2) ____; 3) ____.

12. Визначте до якого рівня менеджменту належать завдання:

Рівні менеджменту	Зміст завдань
1) управлінський; 2) операційний; 3) інституціональний	а) організація робіт на певній ділянці та контроль за ними
	б) управління та координація в межах організації
	в) прийняття рішень зі стратегічних питань
	г) адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі

1) ____; 2) ____; 3) ____.

13. Установіть відповідність між рівнями менеджменту та ключовими уміннями, необхідними менеджерам на цих рівнях:

Рівні менеджменту	Уміння
1) управління вищої ланки	а) знання й уміння у виробничій сфері
2) менеджмент середньої ланки	б) стратегічне планування
3) управління низової ланки	в) комунікаційні уміння

1) ____; 2) ____; 3) ____.

14. Установіть відповідність між школами управління та їхніми ключовими ідеями:

Школи	Ключові ідеї
1) наукового управління	а) удосконалення системи управління
2) адміністративного управління	б) увага до людини
3) людських відносин і поведінкових наук	в) математичний опис управління та моделювання
4) кількісна	г) ефективність через продуктивність

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

15. Які з наведених підходів стосуються визначення поняття "менеджмент":

1) вид діяльності з керівництва людьми в організаціях;

2) безперервний процес прийняття рішень у ході реалізації всіх функцій управління;

3) наука, що має свій предмет вивчення, специфічні проблеми та підходи до їхнього розв'язання;

4) особливе вміння досягати поставлених організаційних цілей;

5) мистецтво управління складними соціально-технічними системами, на функціонування яких впливають різноманітні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища?

а, б, в, г, д

16. Які з перелічених далі функцій управління належать до загальних:

1) планування;

2) інформування;

- 3) організація;
- 4) координація;
- 5) контроль?

а, б, в, г, д

17. Для того щоб стати менеджером, необхідно:

- 1) уміти ризикувати;
- 2) обійняти управлінську посаду;
- 3) дотримуватися певних атрибутів поведінки, характерних для менеджерів;
- 4) мати власний капітал;
- 5) уміти досягати поставлених організаційних цілей, незалежно від обставин.

а, б, в, г, д

18. Які певні ролі, згідно з дослідженням Мінцберга, має виконувати менеджер, незалежно від рівня, на якому він перебуває:

- 1) вирішальні;
- 2) спонукальні;
- 3) інформаційні;
- 4) творчі;
- 5) міжособистісні?

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

19. Важко дати єдине абсолютно чітке й повне визначення поняття "менеджмент", тому що функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації, у яких їх реалізують, значно різняться між собою.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

20. Принципи, на яких базується система менеджменту, є недостатньо об'єктивно обґрунтованими правилами, тому ними не слід керуватися для досягнення максимальної ефективності діяльності організації.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

21. Установіть ієрархію рівнів менеджменту від вищого до нижчого:

- а) управлінський;
- б) операційний;
- в) інституціональний.

22. Розташуйте наукові результати, відповідно до логіки наукового підходу:

- а) закон;
- б) принципи;
- в) закономірність.

23. Установіть правильну послідовність функцій менеджменту в управлінському циклі:

- а) мотивація;
- б) контроль;
- в) організація;
- г) планування.

24. Установіть правильну послідовність рівнів менеджменту в організації від вищого до нижчого:

- а) мідлменеджмент;
- б) лінійне керівництво;
- в) топменеджмент.

VI. Доповніть твердження:

25. *Принципи менеджменту – це*

26. *Закони менеджменту – це*

27. *Фахівець у галузі управління, який, обіймаючи в будь-якій організації відповідну посаду, здійснює керівництво людьми та, використовуючи їхню працю, інтелект і мотиви поведінки, досягає поставлених організаційних цілей, – це*

28. *Людину, що бере на себе відповідальність за ризик у бізнесі, яка ризикує своїм капіталом, укладає кошти в нову справу, просування нового товару або послуги на ринок, називають*

Запитання для самостійного опрацювання

1. Укажіть відмінності наукового тлумачення поняття "управління" від "менеджмент".
2. Назвіть основні об'єкти управління в організації.
3. Назвіть основні ознаки організації як об'єкта менеджменту.
4. Охарактеризуйте роль менеджера в організації.
5. У чому полягає різниця між трьома рівнями менеджменту в організації?
6. Укажіть сутнісні відмінності основних від специфічних функцій менеджменту.
7. Назвіть основні процеси менеджменту та охарактеризуйте їхнє призначення.
8. У чому полягає відмінність закону від закономірності?
9. Назвіть основні закони менеджменту.
10. Охарактеризуйте основні принципи менеджменту.

Практичні завдання за темою 1

Завдання 1.1. Коли Світлана Сонцева починала працювати на своїй теперішній фірмі "Симба", у неї було дві можливості: працювати в офісі

та управляти відділом або працювати торговельним представником поза офісом. В останньому разі вона мала б справу з реалізацією продукції: відвідувала б різноманітні торговельні заклади, інформуючи про продукцію компанії, мала б установлену норму товарів, які їй потрібно було продати протягом місяця. На цій посаді Світлана ходила та працювала б стільки, скільки вважала б за доцільне. Проте вона вибрала роботу в офісі. Тут у неї вісім підлеглих, вони виконують замовлення від посередників та розв'язують усілякі проблеми, пов'язані з торгівлею.

Робота Світлані подобається, і вона відчуває, що зробила правильний вибір. "Звичайно, – каже вона друзям, – я могла б працювати поза межами офісу та бути начальником сама собі, але управлінську працю оплачують набагато краще. Я щодня маю справу з безліччю різних людей, зустрічаюся з торговельними представниками та веду телефонні розмови з більшістю покупців. Я знаю майже всіх людей, із якими мала б справу, працюючи поза офісом. Крім того, у мене вісім підлеглих і я маю змогу варіювати, коли приймаю рішення. Робота подобається мені! І я люблю її! Упевнена, що була б щаслива, працюючи торговельним представником, але я рада, що вибрала управління".

Необхідно відповісти на такі запитання:

1. Чи є Світлана Сонцева менеджером?
2. Із якими проблемами та можливостями вона стикається під час управління? Що вона мала на увазі, говорячи про кращу оплату управлінської праці?
3. Які проблеми чекають на Світлану Сонцеву під час руху кар'єрними сходами?

Завдання 1.2. Ділова гра "Кандидат у керівники".

Мета ділової гри – вивчення професійних характеристик та компетентностей керівників і спеціалістів. У грі бере участь декілька груп на чолі з керівником. Об'єктом гри можуть бути виробничі підприємства. Загальне завдання гри – визначити кандидатів у керівники виробничого підприємства, вивчаючи їхні професійні характеристики.

Обмежувальні чинники гри:

1. Кількість команд гравців – не менше ніж три.
2. Під час виконання розрахунків слід точно дотримуватися коефіцієнтів значущості якостей керівника, визначених учасниками гри та в результаті соціологічних досліджень (табл. 1.7).

3. Гру проводять у три етапи (А, Б, В), які можна розглядати як са-
мостійні закінчені частини ділової гри.

4. Ділову гру має бути закінчено протягом одного циклу (заняття).

Таблиця 1.7

Якості керівника та їхня значущість
(інформація для арбітражу)

№ з/п	Якості керівника	Умовні позначення	Коефіцієнти значущості за даними досліджень
1	Сумлінне виконання обов'язків	K ₁	1,4
2	Уміння встановлювати ділові відносини з людьми	K ₂	1,3
3	Знання, здобуті в інституті	K ₃	1,2
4	Природний розум, кмітливість	K ₄	1,1
5	Неухильне дотримання законів та розпоряджень	K ₅	1,0
6	Спритність у роботі	K ₆	0,9
7	Організаторські здібності	K ₇	0,8
8	Активна життєва позиція	K ₈	0,7
9	Сильна воля	K ₉	0,6

Процедура, розподіл ролей і функцій між учасниками ділової гри

Групу учасників гри об'єднують у команди із чотирьох-п'яти осіб у кожній. Після цього керівник гри ставить окремі завдання.

Перше завдання полягає в тому, щоб із загальної кількості учасників гри визначити кандидата в керівники підприємства. Кожна команда визначає одного кандидата в керівники із членів усієї групи. Його прізвище без оголошення (але із зазначенням номера команди) у письмовій формі передають ведучому заняття.

Ведучий заняття оголошує прізвища кандидатів у керівники, не вказуючи команди, які їх визначили, виводить їх із відповідних команд і надає їм функції арбітражу. Таким чином, під час визначення одного й того самого кандидата кількома командами група арбітражу буде складатися із трьох-п'яти осіб.

Друге завдання – визначити ранг значущості якості абстрактного керівника (шифр і зміст якостей керівника видають у письмовій формі), які розраховують за даними табл. 1.8. У рядках табл. 1.8 кожному рису керівника порівнюють попарно з тією, яку визначають.

Якщо названа риса (за думкою членів команди) важливіша, ніж та, яку визначають, у відповідній клітинці ставлять число 2, якщо рівнозначна – 1, і якщо менш значуща – 0.

Таблиця 1.8

Значущість якостей керівника
(інформація для і-х команд)

Умовні позначення якостей керівника	Значущість, K									$\sum_i iK_{ij}$
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	
K ₁	1									
K ₂		1								
K ₃			1							
K ₄				1						
K ₅					1					
K ₆						1				
K ₇							1			
K ₈								1		
K ₉									1	

Вираз $\sum_i iK_{ij}$ визначає думку j-ї команди за значущістю і-х якостей керівника, які разом із таблицею (табл. 1.9) передають до арбітражу.

Таблиця 1.9

Бальне оцінювання якостей кандидатів у керівники
(інформація для j-х команд)

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	Етапи гри	Бальні оцінки (a _{ij}) якостей керівника									$\sum_i a_{ij}$
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	
	А Б В										
	А Б В										

Третє завдання (етап А) – дати бальну оцінку якостей кандидатів у керівники. Цю оцінку встановлюють, заповнюючи таблицю 1.9 за шкалою бальних оцінок (a_{ij}) у діапазоні від 0 до 10. Один екземпляр табл. 1.9 передають до арбітражу для підбиття підсумків.

Тоді як команди зайняті розрахунками із заповнення даних таблиці, група арбітражу на основі даних табл. 1.9 визначає ранг якостей керівника, з огляду на вираз $\sum_{ij} K_{ij}$, за умови, що максимальний з $\sum_{ij} K_{ij}$ буде посідати перше місце, наступний після нього – друге і так далі, заповнює табл. 1.10.

Коефіцієнти значущості (1,4; 1,3; 1,2; 1,1; 1,0; 0,9; 0,8; 0,7; 0,6) про- ставляють, залежно від рангу якості. Так, для якості з рангом 1 (найбіль- ше значення) відповідає коефіцієнт значущості 1,4 і далі 1,3; 1,2 тощо.

На *етапі Б* після визначення бальної оцінки якостей кандидатів у керівники арбітраж оголошує коефіцієнт значущості якостей, розрахо- ваних за усередненими даними всіх команд із виразу $\sum_{ij} K_{ij}$ (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Значущість та ранг якостей керівника
(інформація для арбітражу)

Умовні позначення якості	Значущість якостей за даними команд (j)					$\sum_{ij} K_{ij}$	Ранги якостей	Коефіцієнти значущості
	1	2	3	4	5			
K_1								
K_2								
K_3								
K_4								
K_5								
K_6								
K_7								
K_8								
K_9								

Коефіцієнти значущості гравці проставляють у верхній частині клітини в рядку Б (див. табл. 1.10). Перемножуючи коефіцієнти значущості на бальну оцінку, записану в рядку А, із занесенням результатів у нижню частину клітинки, гравці визначають у рядку Б $\sum_i a_{ij}$ бальну оцінку якості кожного кандидата в керівники. Ці дані передають у групу арбітражу.

На етапі В процедура виконання розрахунків така сама, як і на етапі Б, лише з тією різницею, що командам гравців видають коефіцієнти значущості, розраховані на основі рангів якостей керівника, визначених у результаті спеціальних досліджень (див. табл. 1.8). Визначені дані $\sum_i a_{ij}$ в нижніх частинах клітинок рядка В також передають в арбітраж для підбиття підсумків.

Умови та підбиття підсумків ділової гри "Кандидат у керівники"

1. Гру можна проводити тільки під час аудиторних занять.
2. Тривалість ділової гри має бути розраховано на повне завершення одного чи кількох її етапів.
3. Підсумки підбивають на кожному з етапів та загальні.
4. Переможцями гри визнають команди, кандидатами в керівники від яких набрано вищу кількість балів (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Підсумки бального оцінювання кандидатів у керівники в діловій грі "Кандидат у керівники"

(інформація для арбітражу)

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	Кількість балів за етапами $\sum_i a_{ij}$			Місце за етапами			Загальна кількість балів за всіма етапами	Місце за всіма етапами
	А	Б	В	А	Б	В		
1.								
2.								

Примітка: a_{ij} – бальна оцінка і-ї якості j-ю командою з урахуванням коефіцієнтів значущості (етапи Б, В) або без них (етап А).

Команди та прізвища поданих ними кандидатів у керівники, залежно від аудиторії гравців, може бути оголошено або ні арбітражем (крім команд-переможців). Цією інформацією розпоряджається керівник гри.

Аналіз ділової гри "Кандидат у керівники"

Якщо відомості про команду та висунутих нею кандидатів у керівники оголошено, гравці можуть в усних виступах доповнити характеристики кандидатів, які не зайняли положення лідерів, посилити окремі їхні якості.

2. Розвиток науки управління

2.1. Історичні передумови появи менеджменту.

2.2. Еволюція управлінської думки.

2.3. Сучасні підходи в менеджменті.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 14; 20; 36; 40; 43; 46; 59].

Основні поняття та категорії теми

Адміністративне управління – це застосування управлінських процедур як основи для забезпечення ефективності діяльності організації.

Виробнича втома – це стан, викликаний трудовою діяльністю людини, за якого спостерігають зниження працездатності та погіршення самопочуття.

Глобалізація менеджменту – це тенденція в сучасному управлінні компаніями до більш широкого використання міжнародного розподілу праці та спеціалізації країн у виробництві певних товарів і послуг.

Гуманізація управління – це тенденція в сучасному управлінні, що виявляють у підвищенні уваги до потреб та інтересів працівника, психологічних чинників, поліпшенні можливостей для реалізації його творчого й особистісного потенціалу.

Дослідження операцій – це напрям у науковому управлінні, що ґрунтується на застосуванні математичних і кількісних методах для оптимізації діяльності, підготовки та знаходження найбільш ефективних або економічних рішень.

Ергономіка – це наукова дисципліна, що вивчає взаємодію людини й технічних засобів у системі "людина – машина – середовище", із метою оптимізації цієї системи.

Наукові підходи до управління – це сформовані в теорії управління та конкурентні між собою цілісні методологічні комплекси наукових теорій, методів і принципів щодо забезпечення ефективності та якості діяльності організацій.

Нормування – це процес установалення гранично допустимих або оптимальних нормативних значень (норм) у різних сферах діяльності.

Процес – це завершена з погляду змісту, часової й логічної послідовності сукупність операцій, необхідних для досягнення результатів діяльності економічно значущого об'єкта.

Процесний підхід – це сукупність концепцій управління організацією, що ґрунтуються на уявленні про організацію як набір взаємопов'язаних процесів.

Ранні школи менеджменту – це теоретичні концепції та наукові погляди на підвищення ефективності діяльності організації, що сформувалися у процесі становлення менеджменту як науки про управління соціотехнічними системами: школа наукового менеджменту, школа адміністративного управління, школа людських відносин та поведінкових наук, кількісна школа.

Раціоналізація робочих місць – це сукупність організаційно-технічних заходів, спрямованих на вдосконалення діючих робочих місць і поліпшення їхнього використання.

Самоорганізація – це процес еволюції складних систем, що виявляють в утворенні якісно нової просторової, часової, постійної інформаційної або функціональної організації, завдяки внутрішньому потенціалу системи та її цілеспрямованій взаємодії із зовнішнім середовищем.

Системний підхід – це підхід до управління організацією, за якого будь-яку систему (об'єкт) розглядають як сукупність взаємозв'язаних елементів (компонентів), що має вихід (мету), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок.

Системотехніка – це напрям науки та техніки, що охоплює проектування, створення, випробування й експлуатацію складних систем технічного та соціально-технічного характеру.

Ситуаційний підхід – це підхід до управління організацією, за якого організацію розглядають як відкриту систему, а її ефективність і результативність як наслідок впливу на ситуаційні змінні методами, що відповідають ситуації.

Ситуація – це сукупність обставин і змінних, що впливають на організацію на певному відрізку часу; дія, що триває в часі, об'єднана єдністю дій суб'єктів, точкою докладання зусиль суб'єктів, наявністю ресурсів та наявними умовами.

Соціальна відповідальність – це концепція морально-етичної поведінки в менеджменті, що декларує на добровільних засадах відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство в аспектах зростання суспільного добробуту, сприяння соціальному розвитку, збереження навколишнього середовища.

Соціальні відносини – це сукупність різноманітних зв'язків, що виникають між окремими особистостями, їхніми групами, спільнотами, і також усередині останніх у процесі вироблення, прийняття та здійснення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, динамізму й ефективності діяльності керованого соціального об'єкта.

Стандартизація – це діяльність із розроблення та застосування стандартів, установлення норм, правил і характеристик, спрямованих на досягнення впорядкованості у сферах виробництва й обігу продукції та підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт або послуг.

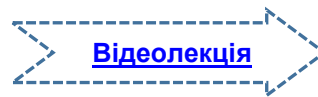
Теорія бюрократії – це сукупність наукових концепцій, що аналізують функції та внутрішні структури бюрократичної організації й розглядають процеси бюрократизації як явище, що характеризується "раціональністю", внутрішньо властивою суспільству, яка відповідає сучасному науково-технічному рівню його розвитку.

Теорія організації – це розділ загальної теорії систем; наука, що вивчає принципи, закони та закономірності виникнення організації як явища, її еволюції, механізми функціонування, взаємодію її частин і елементів між собою, а також із зовнішнім середовищем для досягнення визначених цілей.

Трансформація – це зміна однієї ситуації на іншу.

Циркулярна організація – це модель управління організацією на основі застосування партисипативного організаційного планування (співучасті працівників у процесах прийняття рішень) шляхом проведення планових нарад.

2.1. Історичні передумови появи менеджменту



Таблиця 2.1

Фрагментарність управлінських знань

Часи появи	Автори	Зміст управлінських знань
V – VI ст. до н. е.	Звід законів царя Гаммурапі (Вавилон)	Обов'язки службовців, оплата праці
IV ст. до н. е.	Сократ	Принцип системності управління
325 р. до н. е.	О. Македонський	Групове вироблення рішення (штаб)
284 р. до н. е.	Імператор Діоклетіан	Делегування повноважень



Фрагментарні управлінські знання

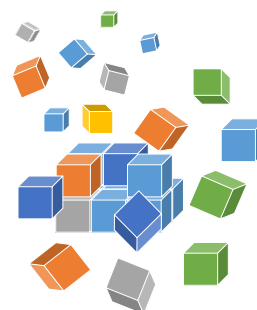


Рис. 2.1. Першоджерела управлінських знань

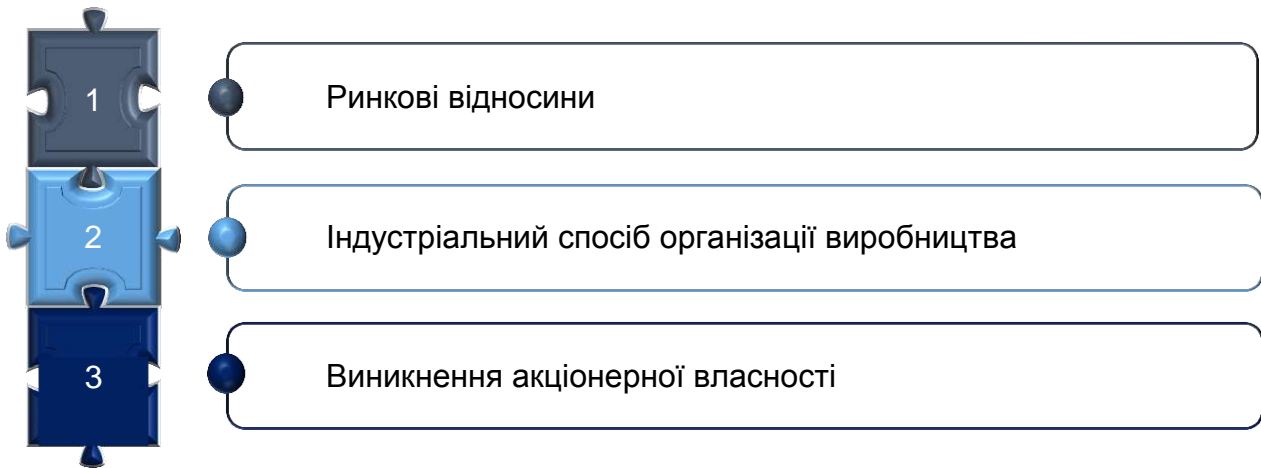


Рис. 2.2. Основні чинники виникнення менеджменту

2.2. Еволюція управлінської думки

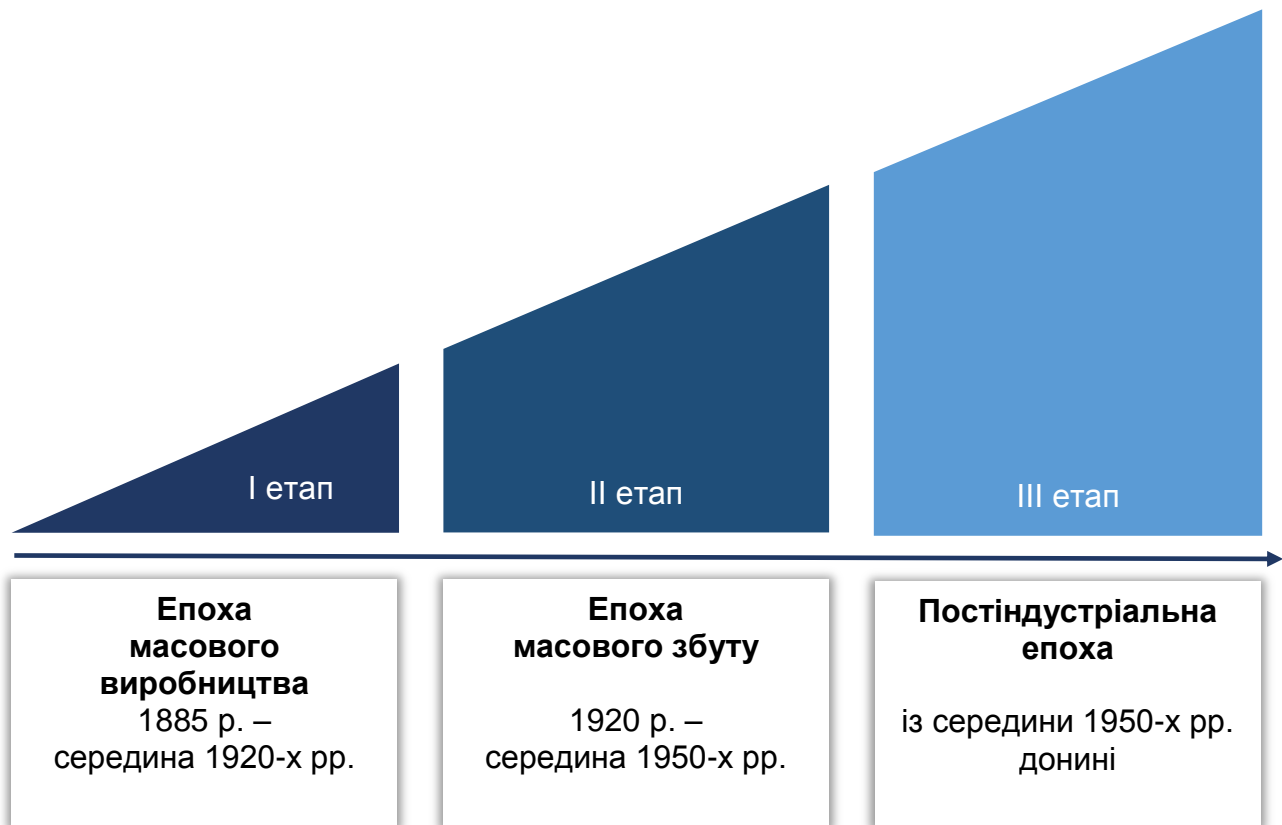


Рис. 2.3. Етапи історичного розвитку виробничих систем

Характерні риси етапів розвитку виробничих систем

Епохи	Пріоритетні напрями та особливості
Епоха масового виробництва	Максимізація обсягів виробництва; мінімізація витрат; прогнозованість зростання
Епоха масового збуту	Виробництво перевищило попит; маркетинг; НДДКР
Постіндустріальна епоха	Невизначеність; якість; екологія; інформатизація; глобалізація

Ранні школи менеджменту

Школи	Періоди розквіту, рр.	Фокуси уваги	Основні ідеї
наукового управління	1885 – 1920	Виробничий процес	Ефективність через продуктивність
адміністративного управління	1920 – 1950	Система управління	Ефективність через удосконалення управління
людських відносин та поведінкових наук	1930 – 1950	Люди та відносини між людьми в організації	Увага до людини як провідний чинник підвищення ефективності
кількісна	Із середини 1950-х	Процес прийняття управлінських рішень	Підвищення ефективності застосуванням математичних методів і моделей у прийнятті рішень

**Провідні представники та управлінське надбання
школи наукового управління**

Представники школи	Провідні ідеї та галузі новацій
Федерік Вінслоу Тейлор (1856 – 1915 рр.)	Наукова організація праці; оптимізація дій; нормування; стимулювання
Френк Банкер Гілбрет (1868 – 1924 рр.)	Аналіз трудових дій; оптимальні способи дій; ергономіка
Ліліан Моллер Гілбрет (1878 – 1972 рр.)	Раціоналізація робочих місць; виробнича втома; підбір персоналу
Генрі Лоуренс Гант (1861 – 1919 рр.)	Методи планування виробничих операцій; діаграма Ганта; системи преміювання
Гаррінгтон Емерсон (1853 – 1931 рр.)	Стандартизація; принципи управління

Таблиця 2.5

**Провідні представники та управлінське надбання
школи адміністративного управління**

Представники школи	Провідні ідеї та галузі новацій
Анрі Файоль (1841 – 1925 рр.)	Принципи управління; функції менеджменту; розподіл праці в управлінні; процесний підхід до управління
Ліндал Урвік (1891 – 1983 рр.)	Дослідження методів; делегування повноважень; управлінські дослідницькі групи
Джеймс Муні (1884 – 1957 рр.)	Принципи організації; координація; ієрархія; функціональність; лінійний та штабний персонал
Макс Вебер (1864 – 1920 рр.)	Теорія бюрократії; концепція раціональності; типи законної влади

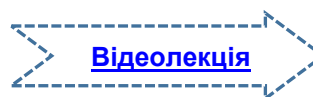
**Провідні представники та управлінське надбання
школи людських відносин та поведінкових наук**

Представники школи	Провідні ідеї та галузі новацій
Елтон Мейо (1880 – 1949 рр.)	Соціальні відносини; соціальні потреби
Мері Паркер Фолет (1868 – 1933 рр.)	Співпраця; погодження інтересів; організаційна поведінка
Абрагам Маслоу (1908 – 1970 рр.)	Мотивація; ієрархія потреб
Ренсіс Лайкерт (1903 – 1981 рр.)	Шкала оцінювання ставлення; Лідерські стилі; співпраця
Кріс Арджирис (1923 – 2013 рр.)	Опір змінам; організаційне навчання; лідерство

**Провідні представники та управлінське надбання
кількісної школи**

Представники школи	Провідні ідеї та галузі новацій
Рассел Лінкольн Акофф (1919 – 2009 рр.)	Інтерактивне планування; циркулярна організація; дослідження операцій
Ентоні Стаффорд Бір (1926 – 2002 рр.)	Кібернетика в управлінні; моделювання систем
Леонід Віталійович Канторович (1912 – 1986 рр.)	Лінійне програмування; оптимальність цін та управлінських рішень
Карл Людвіг фон Берталанффі (1901 – 1972 рр.)	Загальна теорія систем; принципи та закони поведінки систем
Вільям Росс Ешбі (1903 – 1972 рр.)	Самоорганізація; закон необхідної різноманітності в управлінні; управління складними системами
Норберт Вінер (1894 – 1964 рр.)	Детерміновані та стохастичні моделі в управлінні; кібернетика
Чарльз Вест Черчмен (1913 – 2004 рр.)	Дослідження операцій; системне мислення; системотехніка

2.3. Сучасні підходи в менеджменті



Таблиця 2.8

Сучасні підходи в менеджменті та їхні особливості

Підходи до управління	Підприємство як об'єкт управління	Провідні ідеї
Системний	Підприємство – система взаємозв'язаних елементів (або підсистем), що взаємодіє з іншими системами	Аналіз елементів систем та їхніх зв'язків; визначення ключових елементів та зв'язків; системні зміни шляхом впливу на елементи та їхні зв'язки
Ситуаційний	Підприємство – простір вияву ситуаційних змінних	Аналіз ситуаційних змінних; вибір методів, відповідних до ситуації
Процесний	Підприємство – сукупність бізнес-процесів	Оптимізація діяльності організації шляхом установаження горизонтальних зв'язків; підвищення результативності балансування процесів

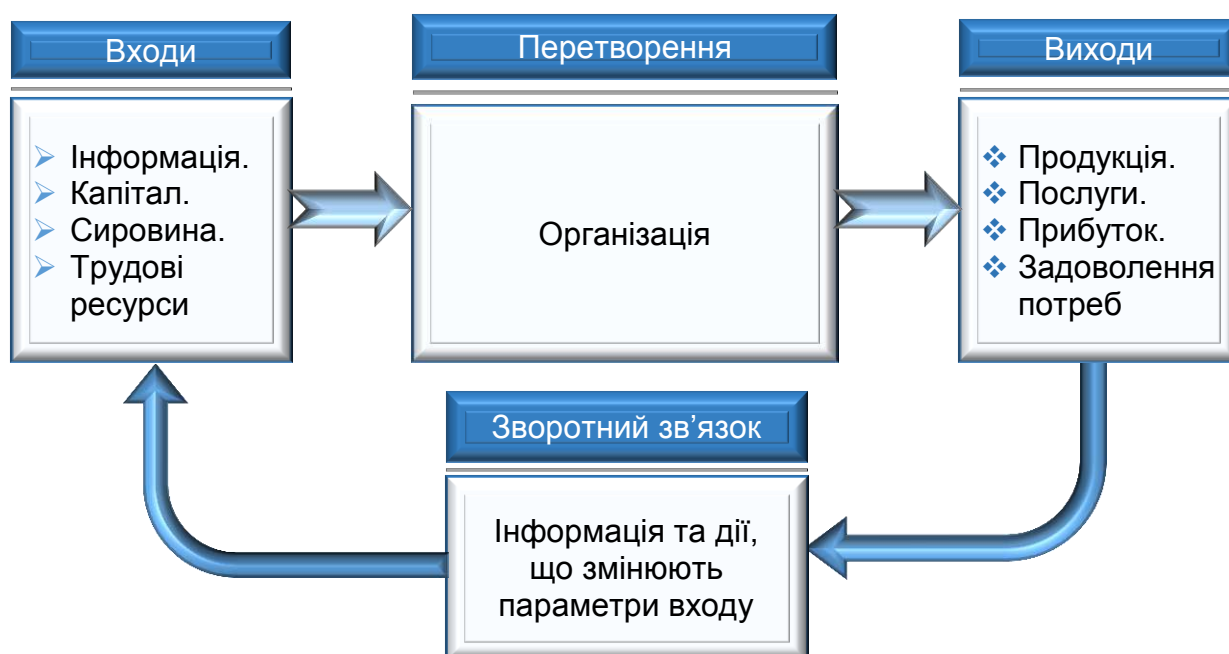


Рис. 2.4. Системний підхід до управління організацією

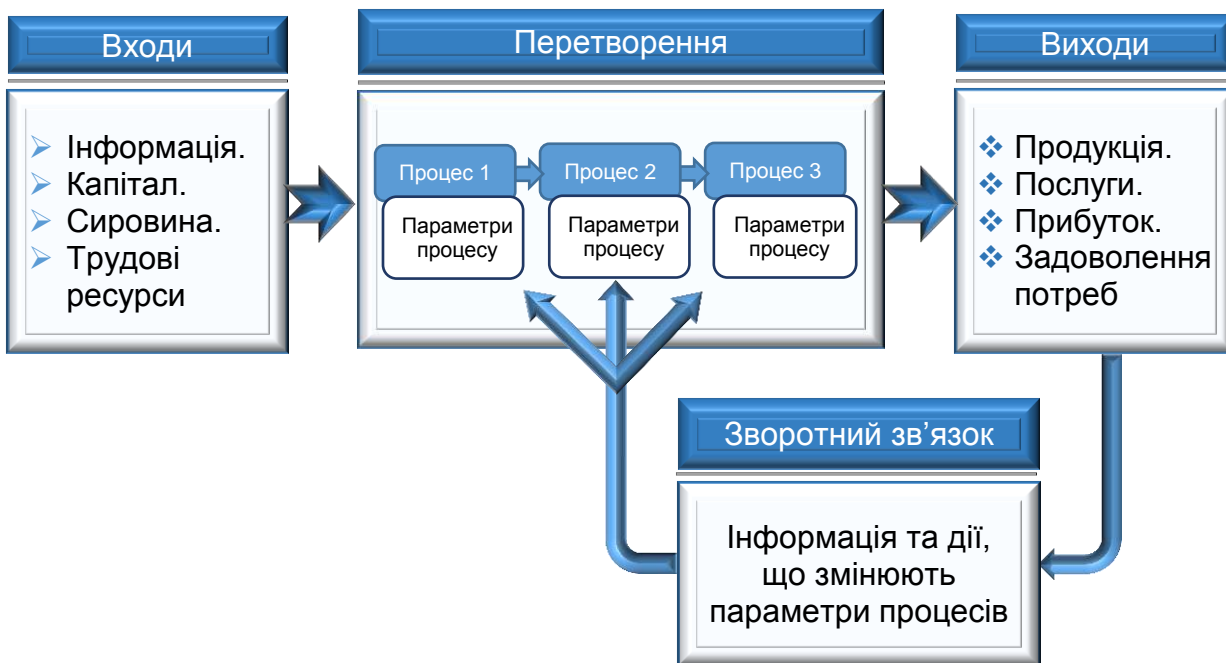


Рис. 2.5. Процесний підхід до управління організацією

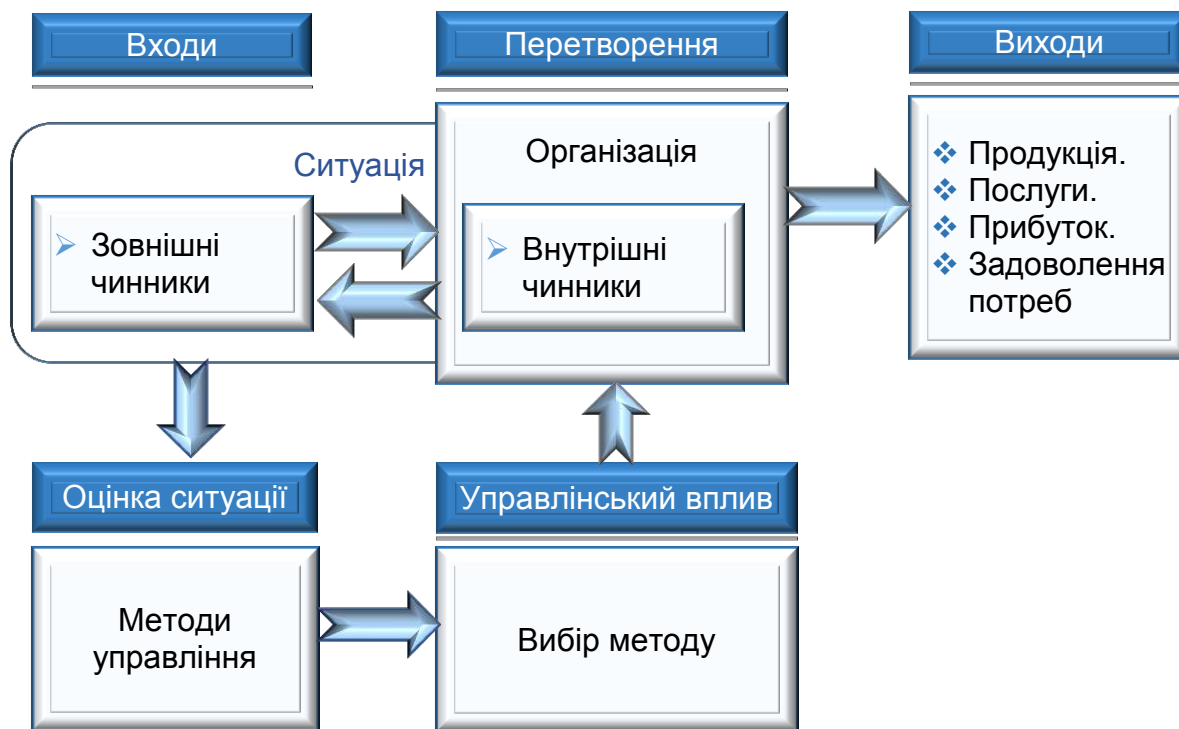


Рис. 2.6. Ситуаційний підхід до управління

Сучасні тенденції розвитку менеджменту

Напрями розвитку	Сутність
Стратегії	Визначення тенденцій зміни зовнішнього середовища та на цій основі формування потенціалу організації для використання не тільки наявних поточних, а й майбутніх можливостей
Лідерство	Створення системи взаємовідносин із персоналом, які ґрунтуються на взаємодії та взаємній довірі, що зменшує транзакційні витрати, підвищує рівень мотивації, створює умови для змін
Гуманізація управління	Підвищення уваги до працівника, урахування його потреб та інтересів, поліпшення умов праці та соціального забезпечення, що будуть сприяти повнішому розкриттю потенціалу людини
Інновації	Розроблення та впровадження нововведень, що мають більш високу споживчу вартість чи нижчу собівартість та спрямовані на задоволення як актуальних, так і майбутніх потреб
Самонавчання організацій	Створення, набуття, збереження й передавання знань організацією, постійне розширення кола компетентностей, що надає їй можливість швидко та гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі
Соціальна відповідальність	Формування управлінської культури та культури організації, що була б орієнтована на комплексне досягнення цілей сталого розвитку: зростання економічних показників, поліпшення соціальних аспектів, збереження навколишнього середовища (екології)
Глобалізація менеджменту	Подолання обмежень національних ринків та кроскультурних відмінностей, із метою доступу до ресурсів у міжнародній взаємодії

Тестові завдання за темою 2

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. На відміну від інших наук, розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичували послідовно:

- а) так;
- б) ні.

2. Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася в (у):

- а) Англії;
- б) Франції;
- в) США;

- г) Німеччині;
- д) Японії.

3. Засновники якої школи вважали, що, використовуючи спостереження, логіку та аналіз, можна вдосконалити більшість операцій ручної праці:

- а) людських відносин;
- б) організаційної поведінки;
- в) наукового управління;
- г) адміністративного управління;
- д) кількісної?

4. Хто є автором "Принципів наукового управління":

- а) Ф. Герцберг;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Тейлор?

5. Хто зі вчених сформулював 12 принципів продуктивності:

- а) Ф. Герцберг;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Тейлор;
- д) Г. Емерсон?

6. Хто зі вчених сформував концепцію ідеальної бюрократії:

- а) Ф. Герцберг;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Тейлор?

7. Хто є автором відомих готорнських експериментів:

- а) Ф. Герцберг;
- б) Д. Макґреґор;
- в) Е. Мейо;
- г) М. Альберт?

8. Співпраця та погодження інтересів були предметом дослідження такого представника школи людських відносин і поведінкових наук, як:

- а) М. Фоллет;
- б) Р. Лайкерт;
- в) Е. Мейо;
- г) А. Маслоу;
- д) К. Арджиріс.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

9. Визначте зміст принципів менеджменту, що були розроблені А. Файолем для вирішення управлінських завдань:

Принципи	Зміст принципів
1) корпоративний дух	а) ступінь концентрації влади на вищому рівні управління
2) єдиноначальність	б) дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками
3) дисципліна	в) здатність самостійно обмірковувати та виконувати план
4) централізація	г) результат гармонії та єдності персоналу організації
5) ініціатива	д) кожний робітник в організації повинен мати одного й тільки одного начальника

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____.

10. Визначте засновників ранніх шкіл менеджменту:

Школи менеджменту	Учені
1) адміністративна; 2) науки управління; 3) людських відносин; 4) наукового управління; 5) організаційної поведінки	а) Д. Макґреґор
	б) А. Файоль
	в) П. Дракер
	г) Ф. Тейлор
	д) Е. Мейо
	е) М. Вебер
	є) Г. Емерсон
	ж) Г. Форд
з) Ф. Герцберг	

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____.

11. Розподіліть школи менеджменту за науковими підходами:

Ранні підходи до менеджменту	Школи менеджменту
1) поведінковий; 2) класичний; 3) кількісний	а) адміністративна
	б) науки управління
	в) людських відносин
	г) наукового управління
	д) організаційної поведінки

1) ____; 2) ____; 3) ____.

12. Установіть відповідність між школами управління та їхніми ключовими ідеями:

Школи	Ідеї
1) наукового управління	а) удосконалення системи управління
2) адміністративного управління	б) увага до людини
3) людських відносин і поведінкових наук	в) математичний опис управління та моделювання
4) кількісна	г) ефективність через продуктивність

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

13. До характеристик моделі ідеальної бюрократії Макса Вебера можна зарахувати такі, як:

1) високий ступінь розподілу праці;

2) чітка управлінська ієрархія;

3) єдиноначальність;

- 4) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи;
- 5) корпоративний дух;
- 6) підбір кадрів за діловими та професійними якостями.

а, б, в, г, д

14. До сучасних напрямів розвитку науки управління можна зарахувати такі, як:

- 1) підвищення продуктивності праці вдосконаленням ручної праці;
- 2) об'єднання інтересів бізнесу, суспільства та людини;
- 3) інтернаціоналізація менеджменту;
- 4) розуміння організації як складного соціального організму;
- 5) посилення технократичного аспекту;
- 6) гуманізація управління.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

15. Ранні теорії менеджменту не були помилковими, оскільки зробили важливий внесок у розуміння сутності менеджменту.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	правильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

16. У центрі уваги школи наукового управління перебуває математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	правильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

17. *Взаємозв'язок між елементами системи не є статичним, тому що він постійно змінюється разом зі зміною чинників зовнішнього середовища та самих системних елементів.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	правильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

18. *Розташуйте управлінські школи та підходи у хронологічній послідовності їхнього виникнення:*

- а) школа організаційної поведінки;
- б) школа наукового управління;
- в) адміністративна школа;
- г) кількісний підхід;
- д) школа людських відносин.

19. *Визначте послідовність реалізації концепції наукового управління, що була сформована Ф. Тейлором:*

- а) підбір робітників для виконання окремих завдань;
- б) продовження управління;
- в) аналіз робочої ситуації;
- г) підбір робітників для виконання окремих завдань.

20. *Розташуйте етапи розвитку управлінської думки у хронологічній послідовності:*

- а) управління організаціями як відкритими системами;
- б) розвиток кількісних методів обґрунтування управлінських рішень;
- в) усвідомлення значення організаційної культури;
- г) перші самостійні кроки науки адміністрування;
- д) започаткування розвитку наукових засад управління;
- е) управління організаціями як соціальними системами.

21. *Визначте послідовність реалізації процесу управління:*

- а) мотивація;
- б) організація;
- в) контроль;
- г) планування.

VI. Доповніть твердження:

22. *До складу інтегрованих підходів до управління входять такі підходи, як*

23. *Системний підхід до управління полягає в*

24. *Гуманізація управління як сучасний напрям розвитку науки управління передбачає*

25. *Кількість етапів розвитку управлінської науки в Україні*

Запитання для самостійного опрацювання

1. *Визначте сфери людської діяльності, у яких виникли перші управлінські знання.*

2. *У чому полягає фрагментарність перших управлінських знань?*

3. *Назвіть чинники, які обумовили виникнення сучасного менеджменту.*

4. *Охарактеризуйте етапи розвитку менеджменту.*

5. *Назвіть представників школи наукового управління та охарактеризуйте її основні ідеї.*

6. *У чому полягає історичне надбання засновника сучасного менеджменту Ф. Тейлора?*

7. *Назвіть представників школи адміністративного менеджменту та охарактеризуйте її основні ідеї.*

8. *Назвіть представників школи людських відносин та поведінкових наук, та визначіть її основні досягнення.*

9. *Назвіть представників кількісної школи та поясніть сутність кількісного підходу до управління.*

10. Назвіть сучасні підходи до підвищення ефективності організації в менеджменті.

11. Визначте відмінності системного від процесного підходу до управління.

12. Охарактеризуйте сучасні тенденції в розвитку теорії менеджменту.

Практичні завдання за темою 2

Завдання 2.1. За результатами опрацювання рекомендованої літератури щодо еволюції наукової думки заповніть табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Внесок у розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

Завдання 2.2. Укажіть належність визначень до наукових шкіл. Обґрунтуйте відповідь (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Визначення наукової школи, залежно від змісту управління

Зміст управління	Наукові школи
1. Основа ефективної роботи організації – розподіл та організація праці	
2. Організація не може працювати ефективно без урахування чинників зовнішнього середовища	
3. Основа ефективної роботи організації – урахування сформованої ситуації	
4. Мотивація поведінки людей в організації – головний чинник ефективної роботи	

Завдання 2.3. Зіставте наведені твердження з основними положеннями старої й нової парадигми менеджменту: стара парадигма або нова парадигма й поясніть відповідь (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Визначення типу парадигми управління,
залежно від змісту твердження**

Зміст твердження	Типи парадигми
1. Головне джерело прибутку організацій – робітник	
2. Головне джерело прибутку в організації – люди зі знанням	
3. Організація – замкнута система	
4. Вивчення ситуації – головний чинник прийняття рішень	
5. Бізнес має бути соціально відповідальним	

Завдання 2.4. Ірландія. Стрибок "Кельтського тигра".

Під час вступу до Євросоюзу Ірландія була однією з найбільш бідніших країн Західної Європи та залежною від Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії. Задля власного майбутнього населенню Ірландії прийшлося добре попрацювати.

У 1990-х рр. Ірландія здійснила надзвичайний економічний прорив, обігнавши за рівнем доходів навіть Велику Британію. Основою ірландських реформ стало різке зниження податків, знищення адміністративних перешкод на шляху капіталу та значні вкладення в людські ресурси. Окрім класичних ліберальних реформ, ірландці також відмовилися від політики гострого протистояння з Великою Британією та зробили ставку на залучення ресурсів своєї гігантської діаспори у США. До країни почали надходити іноземні інвестиції. Нарешті Ірландія стала одним зі світових центрів фармацевтики й інформаційних технологій. Виключно аграрна держава протягом декількох років перетворилася на одного з найбільших у світі експортерів високотехнологічної продукції.

Основу для економічного процвітання було закладено ще в 1960-х рр. : тоді Ірландія здійснювала реформу системи освіти. Середня освіта стала обов'язковою та безкоштовною. Завдяки ініціативі уряду, який збільшував фінансування профтехосвіти, у країні почали з'являтися висококваліфіковані кадри.

Інвестиції в кадровий потенціал стали стратегічною метою національного проекту планування. Особливу увагу приділяли запровадженню комп'ютерних технологій у процес викладання. Ірландська освіта, орієнтована на розвиток інформаційних технологій, уже почала відповідати вимогам сучасної економіки. Крім того, частину європейських грантів було спрямовано на будівництво доріг, мостів, реконструкцію портів.

Отже, Ірландія готувала себе до приймання інвестицій та зростання рівня життя населення, проте ще наприкінці 1980-х рр. безробіття було на рівні 17 %. У цей самий період уряд значно підвищує податкову ставку – до 80 %, потім знижує до 65 % (проте підвищення не врятувало економіку), а 1996 р. ухвалює ризикове рішення про зниження ставки податку на прибуток корпорацій із 40 до 12,5 %.

Базову ставку прибуткового податку було зменшено із 42 до 22 % та паралельно оголошено податкову амністію. У результаті рівень оподаткування став нижчим на 20 – 30 %, ніж у Європі, також було спрощено й процедуру відкриття бізнесу. Уряд почав створювати вільні економічні зони (ВЕЗ), для виробників було передбачено фіскальні пільги. Транснаціональні корпорації відреагували миттєво – вони зрозуміли, що тут створено тепличні умови для підприємництва.

Першими прийшли американські фармацевтичні та ІТ-гіганти. Окрім низьких податків, американців очікувала відносно дешева робоча сила. Вільне володіння англійською мовою, а також географічна близькість до грошових ринків також зіграли свою роль. У ВЕЗ відкрилися понад 300 промислових підприємств, що випускають експортну продукцію.

Приплив іноземного капіталу привів до розвитку фінансового сектору країни – відкрилися понад 400 провідних світових банків та фінансових установ. Продуктивність нової економіки нарешті оцінили на ринках ЄС.

Проте 2008 р. почалася глобальна фінансова криза. В Ірландії лопнула велика, роздута іпотечним кредитуванням мильна бульбашка нерухомості. Уся економіка разом із банками обвалилася, розламалася й бюджетна система. Дефіцит бюджету становив 14 %, це попри те, що для країн-учасниць ця цифра не може бути більшою ніж 3 % ВВП. Тепер Європейський Союз мав рятувати Ірландію, а реформи, які сприяли становленню бізнесу, підвищенню рівня освіти та розвитку високих технологій, заклали її економічну міцність. Якби не все це, то криза стала б для Ірландії кінцем світу.

Ефект "Кельтського тигра" діє до сих пір: ВВП на душу населення є все ще вищим від загальноєвропейського показника на 31 %.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити причини стрімкого зростання економіки Ірландії.
2. Сформулювати особливості ведення бізнесу цієї країни.
3. Змоделювати варіант розвитку економіки Ірландії.

Що з досвіду цієї країни можна використати для розвитку економіки України?

Завдання 2.5. Туреччина. Турецький гамбіт.

2001 р., коли у країні розпочалася значна фінансова криза, інфляція досягла 68 %. За \$1 000 давали близько 700 тис. турецьких лір. За декілька місяців у країні розорився 21 банк, без роботи залишилося понад 30 тис. осіб. Обсяг прямих іноземних інвестицій скоротився втричі, знизився до \$1 млрд. Для того щоб зупинити цю лавину, турецький уряд підготував антикризову програму. Її сутність полягала в чотирьох тезах: об'єднання державних банків та їхнє звільнення від політичного впливу; масштабна приватизація найбільших державних підприємств; реструктуризація приватних банків та створення жорстких умов видавання ними кредитів; підвищення тарифів в енергетичній сфері. На реалізацію цих заходів Всесвітній банк та МВФ, постійні донори Туреччини 2001 р. виділили біля \$14 млрд.

Проте, насправді, це було початком стрімкого економічного ривка. За наступні десять років турецька економіка стала однією із 15 найміцніших у світі та шостою у Європі. Щоб повернути капітали, які були виведені, влада зрівняла у правах вітчизняних та іноземних інвесторів, зменшивши кількість необхідних дозвільних документів для останніх. Із метою залучення іноземного капіталу прийшлося внести зміни до фіскальної політики. Імпорт технологій і поточкових ліній у Туреччині було звільнено від ПДВ та митних зборів.

Ще більшим стимулом для інвесторів стало зниження 2006 р. ставки податку на прибуток: із 30 до 20 %, що є на 2,5 % меншим від середньоєвропейського показника та на 4 % – від азійського. Як результат, значний капітал прийшов до країни. Чисельність іноземних компаній збільшилася втричі, досягнувши 18 тис. Інфляція 2010 р. знизилася до рекордно низького за останні 40 років рівня – 6,4 %, а ВВП із 2002 р. збільшився втричі, досягнувши \$700 млрд. Із 2002 р. до 2007 р. обсяг прямих

іноземних інвестицій у турецьку економіку збільшився у 22 рази, давши потужний поштовх до розвитку країни.

Відсутня в Туреччині й бюрократія: посадовців відсторонили від регулювання підприємницької діяльності, усім почала займатися Координаційна рада з поліпшення інвестиційного середовища, заснована спільно державним та приватним сектором, та Агентство із просування інвестицій, яке із 2007 р. допомагає інвесторам реєструвати свої компанії в Туреччині.

На території міських пустирів створено профільні промислові зони, об'єднання виробників ткацької та харчової промисловості. Для пільгового кредитування цих підприємств було створено Народний банк.

У Туреччині для будь-якого інвестора створюють ідеальні умови: залежно від розміру капіталовкладень та кількості робочих місць, інвестор отримує пільги. Держава на декілька років частково чи повністю звільнює його від податків, продає електроенергію та воду зі знижкою 20 – 50 %, сплачує виплати до фонду соціального страхування. Схожі пільги також отримують інвестори, які працюють в економічно відсталих регіонах чи вкладають кошти до експортно-орієнтованих галузей.

Проте країни Євросоюзу поки не бачать Туреччину серед своїх членів, уся справа в геополітиці. Але з ЄС чи без нього, турецька економіка з року в рік міцнішає, хоча країна має скорочувати витрати. Пільги, які держава надає інвесторам та недоотримані з них податки доводиться перекидати на плечі громадян.

Крім того, у Туреччині запроваджено податок на розкіш, який становить майже 50 %, тому люди рідко купують дорогі машини. Дорого коштує й бензин, навіть тютюн – це розкіш, крім того, турки платять обов'язкові щорічні виплати за паспорт та водійські права. Звісно, ніхто не бажає платити податки, але Туреччина пам'ятає минулі кризи, тому люди підтримують таку непопулярну політику.

У Туреччині є одна принципова особливість, яка гарантує країні стрімке економічне зростання – це те, що Туреччина є торговельною державою. Тому в зовнішній політиці значну роль відіграє не скільки політична складова частина, скільки економічний інтерес. "Торгувати з тими, із ким вигідно, незважаючи на політичні та ідеологічні суперечки". Туреччина налагодила складні відносини із Сирією, Іраном, Іраком, Росією, Грецією та Болгарією, перетворивши їх на головних споживачів своєї

продукції. Крім того, оптимізм уряду підтверджено останніми звітами Всесвітнього банку, який прогнозує зростання ВВП, і Туреччина має значні трудові ресурси, двом третинам із яких немає 34 років.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити причини стрімкого зростання економіки Туреччини.
2. Сформулювати особливості ведення бізнесу цієї країни.
3. Змоделювати варіант розвитку економіки Туреччини.

Що з досвіду цієї країни можна використати для розвитку економіки України?

Завдання 2.6. Словаччина. Усе буде хокей.

Із 1 січня 1993 р. в усіх дипломатичних представництвах Чехословаччини переполюх. Із політичної карти світу зникла ЧССР та утворилися дві окремі країни: Чехія та Словаччина. Згідно з домовленостями, майно переходило у пропорції один до двох: більша частина – десятимільйонній Чехії, менша – п'ятимільйонній Словаччині. Національні авіалінії та морський флот відійшли Чехії. Без повітряного та морського флоту, без високотехнологічної промисловості, навіть без хокею (який увесь відійшов до Чехії), Братислава пішла підкорювати вищу лігу світового капіталізму.

У декілька етапів словаки розвернули свою економіку в напрямі розвиненого капіталізму: спочатку спростили податкову систему, здійснили пенсійну реформу та організували прозору приватизацію, адаптували законодавство до норм ЄС та відкрили економіку для транснаціонального бізнесу.

Першим кроком на шляху була прозора приватизація великих підприємств. Держава на відкритих аукціонах почала продавати свої активи та залучали бізнес різними преференціями. Інвестиції від 5 млн євро давали право на податкові пільги на п'ять років. Уряд дотував робочі місця тим, хто будував нові підприємства.

Із 1993 до 1999-го р. у країну прийшло тільки \$2,4 млрд прямих іноземних інвестицій, тоді як за наступні сім років – \$23 млрд. Цей капітал розвинув нові для держави галузі. Словаччина фактично з нуля стала однією з найпотужніших автовиробників Європи. До країни прийшли французькі, німецькі та корейські автовиробники. Лише тільки азіати 2004 р. інвестували \$1 млрд.

За обсягом випуску автомобілів на душу населення Словаччина стала одним зі світових лідерів, якого порівнюють з автоцентром "Детройт", розміщеним на півночі США. Крім того, до маленької центрально-європейської республіки прийшли виробники електроніки та побутової техніки – Samsung, Sony, Whirlpool. Приплив капіталу оживив фінансовий сектор. Банки почали масово пропонувати позики. Економіка почала працювати, проте доводилося працювати більше та важче.

Наступним кроком було спрощення податкової системи та нова кадрова політика. Влада звільнилася від посадовців старого автократичного загартування. Проте це викликало опір населення та критику консерваторів із країн ЄС. Словаччина витримала тиск та дала зрозуміти, що будь-яка країна в довготерміновій перспективі не здатна досягти благополуччя чи підтримувати його. 2004 р. було ліквідовано 21 вид податків із доходів за ставками від 10 до 38 %. Замість цього встановили єдину ставку з будь-яких доходів у розмірі 19 %. Після цього динаміка ВВП Словаччини стала найстрімкішою в Центральній Європі, що посприяло припливу інвестицій: почали переміщувати підприємства з Чехії – це були реформи, які відкрили країну для інвестицій.

1 травня 2004 року Словаччина перетворилася на повноправного члена ЄС. Після вступу до ЄС відкрилися нові можливості та перспективи. Уже 2007 р. за темпами економічного зростання Словаччина посіла друге місце у ЄС, поступившись тільки Люксембургу.

2008 р. приріст ВВП країни становив рекордні 10 %. Низькі податки, ліберальне законодавство, ефективна політика залучення капіталу та вступ до ЄС забезпечили високі темпи економічного зростання. Крім того, зміцнення словацької крони дозволило 2009 р. вільно перейти на євро.

Отже, за п'ять років ефективної роботи бідна, затиснена в авторитаризмі та корупції Словаччина перетворилася на центр європейської автомобільної промисловості, найбільш прогресивного члена ЄС, податковий рай континенту та чемпіона світу з хокею.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити основні кроки, зроблені Словаччиною для ефективного розвитку держави.

2. Сформулювати особливості ведення бізнесу цієї країни.

3. Змоделювати варіант розвитку економіки Словаччини.

Що з досвіду цієї країни можливо використати для розвитку економіки України?

Завдання 2.7. Звичайне диво: Гонконг і Сінгапур.

У Гонконзі й Сінгапурі ніколи не було нафти, газу й руди. Більше того, у цих азійських країнах навіть немає свого будівельного піску й питної води – усе доводиться імпортувати. Незважаючи на дефіцит ресурсів і корисних копалин, ці країни наприкінці ХХ ст. зробили стрімкий економічний прорив, злетівши зі світового дна в першу п'ятірку країн за рівнем ВВП на душу населення.

Головною і єдиною зброєю Сінгапуру й Гонконгу в боротьбі за власне благополуччя став бізнес-клімат, умови для організації бізнесу. Протягом короткого проміжку часу країни знищили всі перешкоди на шляху технологій і капіталу: високі ставки податків, зайвий бюрократизм, корупцію. Міжнародні інвестори оцінили лібералізм Гонконгу й Сінгапуру. Банки й корпорації із усього світу прагнуть перенести в ці дві країни Південно-Східної Азії свої головні офіси або, хоча б, відкрити представництва. Досвід двох маленьких азійських держав стає хрестоматійним прикладом для бідних і корумпованих країн. Влада Сінгапуру стверджує, що секрет їхнього процвітання ґрунтується на чотирьох китах: англійській мові, низьких податках, простих до неймовірності умовах організації бізнесу й високооплачуваних, украй кваліфікованих чиновниках.

Раніше головним джерелом доходу країни залишався морський порт. Однак він переважно використовувався для реекспорту олов'яної руди, рису й каучуку з Малайзії, Індонезії й Таїланду. Та й ці вантажі могли піти зі старіючої сінгапурської економіки. Сьогодні Сінгапурський порт щодоби приймає до 150 величезних судів. Щорічно тут перевантажують понад 500 млн т вантажів. Це в чотири рази більше, ніж усі морські й річкові порти України разом узяті.

Усього за одне покоління населення Сінгапуру збільшилося у п'ять разів, досягнувши 5 млн осіб. За свою працю кожний із них у середньому отримує \$4 тис. на місяць. Перехрестя вулиць оснащено відеокамерами, метро управляють комп'ютерами, рівень злочинності – найнижчий в Азії, рівень медицини – один із найвищих у світі.

Сусідній Гонконг має ще більш заможний вигляд. Середня заробітна платня досягає \$9 тис. – це у 10 разів вище, аніж у сусідньому Китаї, населеному таким самим етносом і подібними географічними та природно-кліматичними умовами. У Гонконзі найбільша у світі концентрація мільярдерів.

Як зубожілий Сінгапур і його сусід Гонконг залучили в цей край іноземний капітал? Найперше, що зробили міста-держави, – надзвичайно спростили податкову систему та знизили фіскальні ставки. Гонконг залучив міжнародний бізнес через відсутність ПДВ, мита, податку на дивіденди й соціальних внесків, а також невисокий податок на прибуток. М'який фіскальний режим досить швидко залучив у регіон величезний грошовий і товарний потік. Крім низьких податків, лідери рейтингу економічної свободи залучають багатомільярдні інвестиції тепличними умовами ведення бізнесу. Реєстрація бізнесу з нуля в Сінгапурі займає всього чотири дні, у Гонконзі – вісім днів. Для порівняння у Японії – 23 дні, Німеччини – 15 днів, в Україні – 27 діб. Усе максимально спрощено й спрямовано на ефективне використання часу.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Оцінити чинники успіху розвитку економік Сінгапуру й Гонконгу.
2. У яких країнах ця модель розвитку економіки стане легко здійснюваною?
3. У яких країнах модель буде складно реалізованою? Обґрунтувати відповідь.

Що з досвіду цих країн Південно-Східної Азії може використати для себе Україна?

3. Організація як об'єкт управління

3.1. Організація як соціотехнічна система.

3.2. Функціонування організації.

3.3. Об'єкти управління в організації.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 14; 20; 23; 24; 32; 36; 40; 41; 43; 46; 59].

Основні поняття та категорії теми

Бізнес-процес – це процес, що забезпечує досягнення результатів за основними цілями підприємства.

Велика система – це система, в управлінні якою через різноманітність та невизначеність стану її елементів можна використовувати лише ймовірнісні моделі.

Відкрита система – це система, що живиться іззовні будь-якими енергією чи ресурсами.

Допоміжні процеси – це процеси, що не створюють додану вартість, проте є необхідними для здійснення основних процесів.

Життєвий цикл організації – це послідовність стадій розвитку, які проходить організація за період від створення до припинення існування.

Закрита система – це система, що має джерело енергії (ресурсів) усередині себе й елементи якої не взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище – це набір наявних у просторі та часі об'єктів (систем), які впливають або можуть впливати на систему.

Мережа (система) бізнес-процесів організації – це сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів, що містять усі функції, які виконують у підрозділах організації.

Модель – це матеріальний чи абстрактний об'єкт, що перебуває в певній об'єктивній відповідності з об'єктом, що досліджують, та який містить певну інформацію про досліджуваний об'єкт і здатний його заміщувати на певних етапах пізнання.

Моделювання – це процес дослідження реальної системи, що містить побудову моделі, дослідження її властивостей та перенесення здобутих відомостей на систему, що моделюють.

Операція – це окрема дія, необхідна для досягнення результату на певному етапі процесу.

Основні процеси – складаються з операцій, які безпосередньо стосуються продукту чи послуги, що виробляють, створюють додану вартість і впливають на фінансовий результат підприємства.

Подія – це окрема дія одного чи декількох суб'єктів, що приводить до зміни ситуації.

Розвиток – це цілеспрямована зміна стану організації, відповідно до умов зовнішнього середовища, які змінюються.

Складна система – це система, що складається з множини підсистем, що взаємодіють, унаслідок чого система набуває нових властивостей, які відсутні на підсистемному рівні та не можуть бути зведені до переліку властивостей наявних підсистем.

Функціонування – це систематичні дії щодо підтримання певного стану організації.

3.1. Організація як соціотехнічна система

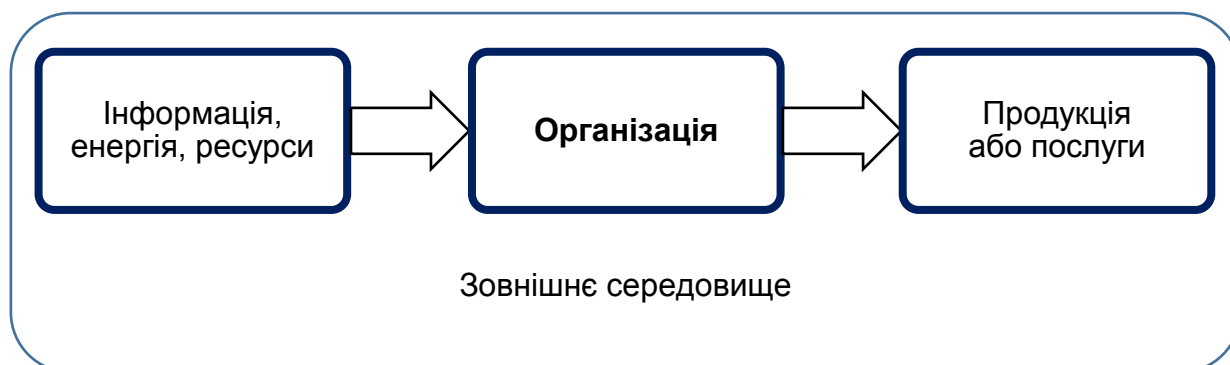
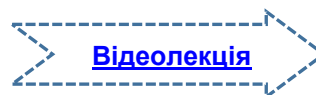


Рис. 3.1. Організація – велика відкрита система

Таблиця 3.1

Властивості великих систем

Властивості системи	Вияви властивостей
Неадитивність	Ціле не дорівнює простій сумі частин
Емерджентність	Наявність у системи властивостей, не притаманних жодному з її складових елементів
Синергічність	Ефект від взаємодії елементів, що переважає просту суму ефектів від дії кожного з них окремо
Мультиплікативність	Множення ефекту в системі, завдяки керуючим діям або стихійним процесам
Наявність зворотного зв'язку	Інформація з "виходу" системи потрапляє на її "вхід", дозволяючи коригувати результати діяльності
Адаптивність	Здатність пристосовуватися до зовнішніх впливів, зберігаючи цілісність
Стійкість	Здатність системи протистояти зовнішнім впливам та повертатися до певних станів
Активність	Наявність мети та взаємопов'язаних дій щодо її досягнення
Динамічність	Зміна елементів системи, їхнього складу та взаємозв'язків між ними у процесі функціонування системи та її взаємодії із зовнішнім середовищем
Невизначеність поведінки	Неоднозначність внутрішніх та зовнішніх зв'язків, що обумовлено інтенціональним комплексом системи

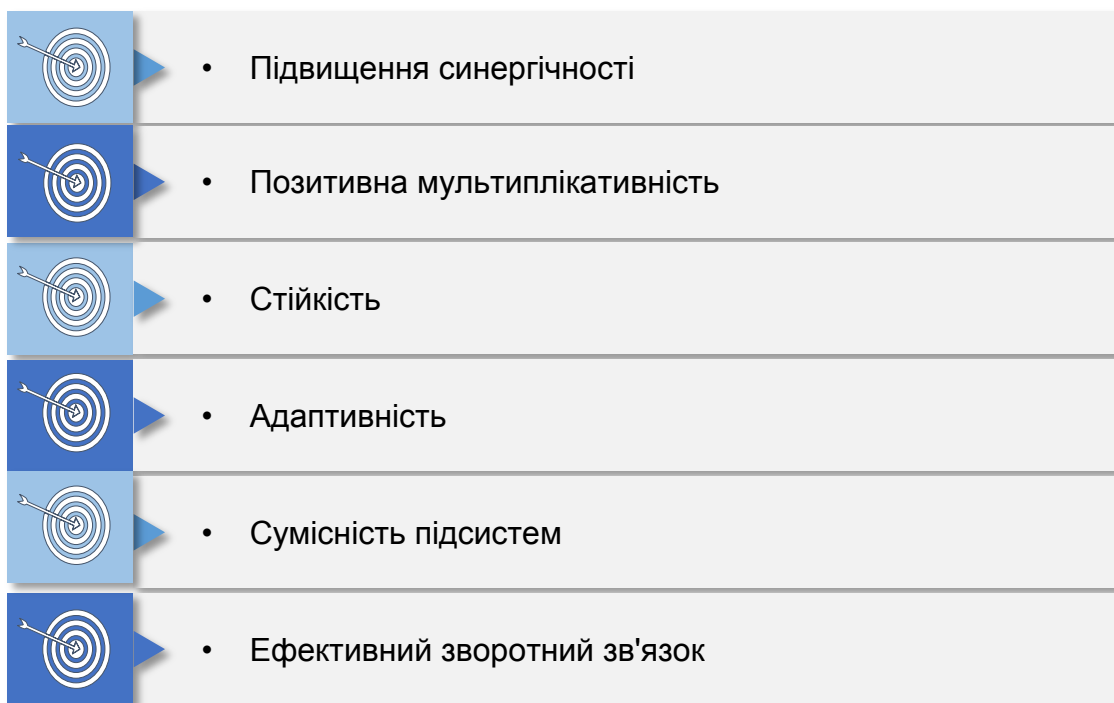


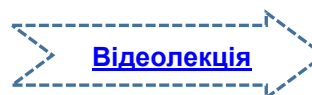
Рис. 3.2. Цілі управління щодо властивостей системи

Таблиця 3.2

Аспекти системного підходу

Аспекти	Сутність застосування в управлінні
Системно-елементний (системно-комплексний)	Визначення переліку складових елементів або підсистем
Системно-цільовий	Визначення цілей системи, цілей підсистем та цілей елементів
Системно-структурний	Визначення зв'язків між елементами
Системно-функціональний	Визначення функцій системи та кожного з її елементів
Системно-ресурсний	Визначення ресурсів, що споживаються системою та її елементами
Системно-інтеграційний	Дослідження синергетичних ефектів, що виникають у системі
Системно-комунікаційний	Дослідження інформації та каналів її руху в системі
Системно-історичний	Дослідження закономірностей розвитку системи

3.2. Функціонування організації



- **Розвиток** – це цілеспрямована зміна стану організації, відповідно до умов зовнішнього середовища, які змінюються. Супроводжується якісними змінами
- **Функціонування** – це систематичні дії щодо підтримання певного стану організації. Супроводжується кількісними змінами

Рис. 3.3. Континуум процесів існування організації



- Раціональний розподіл праці
- Розподіл завдань, повноважень, ресурсів
- Підбір та розстановлення кадрів
- Координація
- Створення умов для діяльності
- Створення системи управління

Рис. 3.4. Функції організації

Параметри функціонування організації

Параметри організації	Сутність параметрів
1. Формалізація	Ступінь регламентованості діяльності: кількість наявних в організації регламентів, інструкцій, правил
2. Спеціалізація	Кількість завдань, що вирішуються окремими працівниками
3. Ієрархія влади	Підпорядкування та сфера контролю кожного менеджера (широка – велика кількість різноманітних контрольованих об'єктів; вузька – обмежене коло подібних контрольованих об'єктів)
4. Централізація	Рівень управління, на якому приймають переважну більшість рішень в організації (централізована організація – владні повноваження зосереджено на верхніх рівнях; децентралізована – переважну кількість рішень приймають на нижчих рівнях управління)
5. Професіоналізм	Середня кількість років навчання працівника
6. Структура штатів	Чисельність працівників за категоріями (адміністративні, службовці, основні робітники, допоміжний персонал)

3.3. Моделі організації

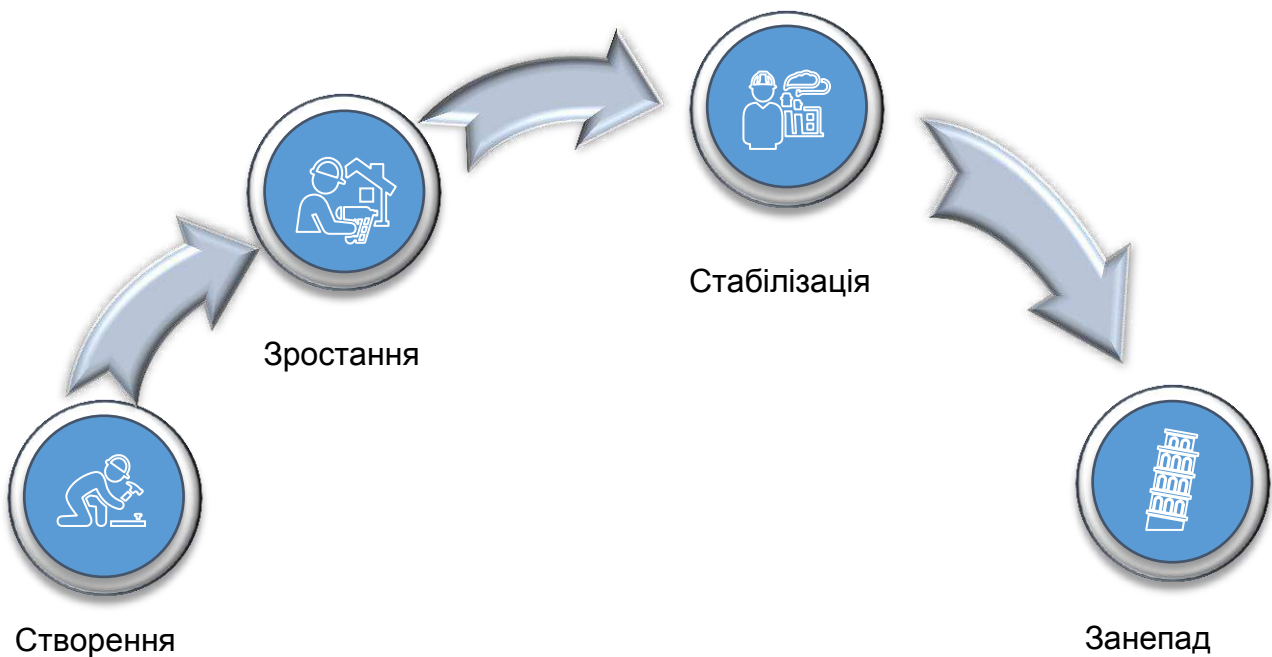


Рис. 3.5. Модель життєвого циклу організації

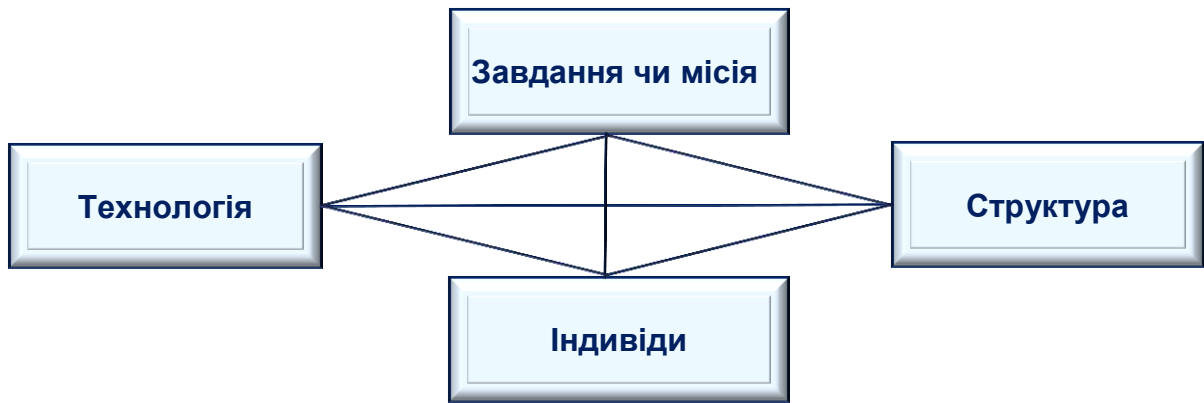


Рис. 3.6. Модель організації Г. Лівітта



Рис. 3.7. Модель 7-S Мак-Кінсі
(Т. Пітерс, Р. Вотермен)

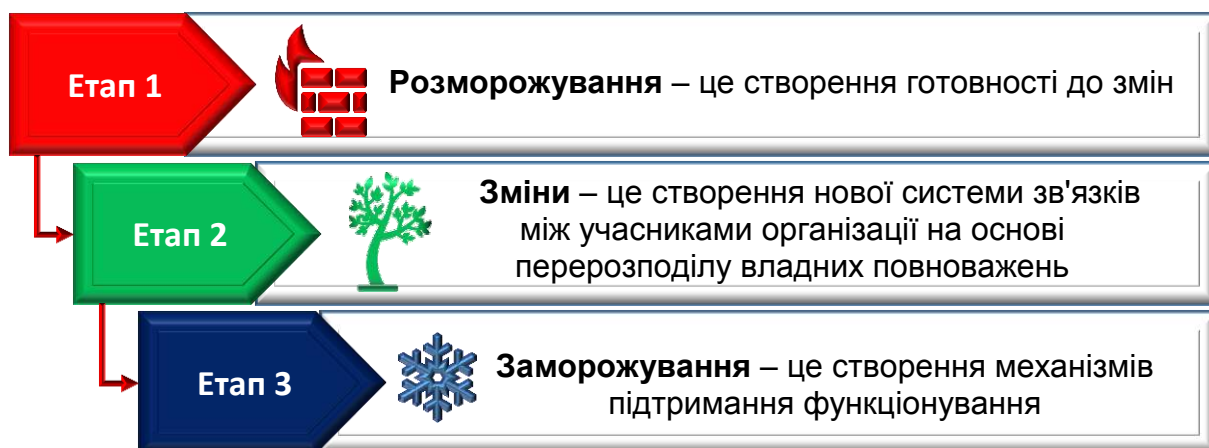


Рис. 3.8. Модель організаційних змін К. Левіна

7. Ключові партнери	5. Ключові види діяльності	1. Ціннісні пропозиції	4. Відносини з клієнтами	2. Споживчі сегменти
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
8. Структура витрат		9. Потоки надходження доходів		

Рис. 3.9. Бізнес-модель організації "Канвас" за А. Остервалдером та І. Пінью [74]

Таблиця 3.4

Види та особливості моделей організації

Види моделей	Особливості
1	2
Механістична	Жорстка ієрархія; людина-"гвинтик"; чіткий розподіл обов'язків; поведінка в межах ролі
Органічна	Взаємна відповідальність; взаємне пристосування; самоорганізація

1	2
Патерналістська	Організація-"сім'я"; увага позаорганізаційному життю; взаємозалежність
Конвенціональна	Домовленості; ролі; спільні цінності; традиції; звичаї
Конфліктно-ігрова	Спілкування; зіткнення інтересів; "організаційні ігри"; доступ до інформації; співробітництво; влада
Прикладні	Утилітарна спрямованість; можливість використання математичних методів; можливість прогнозування стану системи; чіткі ознаки та критерії ефективності

Тестові завдання за темою 3

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. *Організація, для якої характерна активна взаємодія із зовнішнім середовищем, є:*

- а) відкритою системою;
- б) закритою системою.

2. *Формальні організації – це організації, які утворилися стихійно та не мають керівника:*

- а) так;
- б) ні.

3. *Організації, що характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, називають:*

- а) унітарними;
- б) формальними;

- в) механістичними;
- г) органістичними.

4. На думку Арнольда Вайсмана, успіх організації має вигляд:

- а) розриву;
- б) хвилі;
- в) спіралі.

5. Розуміння організації як відкритої системи означає урахування того, що організація:

- а) контактує та здійснює обмін із зовнішнім середовищем;
- б) має внутрішнє джерело ресурсів;
- в) складається з підсистем;
- г) складається з великої кількості елементів;
- д) має прозору систему звітності.

6. Що є сутністю такої властивості системи, як неадитивність:

- а) наявність властивості, не притаманної жодному зі складових елементів;
- б) перевищення сукупного ефекту від взаємодії над дією кожного з елементів;
- в) зростання ефекту за допомогою керуючих дій;
- г) нетотожність цілого простій сумі частин;
- д) здатність пристосовуватися до зовнішніх впливів, зберігаючи цілісність?

7. Що є сутністю такої властивості системи, як мультиплікативність:

- а) наявність властивості, не притаманної жодному зі складових елементів;
- б) перевищення сукупного ефекту від взаємодії над дією кожного з елементів;
- в) зростання ефекту за допомогою керуючих дій чи стихійних процесів;
- г) нетотожність цілого простій сумі частин;
- д) здатність пристосовуватися до зовнішніх впливів, зберігаючи цілісність?

8. *Що є сутністю такої властивості системи, як стійкість:*

- а) здатність протистояти зовнішнім впливам та повертатися до певних станів;
- б) відсутність зворотного зв'язку;
- в) здатність ігнорувати зворотний зв'язок;
- г) здатність коригувати результати діяльності, впливаючи на "вхід" системи;
- д) здатність пристосовуватися до зовнішніх впливів, зберігаючи цілісність?

9. *Цілями управління за системного підходу є:*

- а) підвищення емерджентності;
- б) підвищення синергічності;
- в) зниження адаптивності;
- г) забезпечення негативної мультиплікативності;
- д) забезпечення ефективного зворотного зв'язку.

10. *Оцінювання функціонування організації за параметром "формалізація" означає:*

- а) визначення кількості завдань, що вирішуються працівниками;
- б) визначення кількості підлеглих та сфери контролю в кожного менеджера;
- в) з'ясування рівня управління, на якому приймають рішення;
- г) визначення ступеня регламентованості діяльності;
- д) визначення середньої кількості років навчання працівника.

11. *Фокусування уваги на позаорганізаційному життю, наявних усередині організації взаємозв'язках людей, розгляд організації як великої "сім'ї", використовують у такій моделі організації, як:*

- а) механістична;
- б) органічна;
- в) патерналістська;
- г) конвенціональна;
- д) конфліктно-ігрова.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

12. Визначте види організацій за класифікаційними ознаками:

Ознаки класифікації	Види організацій
1) за кількістю цілей; 2) за характером адаптації до змін; 3) за способом і метою утворення; 4) за способом утворення та формування статутного фонду	а) формальні
	б) унітарні
	в) прості
	г) механістичні
	д) неформальні
	е) складні
	є) корпоративні
ж) органістичні	

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

13. Визначте чинники зовнішнього та внутрішнього середовища організації:

Ознаки класифікації	Чинники
1) зовнішнє середовище прямого впливу; 2) внутрішнє середовище; 3) зовнішнє середовище непрямого впливу	а) технологія
	б) постачальники
	в) матеріали
	г) традиції, культура
	д) конкуренти
е) міжнародне оточення	

1) ____; 2) ____; 3) ____.

14. Установіть відповідність між аспектами системного підходу та їхніми характеристиками:

Аспекти	Характеристики
1) системно-цільовий	а) дослідження сукупності елементів, що утворюють систему
2) системно-елементний або системно-комплексний	б) дослідження функцій системи та функцій елементів, що її утворюють
3) системно-структурний	в) дослідження цілей системи й кожного з її елементів
4) системно-функціональний	г) дослідження зв'язків між елементами системи

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

15. До основних рис організації можна зарахувати:

- 1) відокремленість;
- 2) системність;
- 3) варіативність;
- 4) наявність мети;
- 5) складність;
- 6) саморегулювання.

а, б, в, г, д

16. Усі складні організації, незалежно від спрямування та масштабів своєї діяльності, мають такі спільні характеристики:

- 1) нестійкість;
- 2) залежність від зовнішнього середовища;
- 3) необхідність в управлінні;
- 4) мають одну ціль;
- 5) перетворення ресурсів.

а, б, в, г, д

17. Внутрішнє середовище організації формується, відповідно до:

- 1) часу її створення;
- 2) ресурсів, що є в наявності;
- 3) цілей і завдань організації;
- 4) можливостей організації;
- 5) діяльності її конкурентів.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

18. Кожна організація – це відкрита система, тому що вона не може існувати автономно, без взаємодії із зовнішнім середовищем.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

19. Успішне управління організацією можна здійснювати як за цілями, так і за результатами, тому що обидва ці підходи до управління не виключають один одного й дуже близькі за змістом.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

20. Рух до успіху має складатися з таких кроків, як:

а) очевидна компетентність організації, що виявляється через інформацію про фірму, її рекламу, образ підприємства, які мають свідчити про найкраще вирішення наявної проблеми;

б) знаходження проблеми, "ефективного дефіциту" – найбільш сильної незадоволеної потреби, що є на ринку і яку організація може задовольнити;

в) концентрація зусиль на найкращому вдоволенні виявлених потреб своїх клієнтів.

VI. Доповніть твердження:

21. Розподіл праці менеджерів, що здійснюють за сферами управління та який полягає в розставленні конкретних керівників на чолі окремих підрозділів, називають

22. Розподіл праці, що відокремлює роботу з координації дій від самих дій, називають

23. Технологія – це

24. Внутрішнє середовище – це

25. До складу середовища прямого впливу входять

Запитання для самостійного опрацювання

1. У чому полягає відмінність відкритих від закритих систем?
2. Назвіть основні властивості великих систем.
3. Визначте та охарактеризуйте основні параметри функціонування організації.
4. У чому полягає відмінність процесів функціонування від розвитку?
5. У чому полягає відмінність дескриптивних від прикладних моделей організації?
6. Визначте чинники, що впливають на вибір моделі управління організацією.
7. Охарактеризуйте структурні елементи організації за моделлю Г. Лівітта.
8. У чому полягає різниця між "жорсткими" та "м'якими" елементами моделі 7-S МакКінсі?
9. Охарактеризуйте етапи застосування моделі 7-S МакКінсі.
10. Охарактеризуйте етапи здійснення організаційних змін за моделлю К. Левіна.

Практичні завдання за темою 3

Завдання 3.1. Каміла Розова, генеральний менеджер великої торговельної мережі, зустрічалася зі своїми людьми щомісяця. Їй подобалися ці зустрічі й вона розглядала їх як нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникала протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона порушила питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вичитала щось таке й відчувала, що це можна використати у її магазинах. Ось що вона сказала в розмові зі своїми працівниками: "Я хотіла б, щоб ви почали думати про ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже цікава".

Один із керівників спитав Розову, що вона має на увазі під словом "система". Тоді Каміла відповіла: "Система – це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама на них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається в інших місцях, оскільки тіло – це система. Організація те саме: якщо щось трапилося з якимось підрозділом, то це впливає й на інші. Вам слід поглиблено вивчити цю тему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав вам необхідні матеріали". На цьому збори було завершено, більшість керівників пішли обідати й там обговорювали слова Розової.

– Слухай, Сергію, хотів би я знати, що воно таке – система? Це слово просто засіло в мене в голові.

– Не бери дурного в голову, Романе, я сам цього не знаю і думаю, ніхто із присутніх не зрозумів слова пані Розової. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпаємо, а поки – не турбуйся. Я думаю, що пані Розова кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

За даними ситуації необхідно відповісти на такі запитання:

1. Що означає системний підхід до управління?
2. Чи зрозуміла Розова системну концепцію?
3. Що потрібно знати людині, щоб зрозуміти системний підхід до менеджменту?

Завдання 3.2. ТОВ "Хладопром" – це сучасне підприємство, яке спеціалізується на виробництві, оптовій та роздрібній торгівлі морозивом, а також надає послуги з оренди холодильних камер. Сьогодні ТОВ "Хладопром" входить до п'ятірки лідерів-виробників морозива в Україні.

Підприємство має великий досвід роботи на ринку морозива, адже воно було засновано 1932 р., і це було перше в Україні підприємство з виробництва морозива. Нині воно є сучасним, високо механізованим виробництвом, оснащеним автоматизованими лініями з виготовлення морозива, і на сьогодні потужності його виробництва досягли понад 100 т морозива на добу.

Товариство достатньо уваги приділяє формулюванню місії, стратегії та цілей. Місія підприємства: "Ми прагнемо всіляко полегшити життя своїм споживачам у спекотні літні дні, а також подарувати незабутні хвилини насолоди смаком в усі пори року, забезпечуючи споживачеві високу якість і відмінні смакові характеристики. Ми перетворюємо досвід на якість."

Стратегію, так само як і місію, орієнтовано на споживача та задоволення його потреб, а також отримання оптимального розміру прибутку для подальшого розвитку підприємства. Торговельна марка продукції підприємства – "Хладик". Вона має багато всеукраїнських і міжнародних нагород, серед яких знак "Бренд року 2009", "Золотий ягуар", 5 знаків "100 кращих товарів року", а також багато медалей – 1 золоту, 3 срібні та 2 бронзові.

Щодо асортименту продукції, слід зазначити, що на підприємстві щороку освоюють 5 – 7 нових видів морозива. Нині асортимент нараховує понад 90 назв. Найвідоміші серед споживачів такі бренди: "Каштан", "Віват", "Казкове", "Фруктик", "Улюблене" та ін. Асортимент підприємства розраховано на різні групи споживачів, зокрема, і на найвимогливіших. Кожен знайде те, що йому до душі й по кишені.

Продукцію підприємства реалізують у роздріб через фірмову мережу, до складу якої входять кіоски "Морозиво", розташовані в місті Харкові та його області; дрібнооптовими й оптовими партіями. Також підприємство тісно співпрацює з дистриб'юторами в інших містах України.

Якості та безпеці продукції тут приділяють значну увагу. Підприємство ініціювало сертифікацію своєї продукції в системі "УкрСЕРПО". Система управління якістю відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 22000. Підтвердженням точного дотримання стандартів якості та безпеки є отримання ТОВ "Хладопром" 2012 р. сертифікату IFS. Підприємство має можливість кожного дня контролювати якість продукції, оскільки має власну лабораторію.

У табл. 3.5 наведено матрицю SWOT-аналізу, у якій детально розглянуто сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози.

Таблиця 3.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ "Хладопром"

Сильні сторони	Слабкі сторони
багаторічний досвід роботи на ринку; широкий асортимент продукції; висока якість продукції; наявність власного товарного знака; кваліфікований персонал; наявність власної торговельної мережі, що складається з точок оптових і дрібнооптових продавців та роздрібних кіосків; наявність власного автопарку спеціалізованих транспортних засобів; виготовлення високотехнологічної продукції; відповідність продукції міжнародним стандартам якості	залежність від постачальників сировини; відсутність можливості прогнозувати якість сировини; висока матеріаломісткість та енергоємність продукції; великі витрати ручної праці на виробництві; слабка маркетингова політика підприємства; погіршення фінансового стану підприємства
Можливості	Загрози
зростання інвестиційної привабливості галузі; постійний попит на продукцію; наявність попиту на закордонних ринках близького зарубіжжя; погіршення позицій конкурентів; експорт морозива у країни ЄС	сезонність попиту на морозиво; зростання ціни на сировину та енергоресурси; поява нових та наявність сильних конкурентів; зниження платоспроможності населення України

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити основні чинники зовнішнього впливу у процесі функціонування підприємства.
2. Проаналізувати, який характер впливу на діяльність підприємства має кожен із чинників зовнішнього середовища.
3. Зробити аналіз ринкового середовища виробництва морозива в Україні.
4. Визначити можливу стратегію розвитку ТОВ "Хладопром", а також виконати прогнозування майбутньої маркетингової ситуації, яка буде складатися на ринку.

4. Методи прийняття управлінських рішень

4.1. Поняття управлінського рішення.

4.2. Класифікації методів прийняття рішень.

4.3. Процес прийняття управлінського рішення.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 14; 20; 24; 34; 36; 40; 43; 46; 47; 56].

Основні поняття та категорії теми

Алгоритм – це послідовність дій, виконання яких приводить до досягнення прогнозованого результату.

Альтернатива – це один із можливих варіантів дій, реалізація якого може привести до досягнення бажаного результату, та такий, що унеможливує застосування інших варіантів (інших альтернатив).

Вибір – це результат віддання переваги одній із наявних альтернатив.

Діагностика проблеми – це процес виявлення негативних аспектів поточного стану, що заважають або суперечать досягненню бажаного стану, які потребують зміни.

Ефекти – це наслідки, які будуть супроводжувати переведення об'єкта управління до бажаного стану, і які, можливо, слід урахувати до початку переведення об'єкта в бажаний стан.

Завдання – це визначений наперед обсяг роботи, який необхідно виконати для досягнення певного результату.

Задача – ситуація, що містить труднощі для досягнення поставленої мети, усунення яких можливе шляхом застосування доступних ресурсів за відомим алгоритмом дій.

Критерії прийняття рішення – це ознака, основа, мірило оцінки та порівняння наявних альтернативних варіантів.

Обмеження ситуації – це істотні чинники, які впливають на досягнення результату та на які в межах певної ситуації вплинути неможливо або вплив яких неможливо ігнорувати.

ОПР (особа, що приймає рішення) – це суб'єкт, наділений управлінськими повноваженнями для прийняття рішення в певній ситуації та який бере на себе за нього відповідальність.

Оцінювання альтернатив – це визначення відповідності наявних альтернатив установленим критеріям.

Причини – це чинники, які призвели до появи негативних аспектів ситуації.

Проблема – це наявна невідповідність між реальним та бажаним станом об'єкта управління за наявності декількох можливостей переходу з першого у другий.

Результати – це бажаний стан об'єкта управління та його характеристики.

Ресурси – це перелік і кількість необхідних засобів, які знадобляться для переведення об'єкта управління з поточного стану в бажаний.

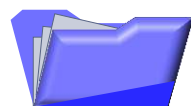
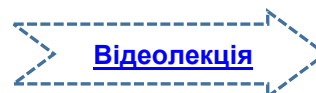
Симптоми – це негативні аспекти поточного стану, що потребують зміни.

Управлінське рішення – це вольова дія та вольовий вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення визначених цілей.

Ухвала – це рішення, що виносять за результатами колективного обговорення визначених питань.

Ухвалення рішення – це процес надання винесеному рішенню правочинності, що полягає в набутті можливості суб'єктом права здійснювати певні дії або вимагати певних дій.

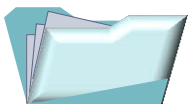
4.1. Поняття управлінського рішення



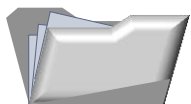
Мета суб'єкта управління



Вольова дія суб'єкта



Вольовий вплив суб'єкта



Зміни у стані керованого об'єкта

Рис. 4.1. Складові частини управлінського рішення



Рис. 4.2. Поняття "проблема" в менеджменті

Таблиця 4.1

Вимоги до управлінських рішень

Вимоги до рішення	Зміст вимог
1. Прийнятність	Для забезпечення швидкого реагування системи управління на зміну ситуації ведуть пошук не найкращого рішення, а рішення, яке б вирішувало проблему
2. Своєчасність	З огляду на швидку зміну ситуації, завчасне прийняття рішення може виявитися неправильним на момент початку його реалізації. Рішення ж, що прийняте запізно, не має сенсу
3. Адресність	Кожне управлінське рішення має бути доведено до його виконавця, а також має враховувати його індивідуальні особливості та ресурси
4. Реалістичність	Під час прийняття рішення необхідно враховувати реально наявні можливості, наявний час та ресурси
5. Забезпеченість ресурсами	Кожний виконавець управлінського рішення має бути забезпечений ресурсами, необхідними для реалізації дій
6. Несуперечливість	Рішення, що приймається, не має суперечити раніше прийнятим рішенням, які є чинними
7. Контрольованість	Рішення має стосуватися лише тих сфер, на які поширюють повноваження менеджера та які можливо контролювати
8. Етичність	Рішення, що приймається, має відповідати не тільки критеріям економічної чи організаційної ефективності, а й має не суперечити наявним у суспільстві, спільноті, організації моральним нормам та цінностям

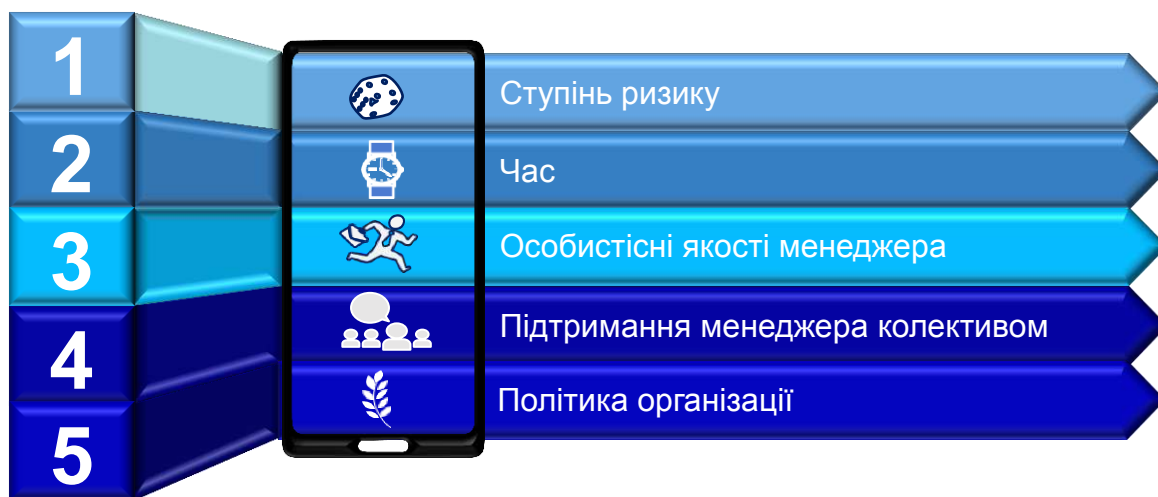


Рис. 4.3. Чинники, що впливають на якість управлінського рішення

4.2. Класифікації методів прийняття рішень



Таблиця 4.2

Види управлінських рішень

Критерії класифікації	Види рішень
За характером впливу на майбутнє організації	<i>стратегічні</i> (визначають основні шляхи розвитку організації); <i>тактичні</i> (визначають способи руху цими шляхами)
За терміном реалізації	<i>короткотермінові</i> (до 1 року); <i>середньотермінові</i> (від 1 до 5 років); <i>довготермінові</i> (понад 5 років)
За процедурою вибору альтернативи	<i>запрограмовані</i> (рішення за інструкцією, алгоритмом чи правилом); <i>незапрограмовані</i> (рішення нових проблем)
За способом прийняття	<i>інтуїтивні</i> (засновані на суб'єктивних відчуттях, інсайтах); <i>адаптивні</i> (засновані на минулому досвіді, за аналогією); <i>раціональні</i> (засновані на результатах аналізу та логіці)
За процедурою, що застосовують	<i>евристичні</i> (засновані на логіці та інтуїції); <i>кількісні</i> (використовують математичні методи та моделі); <i>колективні</i> (засновані на компетентності групи експертів)
За характером вихідної інформації	<i>рішення, що приймають в умовах визначеності</i> (наявна повна інформація, що стосується вирішуваної проблеми); <i>рішення, що приймають в умовах ризику</i> (є ймовірність); <i>рішення, що приймають в умовах невизначеності</i> (неможливо оцінити ймовірність результату)

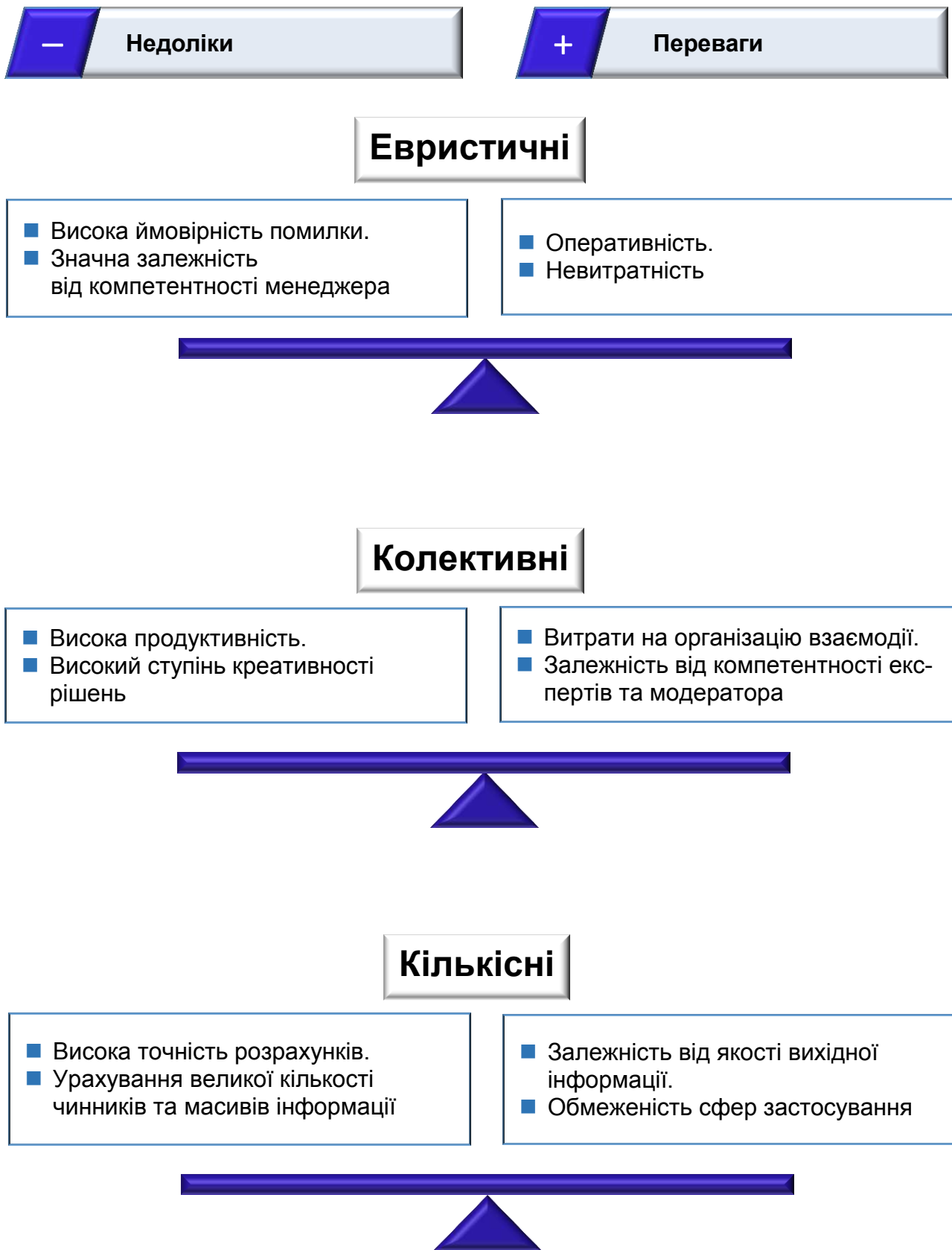


Рис. 4.4. Переваги та недоліки різних видів рішень

4.3. Процес прийняття управлінського рішення

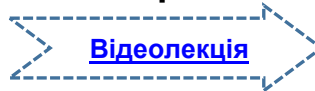


Рис. 4.5. Алгоритм раціонального прийняття рішення

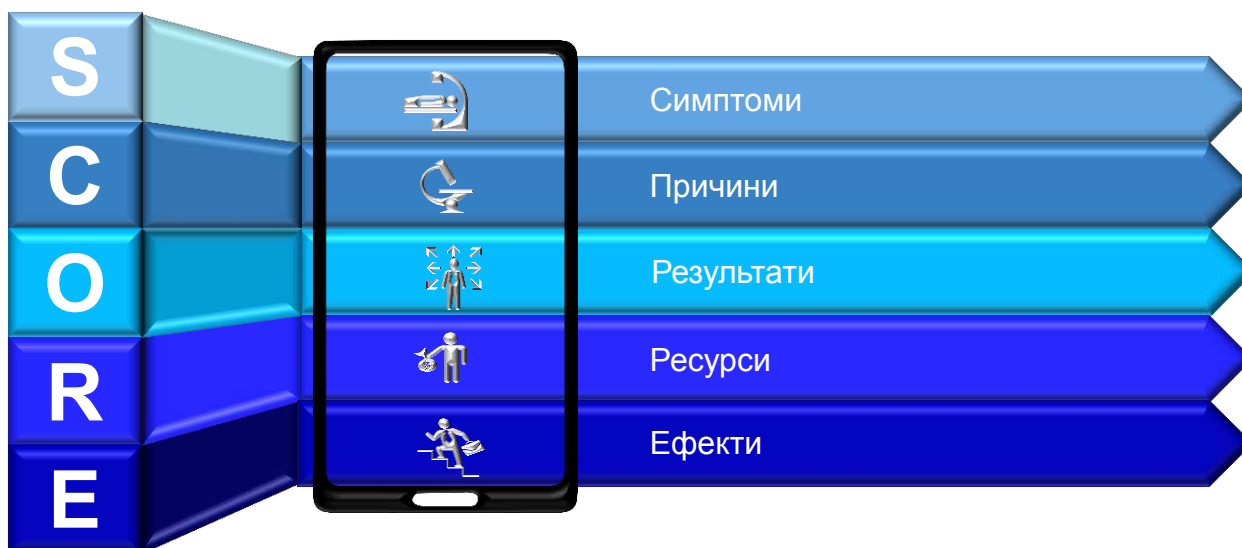


Рис. 4.6. Модель оцінювання ситуації SCORE

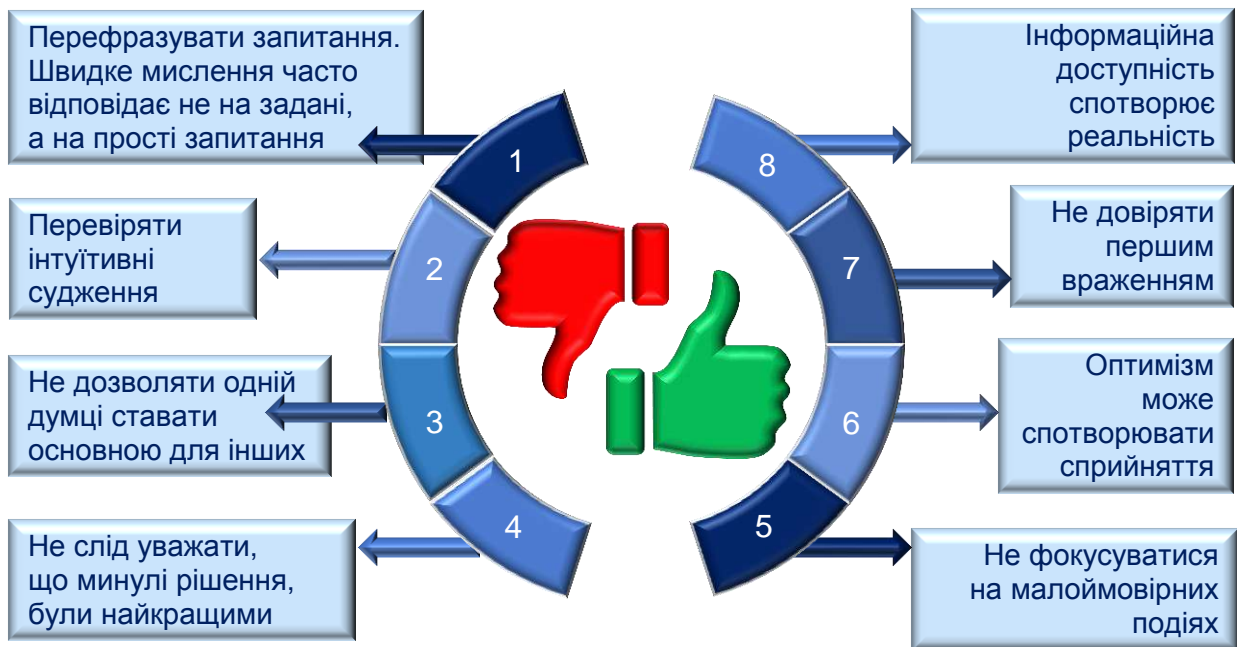


Рис. 4.7. Способи блокування помилок за Д. Канеманом [27]

Помилка 1	Помилка 2	Помилка 3
<p>Наслідок ЗАВЖДИ настає після причини</p> <p>Насправді:</p> <p>Причина може бути наслідком і навпаки</p>	<p>Наслідок ВІДРАЗУ настає після причини</p> <p>Насправді:</p> <p>Наслідок може бути віддаленим від причини</p>	<p>Наслідок ПРОПОРЦІЙНИЙ причині</p> <p>Насправді:</p> <p>Для впливу на живі організми не завжди так</p>

Рис. 4.8. Помилки, що виникають через неправильне розуміння зв'язку причин та наслідків (Д. О'Конор та І. Макдермот) [44]

Тестові завдання за темою 4

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми:

- а) так;
- б) ні.

2. У вузькому розумінні прийняття рішень ототожнюють з усім процесом управління:

- а) так;
- б) ні.

3. У межах нормативного підходу до процесу прийняття рішень найперше досліджують процедуру (загальну технологію) прийняття управлінських рішень:

- а) так;
- б) ні.

4. Описовий підхід спрямовано на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей у процесі прийняття рішень:

- а) так;
- б) ні.

5. Визначте види управлінських рішень за характером впливу на майбутнє організації:

- а) запрограмовані та незапрограмовані;
- б) перспективні та поточні;
- в) стратегічні та тактичні.

6. Перевірка можливостей виконання рішення у встановлені терміни – це виконання такої вимоги до управлінських рішень, як:

- а) своєчасність;
- б) прийнятність;
- в) адресність;
- г) реалістичність;
- д) забезпеченість ресурсами.

7. Схема обміну інформацією між підрозділами організації – це приклад використання такої моделі, як:

- а) фізична;
- б) аналогова;
- в) математична;
- г) лінгвістична.

8. Ситуація, що містить труднощі для досягнення поставленої мети, у якій відомий алгоритм дій і є необхідні ресурси, – це:

- а) проблема;
- б) задача;
- в) обмеження;
- г) критерій;
- д) альтернатива.

9. Невідповідність між сьогоденням і бажаним станом системи за наявності можливості переходу з першого у друге – це:

- а) проблема;
- б) завдання;
- в) обмеження;
- г) критерій;
- д) альтернатива.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

10. Здійсніть класифікацію управлінських рішень:

Ознаки класифікації	Види рішень
1) за видами; 2) за підходами до приймання	а) на основі інтуїції
	б) раціональне
	в) запрограмовані
	г) на основі судження
	д) незапрограмовані
	е) ірраціональні

1) ____; 2) ____.

11. Розподіліть методи творчого пошуку альтернативних варіантів за основними групами:

Групи методів	Методи
1) колективного творчого пошуку; 2) індивідуального творчого пошуку; 3) активізації творчого пошуку	а) контрольних запитань
	б) колективного блокноту
	в) аналогія
	г) морфологічний аналіз
	д) мозковий штурм
	е) інверсія

1) ____; 2) ____; 3) ____.

12. Розподіліть процедури за технологіями прийняття та реалізації управлінських рішень:

Технології прийняття та реалізації управлінських рішень	Процедури
1) раціональна технологія; 2) інтуїтивна технологія	а) реєстрація змін
	б) оцінювання альтернативних варіантів
	в) прийняття рішення
	г) селекція рішень, які містять пам'ять суб'єкта управління
	д) розроблення альтернативних варіантів
	е) діагноз проблеми

1) ____; 2) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

13. До найважливіших чинників, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, належать такі:

1) ступінь ризику;

2) час, який відведений менеджером для прийняття рішення;

3) тип організаційної структури;

4) політика організації;

5) вплив зовнішнього середовища.

а, б, в, г, д

14. До основних характеристик класичної моделі прийняття рішень можна зарахувати:

- 1) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- 2) особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їхньої важливості;
- 3) особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- 4) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- 5) особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їхньої реалізації;
- 6) особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення.

а, б, в, г, д

15. До основних ключових понять поведінкової моделі прийняття рішень за Г. Саймоном можна зарахувати поняття:

- 1) обмеженої ірраціональності;
- 2) граничної корисності;
- 3) досягнення задоволеності;
- 4) обмеженої раціональності.

а, б, в, г, д

16. Ірраціональну модель найчастіше застосовують:

- 1) для вирішення принципово нових проблем, які важко піддаються вирішенню;
- 2) коли всі дії у процесі прийняття рішень спрямовано на вибір найкращої альтернативи;
- 3) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення;
- 4) коли умови прийняття рішення є достатньо визначеними;
- 5) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- 6) для того щоб вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

17. Класична модель передбачає, що умови прийняття рішення мають бути достатньо визначеними, тому що, маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, що найкраще відповідає потребам організації.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

18. Обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є чинником підвищення ефективності процесу прийняття рішень, тому що збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує в часі процес прийняття рішень.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

19. Визначте послідовність використання раціональної технології прийняття та реалізації управлінських рішень:

- а) розроблення альтернативних варіантів;
- б) накопичення інформації із проблеми;
- в) прийняття рішень;
- г) діагноз проблеми;
- д) оцінювання альтернативних варіантів.

20. Розташуйте етапи прийняття раціонального управлінського рішення в логічному порядку:

- а) визначення альтернатив;
- б) вибір;
- в) діагностика проблеми;
- г) визначення критеріїв та обмежень;
- д) оцінювання альтернатив.

21. Визначте послідовність етапів інтуїтивного вирішення проблеми:

- а) селекція рішень, які містить пам'ять суб'єкта управління;
- б) реєстрація змін;
- в) прийняття рішення.

22. Метод фокальних об'єктів реалізують у такій послідовності:

- а) ознаки випадкових об'єктів приєднують до фокального об'єкта;
- б) визначені варіанти оцінюють та відбирають раціональні рішення.
- в) навмання вибирають кілька випадкових об'єктів;
- г) вибирають фокальний об'єкт та встановлюють мету його вдосконалення;
- д) складають списки ознак випадкових об'єктів;
- е) визначені сполучення розвивають шляхом вільних асоціацій.

VI. Доповніть твердження:

23. Управлінське рішення – це

24. Для того щоб використання методу мозкового штурму не перетворилося на звичайну нараду, слід дотримуватися певних правил, а саме

25. Головна відмінність проблеми від задачі полягає в

Запитання для самостійного опрацювання

1. Що становить базу прийняття управлінського рішення?
2. Охарактеризуйте вимоги до управлінських рішень.

3. Назвіть та охарактеризуйте чинники, що впливають на процес прийняття рішення.
4. Визначте роль моделювання під час прийняття управлінських рішень.
5. Назвіть та охарактеризуйте типи наявних моделей, що використовують у процесі прийняття рішень.
6. Охарактеризуйте призначення наявних класифікацій методів прийняття рішень.
7. Охарактеризуйте переваги та недоліки евристичних методів прийняття рішень.
8. Визначте обмеження та умови ефективного застосування для кількісних методів прийняття рішень.
9. У чому полягає відмінність задачі від завдання?
10. Охарактеризуйте дії за моделлю SCORE.
11. Поясніть різницю між критеріями та обмеженнями під час прийняття раціонального управлінського рішення.

Практичні завдання за темою 4

Завдання 4.1. Із метою реалізації підприємницького задуму, підприємцю було надано позику на півтора року за простою відсотковою ставкою 18 % річних у розмірі 100 тис. грн.

Визначте майбутню (нарощену) вартість грошей, які потрібно повернути.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для визначення майбутньої вартості грошей (нарощеної вартості) для простої ставки відсотка будемо використовувати таку формулу:

$$FV = PV(1 + n \cdot i_{\text{пр}}), \quad (4.1)$$

де FV – майбутня вартість грошей (Future Value of Money), нарощена сума, тис. грн;

PV – початкова грошова сума (Present Value of Money), поточна вартість, тис. грн;

n – період нарахування, років;

$i_{пр}$ – проста річна відсоткова ставка, у частках одиниці.

$$FV = 100(1 + 1,5 \cdot 0,18) = 127 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідь: майбутня вартість грошей буде становити 127 тис. грн.

Завдання 4.2. Підприємство для реалізації інвестиційного проєкту отримує від банку 800 тис. грн.

Визначте суму, яку отримає банк через три роки за різних умов кредитного договору, якщо складна відсоткова ставка 24 %:

- 1) відсотки нараховують щорічно;
- 2) відсотки нараховують за півріччями;
- 3) відсотки нараховують за кварталами;
- 4) відсотки нараховують за місяцями;
- 5) відсотки нараховують безперервно.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Щоб визначити майбутню вартість грошей, які отримає банк через три роки необхідно скористатися такою формулою:

$$FV = PV(1 + i_{скл.})^n, \quad (4.2)$$

де $i_{скл.}$ – річна ставка складного відсотка, у частках одиниці.

Щоб розрахувати майбутню вартість грошей, за умови нарахування відсотків за півріччями, кварталами, місяцями, необхідно скористатися такою формулою, яка враховує інтервали нарахування:

$$FV_{ін.} = PV \left(1 + \frac{i_{скл.}}{m}\right)^{mn}, \quad (4.3)$$

де m – кількість інтервалів нарахування в році.

Щоб розрахувати майбутню вартість грошей, за умови безперервного нарахування відсотків, необхідно скористатися такою формулою:

$$FV_{без.} = PV \cdot e^{i_{скл.} \cdot n}. \quad (4.4)$$

Розрахуємо майбутню вартість грошей, за умови нарахування складних відсотків щорічно:

$$FV = 800(1 + 0,24)^3 = 1525,3 \text{ (тис. грн).}$$

Розрахуємо майбутню вартість грошей за умови нарахування складних відсотків за півріччями:

$$FV_{\text{пів.}} = 800\left(1 + \frac{0,24}{2}\right)^{2 \cdot 3} = 800 \cdot 1,9738 = 1579,06 \text{ (тис. грн).}$$

Розрахуємо майбутню вартість грошей за умови нарахування складних відсотків за кварталами:

$$FV_{\text{кв.}} = 800\left(1 + \frac{0,24}{4}\right)^{4 \cdot 3} = 800 \cdot 2,0122 = 1609,76 \text{ (тис. грн).}$$

Розрахуємо майбутню вартість грошей за умови нарахування складних відсотків за місяцями:

$$FV_{\text{міс.}} = 800\left(1 + \frac{0,24}{12}\right)^{12 \cdot 3} = 800 \cdot 2,0399 = 1631,91 \text{ (тис. грн).}$$

Розрахуємо майбутню вартість грошей за умови безперервного нарахування відсотків:

$$FV_{\text{без.}} = 800 \cdot 2,7828^{0,25 \cdot 3} = 800 \cdot 2,1169 = 1693,6 \text{ (тис. грн).}$$

Відповідь: 1) 1 525,3 тис. грн; 2) 1 579,06 тис. грн; 3) 1 609,76 тис. грн; 4) 1 631,91 тис. грн; 5) 1 693,6 тис. грн.

Завдання 4.3. Визначте вартість грошей, які інвестору необхідно вкласти у проєкт розширення виробництва під час використання складної відсоткової ставки 22 %, терміном на 4 роки, якщо він розраховує отримати 400 тис. грн.

Чи зміниться ця сума, якщо відсоткова ставка знизиться на 1 %?

Методичні рекомендації до виконання завдання

Поточну вартість грошей, які необхідно вкласти у проєкт інвестору під час нарахування складних відсотків, розраховують за такою формулою:

$$PV = \frac{FV}{(1 + i_{\text{скл.}})^n}. \quad (4.5)$$

За наведеною раніше формулою розрахуємо суму, яку необхідно вкласти у проєкт, тобто теперішню вартість суми 400 тис. грн:

$$PV_1 = \frac{400}{(1 + 0,22)^4} = \frac{400}{2,2153} = 180,56 \text{ (тис. грн).}$$

Далі розрахуємо як зміниться ця сума грошей, якщо відсоткова ставка знизиться на 1 %:

$$PV_2 = \frac{400}{(1 + 0,21)^4} = \frac{400}{2,1436} = 186,6 \text{ (тис. грн).}$$

Розрахуємо зміну суми грошових коштів, які потрібно вкласти у проєкт:

$$\Delta = 186,6 - 180,56 = 6,04 \text{ (тис. грн).}$$

Відповідь: початкова сума буде становити 180,56 тис. грн, сума збільшиться на 6,04 тис. грн.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 4.4. Чи вистачить суми вкладу 10 000 грн, які підприємство поклало в банк під 15 % річних, щоб через 5 років унести плату за кредит на обладнання, що дорівнює 25 000 грн?

Завдання 4.5. На придбання обладнання в механічний цех підприємством було взято позику в розмірі 86 тис. грн на два роки за складними відсотками 27 % річних.

Визначте суму, яку необхідно повернути через два роки.

Завдання 4.6. Згідно із планом виробництва, підприємство планує виробляти та продавати 1 800 од. товару, змінні витрати на виготовлення

та продаж одиниці якого становлять 10 грн. Постійні витрати – 65 тис. грн/рік. Запланований прибуток 33 тис. грн/рік.

За якою ціною слід продавати товар?

Завдання 4.7. Підприємство виробляє товар, змінні витрати на одиницю якого становлять 24 грн, продає його за ціною 30 грн за одиницю. Постійні витрати підприємства становлять 68 тис. грн на рік.

Скільки потрібно продати товару, щоб окупити витрати?

Завдання 4.8. Підприємство продає свої вироби за ціною 25 грн за одиницю. Змінні витрати на виробництво однієї одиниці становлять 14 грн, постійні витрати на місяць – 4 800 грн. За місяць реалізують 440 од. виробів.

Визначте мінімально рентабельний обсяг виробництва.

Завдання 4.9. Приватне підприємство "Люкс" щорічно виробляє 2 000 т макаронної продукції. Виручка від реалізації становить 6 млн грн.

В умовах загострення конкурентної боротьби керівництву ЧП "Люкс" необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи. На думку експертів, у компанії є чотири варіанти збереження наявної частки ринку:

1) знизити ціну реалізації продукції на 5 %. У такому разі прибуток від реалізації зменшиться із 2 млн до 1,9 млн грн;

2) здійснити активну рекламну кампанію, яка приведе до зростання рекламних витрат із 0,45 грн на 1 кг продукції до 0,50 грн на 1 кг продукції;

3) розширити власну збутову мережу. У такому разі загальні витрати зростуть на 10 %;

4) підвищити питому вагу фасованої продукції. У такому разі загальні витрати зростуть на 5 %.

За даними ситуації необхідно:

1. Використовуючи модель SCORE, сформувані базу для прийняття управлінського рішення.

2. Застосувати алгоритм прийняття раціонального рішення для визначення кращої альтернативи.

Завдання 4.10. На кролячій фермі Андрія Бущана чисто, як у лікарні. Між довгими рядами кліток ходять співробітники в білих халатах і бахілах. Захворюваність тварин на цій фермі є вдвічі нижчою, ніж у більш

дрібних господарствах. Із 240 т кролятини, проданої компаніями у країні в минулому році, 63 % припадає на "Кролікофф", яку Буцан заснував 2010 р.

Безтурботна ситуація не має вводити в оману. В околицях Києва компанія "Анмакс" побудувала ферму на 100 000 кролів – це вдвічі більше, ніж у "Кролікофф". "Ми станемо лідерами ринку, – упевнений 56-річний засновник "Анмакс" Володимир Поліщук. – І зробимо все, щоб витіснити "Кролікофф". У Поліщука та Буцана старі рахунки.

Цей ринок кролятини – один із найперспективніших в Україні. Середньостатистичний житель країни за рік з'їдає 0,2 кг кролятини. Для порівняння: у Франції цей показник досягає 3,4 кг на рік, у Польщі – 1,1 кг. Справа не в дорожнечі: за даними Держкомстату, кілограм кролятини продають у роздріб за 125 гривень, тоді як свинини – за 105 грн, а телятини – за 115 грн. Просто до недавнього часу ніхто не вирощував кролів у промислових масштабах.

Торговельні мережі, яким потрібні великі оптові партії, із кролятиною вважали за краще не мати справи. Поліщук набув первісний капітал на торгівлі свининою та телятиною. 2006 р. він місяць стажувався у французькій компанії *Grimaud Frères*, яка є одним зі світових лідерів із селекційно-племінного розведення птиці та кролів. Так, для порівняння в українських господарствах одна кролиця дає до 20 кроленят за рік, у французьких – 58 – 59. Селекційна кролиця народжує по вісім-дев'ять кроленят сім разів на рік. Через три місяці вони набирають 2,5 – 3 кг і їх відправляють на забій.

2007 р. підприємець побудував кролеферму на 20 000 голів у селі Іваньки Маньківського району Черкаської області. На цей проєкт він витратив понад \$1 млн. Поліщук упровадив західну систему вакцинації і ввів суворі правила гігієни. Середня смертність приплоду не перевищувала 12 %, тоді як в інших господарствах вона сягала 25 %.

В Україні корм для кроликів купують на тих же заводах, які виробляють комбікорм для великої рогатої худоби. Кролики набирають масу за будь-якого харчування, але якість тушок значно залежить від складу корму та умов утримання. Якщо кролик, вирощений на звичайній сімейній фермі, буде важити, наприклад, 3 кг, то половина цієї маси припадає на кістки. На початку 2008 р. Поліщук побудував завод із виробництва комбікорму спеціально для кроликів, що дозволило знизити частку кісток у загальній вазі до третини.

На фермі звучала спокійна класична музика – Бах і Моцарт. Виявляється, що кролики дуже схильні до стресів, різкі й гучні звуки впливають на якість м'яса та масу, яку тварина набирає перед забоєм. Поліщук першим привіз маткове поголів'я кращих європейських селекціонерів і, головне, упровадив іноземні технології: спеціальний корм, нову методику вакцинації та високі вимоги до гігієни.

Промисловий підхід дав свої плоди. Поліщук продав 2008 р. 182 000 тушок – у десятки разів більше, ніж будь-який із конкурентів. Його кролятина з'явилася на полицях магазинів "Ашан", "Велика Кишеня" і Metro Cash & Carry. Поліщук розраховував подвоїти виробництво. Але тут до черкаської глушини докотилося відлуння глобальної фінансової кризи.

Розпочинаючи будівництво ферми, Поліщук відкрив в Експрес-Банку кредитну лінію на 15 млн грн. 2009 р. в "Анмакс" упали продажі й підприємець запропонував кредиторю надання держгарантій за кредитами. Банк виставив умову: Поліщук має призначити своїм першим заступником людину, якій кредитор більше довіряє. Ним став колишній гравець збірної України з хокею Буцан, який дружив із керівниками банку.

Улітку 2010 року Поліщук знову призупинив виплати за кредитом. На цей раз банк не став церемонитися й забрав ферму за борги. Тепер на ній розмножуються тварини компанії "Кролікофф", яку Буцан створив напередодні цих подій.

Поліщук недовго сидів без діла. 2012 р. він почав будівництво комбікормового заводу й нової ферми – тепер уже на 100 000 голів. Загальні інвестиції у проєкт – \$2 млн. На цей раз Поліщук не став зв'язуватися з банками. Гроші на будівництво йому надали київські девелопери середньої руки. Якщо інвестиції окупляться за три роки, Поліщук здобуде право викупити контрольний пакет.

Ринок кролятини в Україні може зрости вдвічі, тут можна заробити, крім того, інвесторів не бентежить, що Поліщук одного разу вже втратив свою компанію. У Поліщука попередні домовленості з кількома оптовиками на постачання м'ясом. Обсяги заплановані значні – до 20 т на місяць. Головний напрям удару всередині країни – роздрібні мережі. Якщо 2007 р., коли Поліщук починав постачання в роздріб, він мав гарантувати стабільність та обсяги, то тепер цього мало. Компанії тепер потрібно витіснити "Кролікофф". Поліщук запропонує свою продукцію й тим клієнтам, якими "Кролікофф" не займається.

Ресторанам постійно потрібне м'ясо, в "Анмакс" є можливість постачати відразу три види (ягнятину, телятину та кролятину), клієнтам буде вигідно закуповувати практично делікатесний продукт в одного постачальника за однією торговельною маркою. Частина своєї продукції підприємство Поліщука стане продавати, користуючись брендом *Grimaud Frères*. Поліщук – єдиний в Україні, хто побудував кролеферму європейської якості. Своє нове виробництво Поліщук розташував значно ближче до столиці – 40 км, тоді як ферму Буцана розміщено більш ніж 200 км від Києва. За бізнес-планом, продажі кролів дадуть компанії Поліщука 14,4 млн грн. Грандіозні задуми конкурента Буцана не дуже турбують. "У цьому році ми запускаємо власне перероблення і в нас буде господарство закінченого циклу, – зазначає він. – Наздогнати нас буде не легко".

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Назвати особистісні характеристики, які дозволили керівнику "Анмаксу" розвивати власний бізнес у сегменті кролятини.
2. Сформулювати план керівництва, який допоміг "Анмаксу" вийти на ринок кролятини.
3. Спрогнозувати план можливого подальшого розвитку цієї компанії на ринку України.
4. Прийняти обґрунтоване управлінське рішення (використовуючи наявні технології прийняття управлінських рішень) щодо подальшого розвитку компанії.

Завдання 4.11. У містечку Сан-Клемент у Каліфорнії – рай для серфінгістів. Дошки для них виробляють тут же на фабриці Soul Stix. Пилка, якою керує комп'ютер, розрізає поліуретанові пластини на дошки розміром 1,52 × 0,23 м. Біла стружка підіймається догори в повітря та осідає, створюючи пагорб людського зросту. Раніше викидали ці відходи на звалище, проте нещодавно вони почали віддавати відходи виробництва до фірми Minarch Green – екологічний стартап, який перетворює один із різновидів токсичних відходів на засіб для очищення зовнішнього середовища. Фірму було засновано 2010 р. серфінгістом та винахідником Стівеном Коксом у партнерстві з колишніми девелоперами Томом та Ті Джейм Россісами. Компаньйони знайшли спосіб використовувати стружку для створення порошкообразного матеріалу Spillinex, що швидко абсорбує шкідливі хімічні речовини. За декілька секунд порошок перетворюється на грудку, яка тримається на поверхні води, що полегшує утилізацію.

Ця ідея прийшла до С. Кокса, коли на його фабриці сталося НП – пролилося два літри гідравлічної рідини, тоді він кинув до плями жменю поліуретанової тирси та бруд зник за декілька секунд, він тоді зрозумів, що перебуває дуже близько до чогось нового. Він зрозумів, що ті самі фізичні якості, які роблять поліуретан гарним матеріалом для плавання на хвилях, можуть перетворити на гарну губку, поліуретановий пил складається із клітин, які нагадують мікроскопічні м'ячі для гольфу. Рідкі хімікати обступають клітини, проте не проникають у середину. Spillinex здатен увібрати нафтову пляму в океані та, на відміну від інших абсорбентів, залишатися на плаву. Винахід відкрив перед С. Коксом нові перспективи. Якщо виробництво дощок для серфінгу у США дає \$160 млн на рік, то на очищення нафтових і хімічних розливів компанії витрачають до \$1 млрд. Spillinex так і залишився б випадковим курйозом, якби спільний знайомий не познайомив би С. Кокса з Россісами.

Більшу частину фінансування взяли на себе брати Россіси, проте С. Кокс також уклав у проект власні кошти. Завдячуючи йому, нова компанія потрапила до закритого від усього зайвого світу серверів, угоди у якому укладають за принципом B2B (брат – брату). У Monarch Green був й інший аргумент власної позиції: більшість серфінгістів дуже поцінують природу, а виробництво дощок є далеко не екологічним. Тому було організовано перемови із трьома великими виробниками піноматеріалів, які погодилися віддавати свої відходи, що залишилися від відливання заготовок для дощок. Ще шість виробників погодилися постачати свої відходи в мішках трохи згодом. У цехах Monarch Green матеріал пропускають через спеціальне сито, що видаляє випадкове сміття, потім змішують у вакуумній системі з іншими поліуретановими відходами. На дороблення абсорбенту за допомогою експертів-хіміків пішло пів року.

Одним із перших, хто тестував чудодійний порошок, став Рік Куч'ємба, спеціаліст із роботи з небезпечними матеріалами пожежної частини біля Лос-Анджелесу. Випадок спробувати Spillinex випав йому в березні 2010 року, коли до порту прибило тисячі мертвих сардин. Підлеглі Р. Куч'ємби склали рибу у великі сміттєві контейнери, але баки протекли й все було залито риб'ячою кров'ю, проте маленькі дамби зі Spillinex дуже швидко це все поглинули.

У Monarch працює сім штатних співробітників, за минулий рік вона виробила 90 т абсорбенту, продаючи його за \$4,4 за кілограм. Фірма не розголошує доходи, проте керівництво стверджує про позитивний

грошовий потік. Основними покупцями є автомийки, автомобільні магазини та аеропорт ім. Дж. Вейна в Оранж Каунті.

Щоб налагодити постачання великим виробникам чи нафтовим компаніям, С. Коксу Spillinex та його партнерам необхідно дещо більше сировини. За словами Т. Россіса, проблем із сировиною доки ще немає: виробники серфів безперебійно постачають MonarchGreen поліуретановими відходами. За необхідністю фірма змогла б налагодити виробництво самостійно, проте тоді Monarch Green утратить статус екологічної компанії.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Охарактеризувати особливість прийняття управлінського рішення щодо партнерства, яке виникло між компаніями виробниками серфів та абсорберів.

2. Визначити переваги та недоліки використання партнерських відносин кожною з компаній.

3. Спрогнозувати майбутній розвиток кожної з компаній-партнерів, чи продовжиться їхня взаємодія надалі.

5. Методи обґрунтування управлінських рішень

5.1. Необхідність в обґрунтуванні рішень.

5.2. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

5.3. Методи творчого пошуку вирішення проблем.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 14; 20; 24; 34; 36; 40; 43; 46; 47; 56; 59].

Основні поняття та категорії теми

Аналітичні методи – це методи, що встановлюють функціональні залежності між чинниками та результатами.

Експерт – це особа, що має глибокі знання про об'єкт дослідження, проте не є особою, що приймає рішення в певній ситуації.

Метод "адвокат диявола" – це проведення дискусії, що має на меті виявити всі слабкі сторони альтернативи та взяти під сумнів усі підстави для її прийняття.

Метод Дельфі – це багатоетапний метод експертного оцінювання, який передбачає початкове ізольоване винесення експертами своїх

суджень і подальше багаторазове їхнє коригування на основі ознайомлення кожного експерта із судженнями інших експертів до тих пір, поки величина розкиду оцінок не буде перебувати в межах заздалегідь установленого бажаного інтервалу їхнього варіювання.

Метод "дерево рішень" – це метод прийняття рішення в умовах імовірності та ризику на основі графічного зображення наявних альтернатив як ієрархії послідовних рішень.

Метод "кінгсью" – це багатоетапний метод експертного оцінювання, що передбачає подальше обговорення та прийняття погодженого рішення шляхом використання заздалегідь установлених принципів.

Метод експертних оцінок – це отримання достовірного прогнозу на основі суб'єктивних оцінок компетентних осіб (експертів).

Метод фокальних об'єктів – це перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, який удосконалюють.

Методи математичного програмування – це методи, що передбачають пошук максимумів або мінімумів функцій за наявності кількох змінних.

Морфологічний аналіз – це метод пошуку рішення шляхом визначення ключових ознак та аналізу їхніх різноманітних поєднань.

Обґрунтування управлінського рішення – це процес і результат аргументованого доказу правильності вибраної альтернативи.

Принцип Еджворта – якщо група складається з кількох коаліцій, кожній із яких не вигідно скасовувати своє рішення, то приймають рішення, що не завдає шкоди кожній із коаліцій.

Принцип Курно – якщо пропонують кількість рішень, що дорівнює кількості експертів, то приймають рішення, яке б не зачіпало інтересів кожного окремо.

Принцип Парето – якщо всі експерти утворюють єдине ціле, оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно змінити відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні спільної мети.

Ранжування – це розташування окремих одиниць сукупності в порядку збільшення або зменшення досліджуваної ознаки.

Синектика – це форма пошуку нових ідей за допомогою побудови аналогій та асоціативних зв'язків.

Статистичні методи – це методи, що передбачають розрахунок імовірності подій.

Теоретико-ігрові методи – це методи теорії ігор та теорії статистичних рішень, що передбачають пошук оптимальних стратегій у ситуаціях зіткнення інтересів.

5.1. Необхідність в обґрунтуванні рішень

Відеолекція

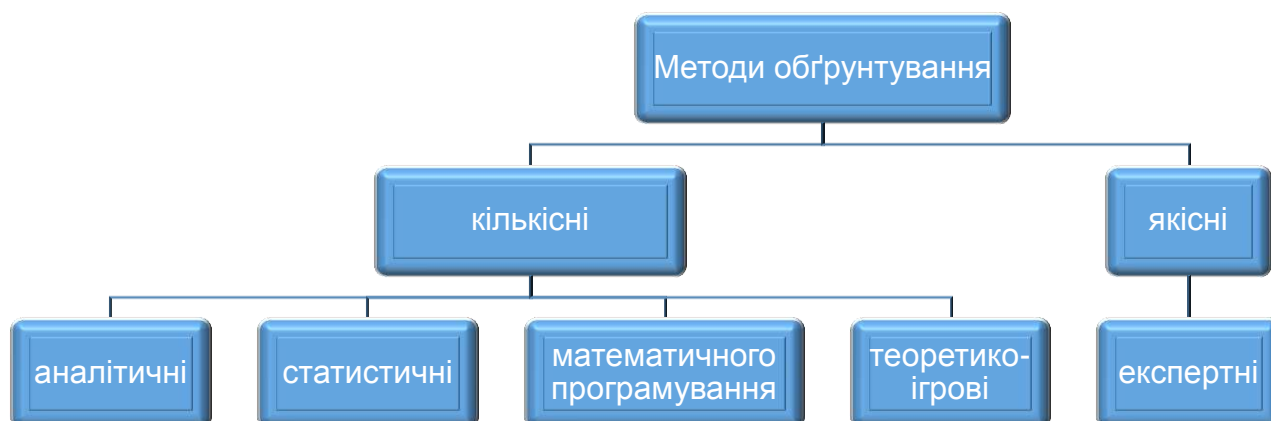


Рис. 5.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Таблиця 5.1

Вибір методів обґрунтування управлінських рішень

Групи методів	Призначення	Умови застосування
Аналітичні	Установлюють функціональні залежності між чинниками та результатами	Повна визначеність ситуації
Статистичні	Передбачають розрахунок імовірності подій	Імовірнісна визначеність: наявна інформація про ймовірність подій
Методи математичного програмування	Передбачають пошук максимумів або мінімумів функцій за наявності декількох змінних	Повна визначеність або ймовірнісна визначеність
Теоретико-ігрові	Дозволяють визначити оптимальні варіанти поведінки в багатоітераційних процесах взаємодії	Невизначеність, наявність конфліктних інтересів
Експертні	Дозволяють здійснити отримання достовірного прогнозу на основі суб'єктивних оцінок компетентних осіб	Відсутність або неповнота інформації. Наявність компетентних експертів

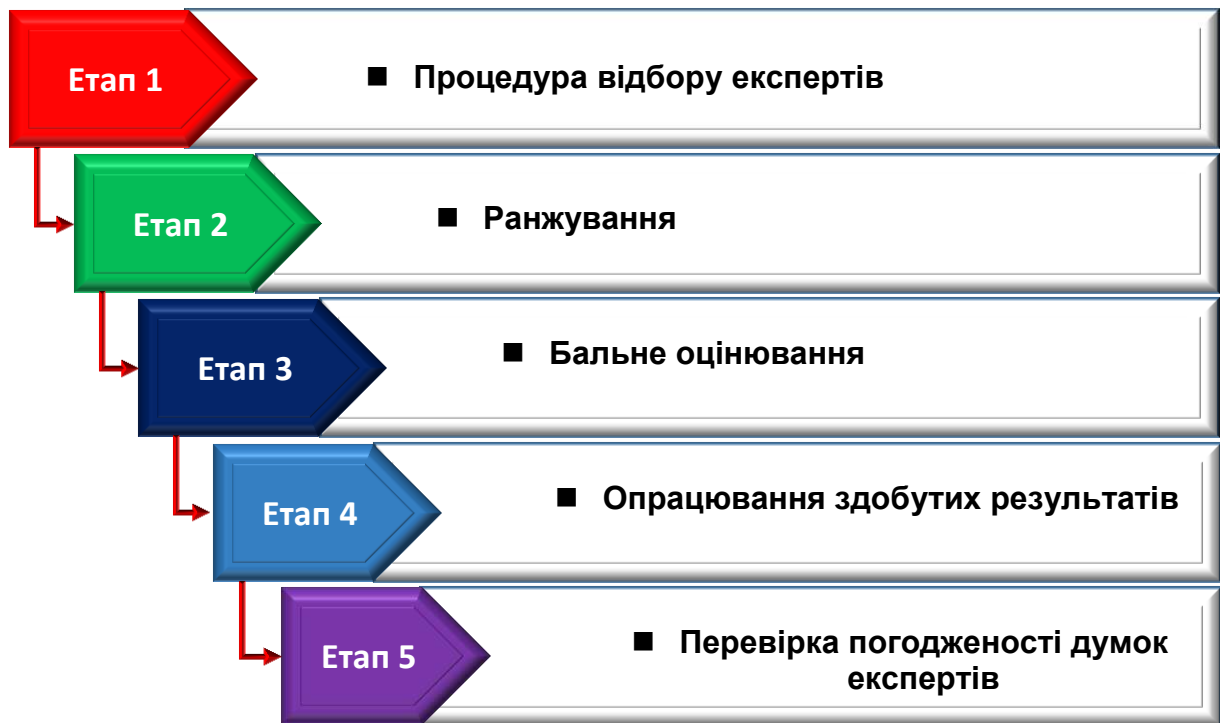


Рис. 5.2. Елементи та послідовність технології експертних методів прогнозування

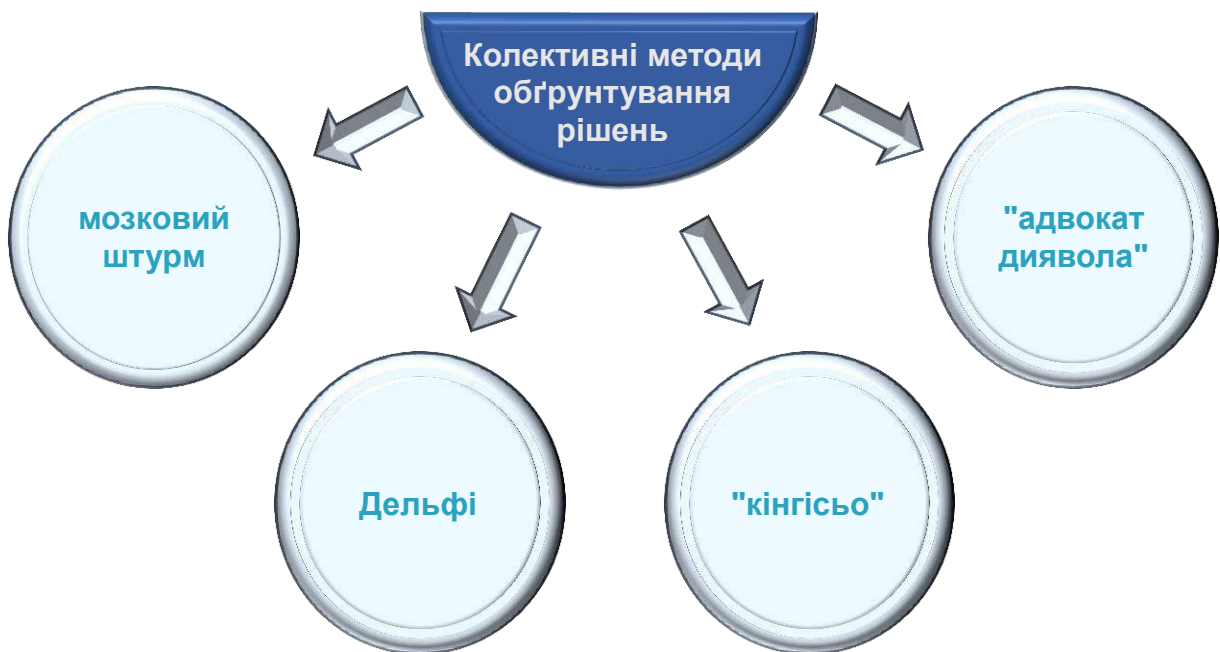


Рис. 5.3. Коллективні методи обґрунтування рішень

5.2. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

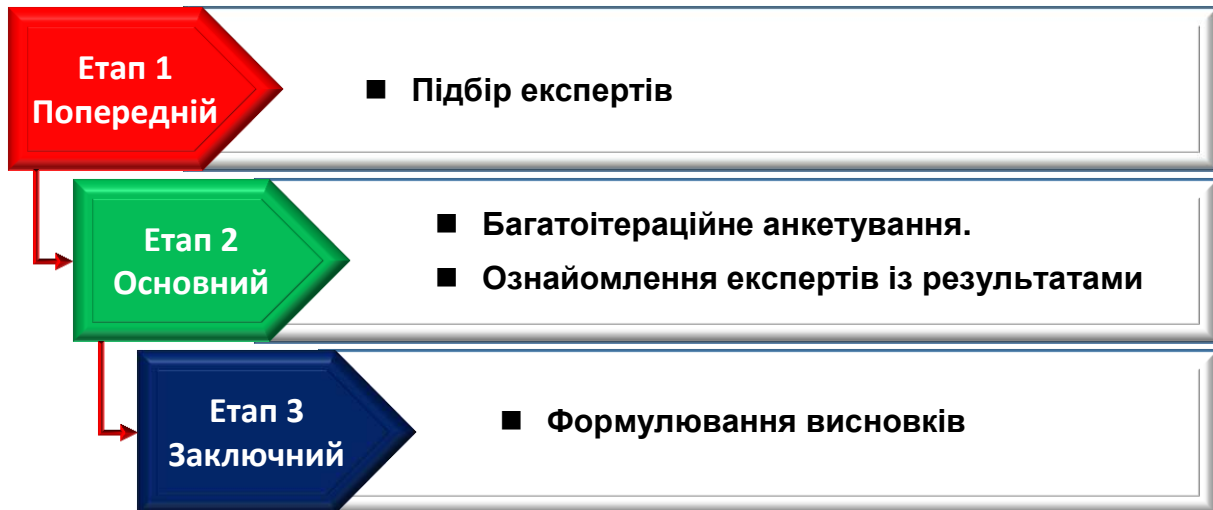


Рис. 5.4. Метод Дельфі

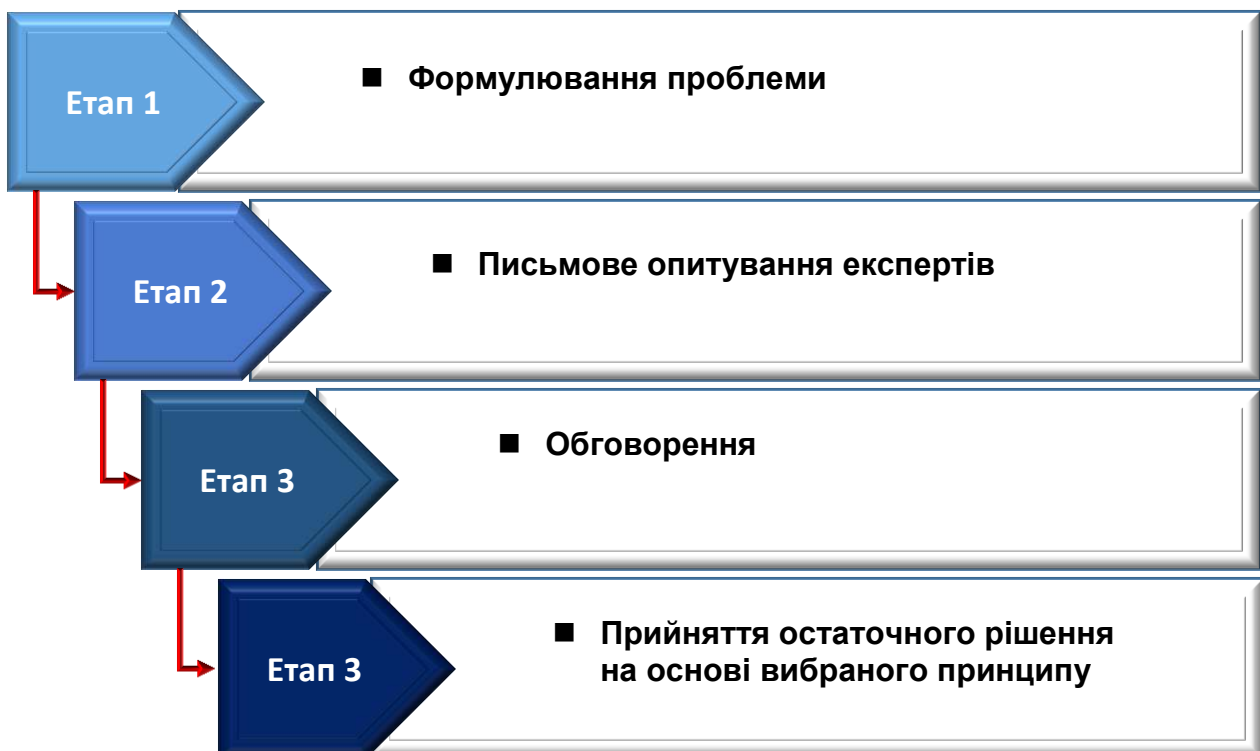


Рис. 5.5. Метод "кінгісьо"

Принципи прийняття остаточного рішення в методі "кінгісьо"

Принципи	Сутність принципів
більшості голосів	Вибирають варіант, який вибрала більшість експертів
диктатора	Вислухавши думки експертів, керівник приймає остаточне рішення одноосібно
Курно	Якщо пропонують кількість рішень, що дорівнює кількості експертів, то приймають таке рішення, яке б не зачіпало інтересів кожного з них окремо
Парето	Якщо всі експерти утворюють єдине ціле, оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно змінити відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні спільної мети
Еджворта	Якщо група складається з кількох коаліцій, кожній із яких не вигідно скасовувати своє рішення, приймають рішення, що не завдає шкоди кожній із коаліцій



Рис. 5.6. Кількісні методи обґрунтування рішень

5.3. Методи творчого пошуку вирішення проблем

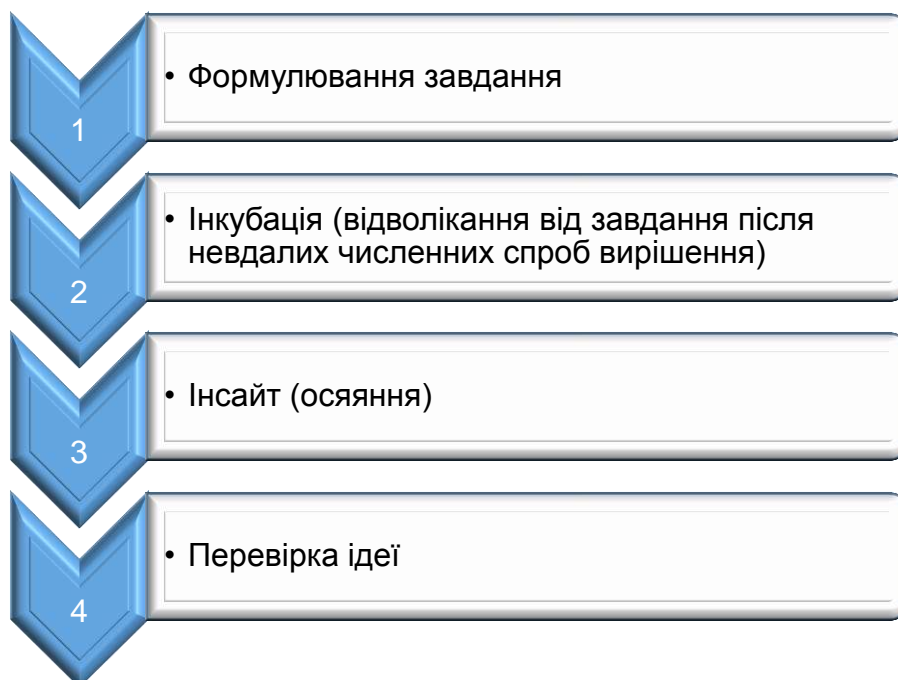
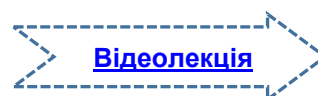


Рис. 5.7. Етапи творчого процесу



Рис. 5.8. Стратегія творчості В. Діснея

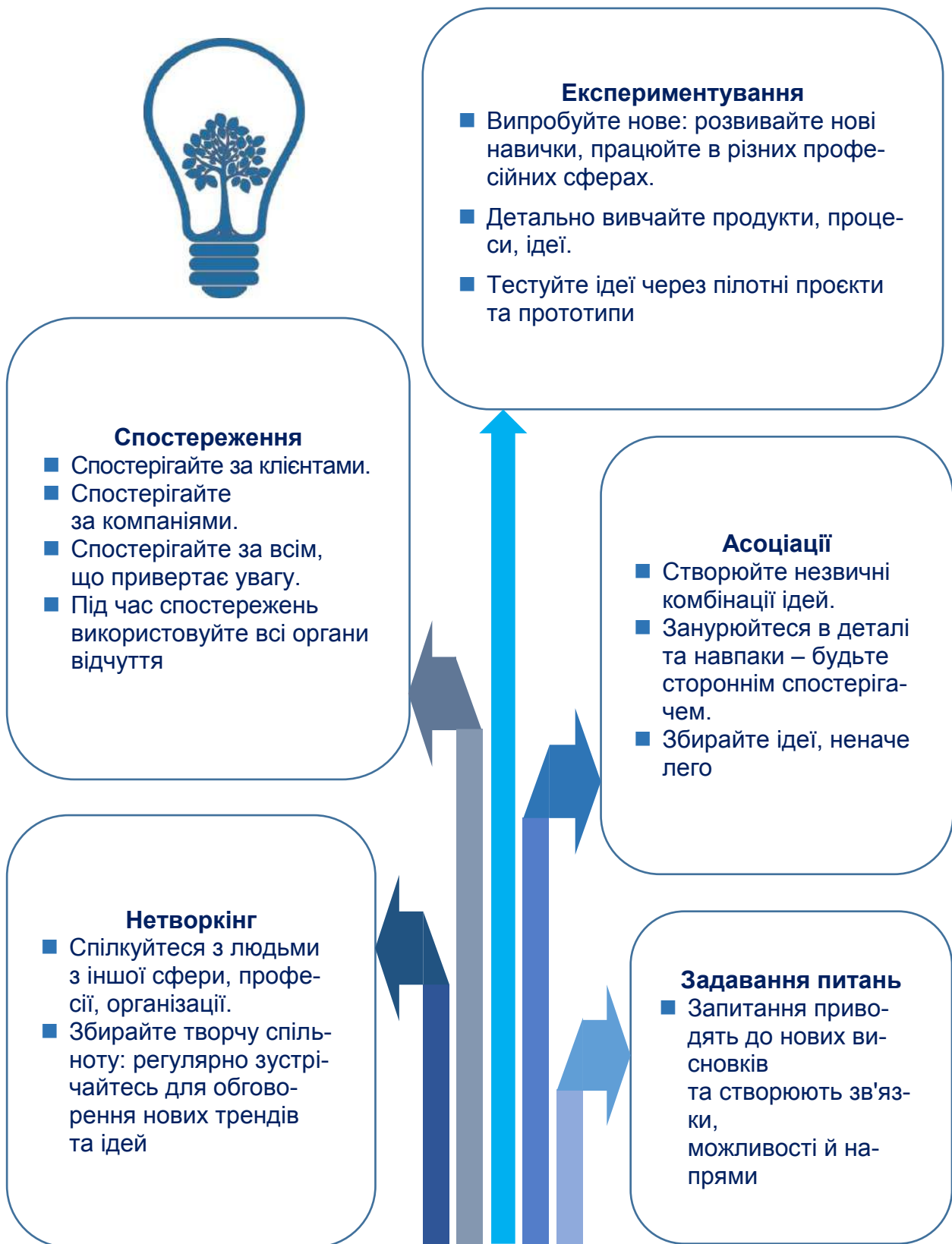


Рис. 5.9. Навички у креативності
(Дж. Даєр, Г. Грегерсен,
К. Крістенсен) [18]

Методи творчого пошуку вирішення проблем

Назви методів	Сутність методів
мозковий штурм	<p>Вирішення проблеми шляхом стимулювання групової творчої активності.</p> <p>Етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення умов. 2. Формулювання проблеми. 3. Генерація ідей (обговорення без критики). 4. Оцінювання ідей
контрольних запитань А. Осборна	Пошук нових ідей шляхом послідовного надання відповідей на низку запитань, що структурують простір пошуку рішення
морфологічний аналіз	<p>Пошук вирішення шляхом визначення ключових ознак та аналізу їхніх різноманітних поєднань. Пошук нових оригінальних комбінацій властивостей об'єкта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На основі сформованих переліків можливих значень двох характеристик об'єкта будують матрицю, значення однієї характеристики відображаються вертикально, значення іншої – горизонтально. 2. Здійснюють послідовний перебір всіх можливих поєднань у матриці
фокальних об'єктів	<p>Перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, який удосконалюють.</p> <p>Етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір об'єкта для вдосконалення. 2. Вибір випадкових об'єктів. 3. Визначення властивостей випадкових об'єктів. 4. Поєднання нових властивостей. 5. Застосування властивостей до об'єкта вдосконалення
синектика	<p>Пошук нових ідей шляхом побудови аналогій:</p> <p>прямої (перенесення властивостей схожих об'єктів);</p> <p>символічної (лаконічне вираження сутності явища в парадоксальній формі);</p> <p>фантастичної (вирішення проблеми, начебто є чарівні здібності);</p> <p>особистої (емпатичне уявлення себе конструйованим об'єктом та пошук вирішення, начебто об'єкт є живою істотою із притаманними їй бажаннями, інтересами, прагненнями та відчуттями</p>



Рис. 5.10. Сім заповідей під час створення ідей (Е. Бахрах) [9]



Рис. 5.11. "Шість шляп" мислення Е. де Боно для зміни сприйняття ситуації та творчого пошуку вирішення [22]

Тестові завдання за темою 5

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Які методи використовують для вибору рішення з урахуванням дій конкурентів:

- а) теоретико-ігрові;
- б) експертні;
- в) "дерево рішень";
- г) теорії ігор;
- д) аналогії?

2. Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення проблеми:

- а) так;
- б) ні.

3. У концепції платіжної матриці ключовим є поняття:

- а) "досягнення задоволеності";
- б) "обмежена раціональність";
- в) "очікуваний ефект".

4. Які дві групи методів використовують для обґрунтування управлінських рішень:

- а) аналітичні та статистичні;
- б) кількісні та якісні;
- в) теорії ігор і математичного програмування?

5. Розрахунок коефіцієнта конкордації Кендалла дозволяє:

- а) оцінити кореляцію між змінними;
- б) оцінити міру невизначеності ситуації;
- в) оцінити погодженість думок експертів;
- г) оцінити компетентність експертів;
- д) визначити силу впливу.

6. Метою методу Дельфі є:

- а) багатоступеневе анкетування експертів;
- б) створення умов для генерування нових ідей;
- в) підвищення продуктивності розумової діяльності;
- г) зменшення відповідальності керівника;
- д) досягнення стабілізації оцінок експертів.

7. У методі експертних оцінок "кінгісьо" прийняття рішення, яке б не зачіпало інтересів кожного з експертів, – це реалізація принципу:

- а) диктатора;
- б) Курно;
- в) більшості голосів;
- г) Парето;
- д) Еджворта.

8. Формулювання уявлення про бажаний стан об'єкта управління та визначення ланцюга послідовних кроків для досягнення мети – це метод:

- а) адвоката диявола;
- б) Дельфі;
- в) "кінгісьо";
- г) сценаріїв;
- д) дерева рішень.

9. Указати, який із методів не належить до методів творчого пошуку:

- а) контрольних запитань А. Осборна;
- б) морфологічного аналізу;
- в) фокальних об'єктів;
- г) сценаріїв;
- д) синектики.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

10. Розкрийте сутність кількісних методів обґрунтування рішень:

Методи	Зміст методів
1) аналітичні	а) ґрунтуються на опрацюванні статистичних матеріалів
2) теорії статистичних рішень	б) характеризуються тим, що встановлюють функціональні залежності між умовами вирішення задачі (чинниками) та її результатами (прийнятим рішенням)
3) статистичні	в) використовують, коли невизначеність ситуації обумовлено об'єктивними обставинами, які або невідомі, або мають випадковий характер

1) ____; 2) ____; 3) ____.

11. Визначте різновиди методів прогнозування:

Методи прогнозування	Різновиди методів
1) кількісні	а) експертних оцінок
	б) аналізу часових рядів
	в) промислового шпигунства
2) якісні	г) моделі очікування споживача
	д) каузального (причинно-наслідкового) моделювання
3) неформальні	е) сукупної думки збутовиків
	є) думки журі, різновидом якого є мозковий штурм
	ж) збирання вербальної (усної) інформації

1) ____; 2) ____; 3) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

12. Найбільш поширеними моделями, які використовують в управлінні організацією, є:

- 1) теорія ігор;
- 2) теорії черг;
- 3) платіжна матриця;
- 4) "дерево рішень";
- 5) імітаційне моделювання;
- 6) лінійного програмування.

а, б, в, г, д

13. До спеціальних методів прийняття рішень можна зарахувати:

- 1) теорію ігор;
- 2) моделі теорії черг;
- 3) платіжну матрицю;
- 4) "дерево рішень";
- 5) імітаційне моделювання;
- 6) моделі лінійного програмування.

а, б, в, г, д

14. Основними критеріями відбору експертів для вирішення проблем в організації є:

- 1) компетентність;
- 2) здатність вирішувати творчі завдання;
- 3) конструктивне мислення;
- 4) комунікабельність.

а, б, в, г, д

15. Основними умовами застосування платіжної матриці є:

- 1) наявність кількох ситуацій, які можуть мати місце в ході реалізації кожної альтернативи;
- 2) можливість забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень;
- 3) можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив;
- 4) неможливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив;
- 5) наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- 6) неповна й неточна інформація.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

16. Прийняття рішень посідає головне місце в роботі менеджерів, тому що саме від ефективності управлінських рішень залежить успіх або занепад організації.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

17. Зворотній зв'язок не потрібний для забезпечення погодженості фактичних результатів із тими, які керівник сподівався досягти в період прийняття рішення, тому що наявність зворотнього зв'язку не дає можливості своєчасно коригувати вибрані рішення.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

18. Установіть послідовність зображення основних елементів під час побудови дерева рішень:

- а) точка можливостей;
- б) "гілки дерева";
- в) точка прийняття рішення.

19. Установіть послідовність етапів побудови моделі конфліктної ситуації:

- а) указати на всі можливі стратегії гравців;
- б) розрахувати, якими будуть результати гри для певних стратегій;
- в) уточнити кількість учасників (гравців).

20. Розташуйте етапи методу фокальних об'єктів у хронологічному порядку:

- а) вибір випадкових об'єктів;
- б) поєднання нових властивостей;
- в) вибір об'єкта для вдосконалення;
- г) визначення властивостей випадкових об'єктів;
- д) застосування нових властивостей до об'єкта вдосконалення.

VI. Доповніть твердження:

21. У теорії прийняття рішень виділяють два основні напрями досліджень, а саме

22. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують методи таких теорій, як

23. Якісні методи обґрунтування управлінських рішень використовують тоді, коли чинники, що визначають прийняття рішення

24. Для виконання завдань теорії статистичних рішень використовують такі критерії:

25. У творчому процесі інкубація – це

Запитання для самостійного опрацювання

1. Визначте роль обґрунтування управлінських рішень у процесі управління.

2. Охарактеризуйте умови застосування аналітичних, статистичних та математичних методів для обґрунтування управлінських рішень.

3. У чому полягають переваги та недоліки експертних методів прогнозування?

4. Яку роль відіграє перевірка погодженості думок експертів?

5. У чому полягає відмінність роботи з експертами за методом Дельфі від методу "кінгісьо"?

6. Визначте сутність та призначення методу "адвокат диявола".
7. Охарактеризуйте переваги та недоліки кількісних методів, що можна використовувати під час обґрунтування рішень.
8. Чим можна пояснити значну різноманітність методів творчого пошуку вирішення проблем?
9. Охарактеризуйте призначення та процедуру використання методу "морфологічна матриця".
10. Назвіть види синектики та поясніть їхні відмінності.

Практичні завдання за темою 5

Завдання 5.1. Для визначення вихідних даних, із метою побудови кривої ризику, створено експертну групу, до складу якої ввійшли 4 особи. Коефіцієнти компетентності, визначені самими експертами, та результати їхнього опитування наведено в табл. 5.4 та 5.5, відповідно. Із метою прийняття обґрунтованого управлінського рішення, необхідно визначити середньозважені ймовірності втрат нульового рівня, очікуваного прибутку, величини виручки та майна підприємства.

Таблиця 5.4

Коефіцієнти компетентності експертів

Експерти	Значення коефіцієнтів компетентності			
	експерта А	експерта Б	експерта В	експерта Г
А	1,00	1,00	0,95	0,97
Б	0,94	1,00	0,96	0,98
В	0,97	0,95	1,00	0,96
Г	0,96	0,94	0,98	1,00

Таблиця 5.5

Результати опитування експертів

Рівні втрат	Коефіцієнти ймовірностей, визначені			
	експертом А	експертом Б	експертом В	експертом Г
1	2	3	4	5
Нульовий	0,80	0,78	0,74	0,81
Очікуваний прибуток	0,15	0,14	0,16	0,15

1	2	3	4	5
Величина виручки	0,01	0,009	0,009	0,01
Майно підприємства	0,003	0,002	0,003	0,002

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Для того щоб оцінити рівень достовірності групової експертної оцінки, визначмо середні коефіцієнти компетентності залучених експертів за такою формулою:

$$\bar{k}_i = \frac{k_1 + k_2 + \dots + k_n}{n}, \quad (5.1)$$

де \bar{k}_i – середній коефіцієнт компетентності і-го експерта;

k_1, k_2, \dots, k_n – значення коефіцієнтів компетентності, наданих іншими експертами і-му експерту, зокрема власна оцінка;

n – кількість експертів.

2. Розрахуємо середньозважену величину ймовірності втрат і-го рівня (BC_j) за такою формулою компетентності:

$$\overline{BC}_j = \frac{\sum_{i=1}^n BC_{ij} \cdot \bar{k}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{k}_i}, \quad (5.2)$$

де \overline{BC}_{ij} – значення ймовірності втрат j -го рівня, що визначив i -й експерт.

Завдання 5.2. Керівництво підприємства планує виробництво нової продукції за удосконаленою технологією очищення води під час виробництва напоїв.

Оцініть три альтернативні проекти виробництва таких напоїв: слабоалкогольні, безалкогольні, мінеральна вода. На підставі попереднього сценарного аналізу проектів було визначено можливі доходи від їхньої реалізації за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (табл. 5.6).

Визначте найменш ризикований проект.

Вихідні дані щодо випуску нової продукції

Показники	Слабоалкогольні напої			Безалкогольні напої			Мінеральна вода		
	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Чистий дисконтований дохід (ЧДД), тис. грн	45	40	20	55	35	15	50	45	10
Імовірність реалізації сценарію (p_i)	0,20	0,60	0,20	0,30	0,45	0,25	0,20	0,60	0,20

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Визначмо очікуване середнє значення ЧДД для кожного проєкту:

$$\text{ЧДД}_{\text{сер.}} = \sum_{i=1}^n \text{ЧДД}_i \cdot p_i. \quad (5.3)$$

2. Визначмо дисперсію ЧДД для кожного варіанта реалізації проєкту:

$$D(x)_i = \sum_{i=1}^n (\text{ЧДД}_i - \text{ЧДД}_{\text{сер.}})^2 \cdot p_i. \quad (5.4)$$

3. Визначмо середньоквадратичне відхилення ЧДД для кожного проєкту:

$$\sigma(x)_i = \sqrt{D(x)_i}. \quad (5.5)$$

4. Визначмо коефіцієнт варіації ЧДД для кожного проєкту:

$$V(x)_i = \frac{\sigma(x)_i}{\text{ЧДД}_{\text{сер.}}}. \quad (5.6)$$

Чим меншим є значення коефіцієнта варіації, тим менш ризикованим проєкт.

Завдання 5.3. Організація має вільний капітал та має можливість інвестування в 3 альтернативні варіанти:

- 1) укласти кошти у фірму з виробництва солодоців;
- 2) укласти кошти в підприємство, що займається виготовленням пакування;
- 3) укласти кошти у фірму з виробництва соняшникової олії.

У ході реалізації кожної з альтернатив можуть мати місце дві ситуації: високі темпи інфляції; низькі темпи інфляції. Імовірності виникнення зазначених ситуацій становлять, відповідно, 0,2 і 0,8. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведено в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Ефект від реалізації кожної з альтернативи

Альтернативи інвестування коштів	Можливі рівні інфляції	
	високий ($p = 0,2$)	низький ($p = 0,8$)
1) виробництво солодоців	-10 000	+50 000
2) виробництво пакування	+90 000	-15 000
3) виробництво продуктів соняшникової олії	+30 000	+25 000

Визначте, якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

Завдання 5.4. За допомогою методу дерева рішень графічно визначте найкращу альтернативу щодо прийняття управлінського рішення за такими вихідними даними.

Підприємство має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення власної діяльності:

- 1) укласти кошти у придбання нової виробничої лінії;
- 2) укласти кошти в розширення наявних виробничих потужностей;
- 3) укласти кошти в будівництво нового цеху.

У процесі реалізації кожної альтернативи можливі такі ситуації: стабільне зростання; стагнація; високі темпи інфляції. Імовірність настання кожної ситуації становить, відповідно: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$. Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана

за допомогою коефіцієнта окупності інвестицій, його величина коефіцієнта ROI розрахована підприємством та становить: для першої альтернативи – 15, 9, 3 (відповідно до кожної ситуації); для другої альтернативи – 10, 12, 4; для третьої – 6,5; 6, 6.

Зробіть висновки.

Завдання 5.5. Підприємство міркує над можливістю відкриття нового виробництва безалкогольних напоїв. Є три можливі варіанти вибору безалкогольних напоїв (мінерально-столова вода, "Живчик", соковмісні напої), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різний дохід підприємству в тис. грн (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Прогнозний дохід підприємства за різних умов

Види напою	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Мінерально-столова вода	230	350	120
"Живчик"	150	300	250
Соковмісні напої	400	200	100

Необхідно визначити, який із напоїв слід виробляти за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди.

Розрахуйте критерії песимізму, оптимізму, коефіцієнт оптимізму (відношення 60 % – песимізм, 40 % – оптимізм), критерій Лапласа, критерій жалю.

За результатами розрахунків зробіть висновки.

Завдання 5.6. Дві компанії "Ярісу" і "Аурісу", які конкурують у сфері збуту однакової продукції, із метою збільшення обсягів продажу, розробили такі альтернативні стратегії: Компанія "Яріс" – Y1 (зниження ціни продукції); Y2 (підвищення якості продукції); Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу); компанія "Ауріс" – Z1 (підвищення витрат на рекламу); Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів); Z3 (збільшення кількості торгових агентів). Розраховані можливі обсяги продажу

продукції фірмою "Яріс" під час застосування можливих пар стратегій наведено у платіжній матриці гри (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Матриця стратегій досліджуваних підприємств

Стратегії компанії "Яріс"	Стратегії компанії "Ауріс"		
	Z1	Z2	Z3
Y1	16	14	19
Y2	19	13	12
Y3	17	11	15

Необхідно визначити верхню та нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Зробіть висновки.

Завдання 5.7. Підприємство планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових чинників успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового чинника успіху відносно інших із набору, що розглядають. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не збігаються, необхідно, спираючись на дані, наведені в табл. 5.10, визначити значущість різних чинників і з'ясувати, якому чинникові слід приділити найбільше уваги.

Зробіть висновки.

Таблиця 5.10

Експертне оцінювання ключових чинників успіху виробництва нового товару

Ключові чинники успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
1. Якість товару	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
2. Ціна товару	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2
3. Канали збуту	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2

1	2	3	4	5	6	7
4. Постгарантійне обслуговування	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
5. Реклама та стимулювання	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Сумарне значення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Завдання 5.8. Унаслідок того, що потреби споживачів зазнали змін, підприємство має здійснити модернізацію власної продукції, відповідно до нових вимог ринку. Необхідно здійснити пошук нового поєднання характеристик товару, що надавало б йому переваги над продукцією конкурентів. Також має бути здійснено переоснащення виробничої лінії та навчання персоналу, який буде задіяно в майбутньому виробництві.

Визначте, які методи творчого пошуку рішення проблеми доцільно застосувати для виконання зазначених завдань. Відповідь обґрунтуйте.

6. Комунікація як процес у менеджменті

6.1. Поняття та сутність комунікації.

6.2. Організаційні комунікації.

6.3. Методи й інструменти комунікацій.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [3; 13; 17; 26; 33; 37; 38; 40; 44; 49; 58; 67; 70].

Основні поняття та категорії теми

Активне слухання – це процес, у ході якого слухач не тільки сприймає інформацію від співрозмовника, а й активно демонструє розуміння цієї інформації.

Діловий контакт – це комунікативна ситуація, що супроводжується конструктивною взаємовигідною взаємодією, та відносини, які її супроводжують.

Зворотний зв'язок – це реакція отримувача, що засвідчує те, чи зрозумів він передану інформацію.

Інтерація – це одна зі сторін спілкування, що передбачає взаємодію та взаємний вплив осіб, які спілкуються.

Інформація – це сукупність даних, відомостей, знань.

Комунікаційна мережа – це поєднання індивідів, що беруть участь у комунікаційному процесі, за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційні бар'єри – це чинники, що перешкоджають установленню та розвитку комунікацій.

Комунікація – це обмін інформацією між людьми; одна зі сторін спілкування.

Перцепція – це одна зі сторін спілкування, що передбачає безпосереднє сприйняття й інтерпретацію комунікативної поведінки іншої особи.

Релевантна інформація – це інформація, що стосується справи.

Спілкування – це процес взаємодії людей, що супроводжується обміном інформацією пізнавального та/чи афективно-оцінного характеру.

Шум – це будь-яке втручання у процес комунікації, що спотворює зміст повідомлення.

6.1. Поняття та сутність комунікації

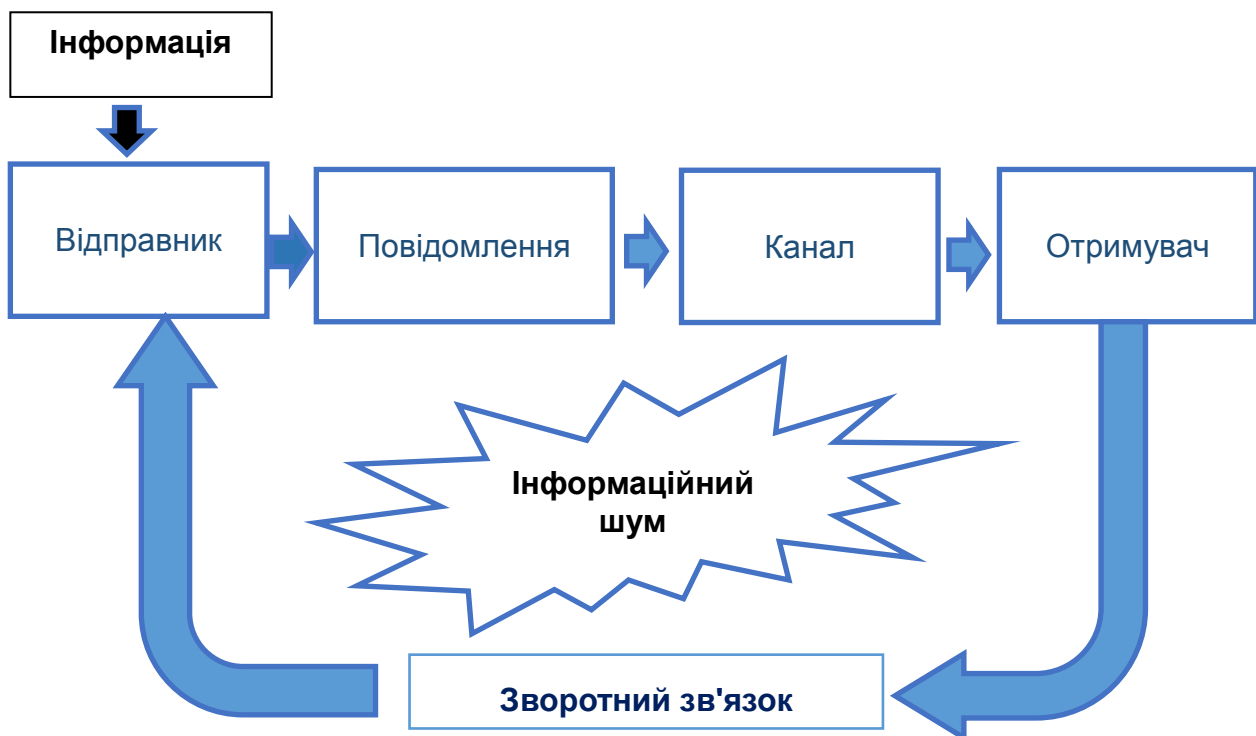


Рис. 6.1. Модель процесу комунікації

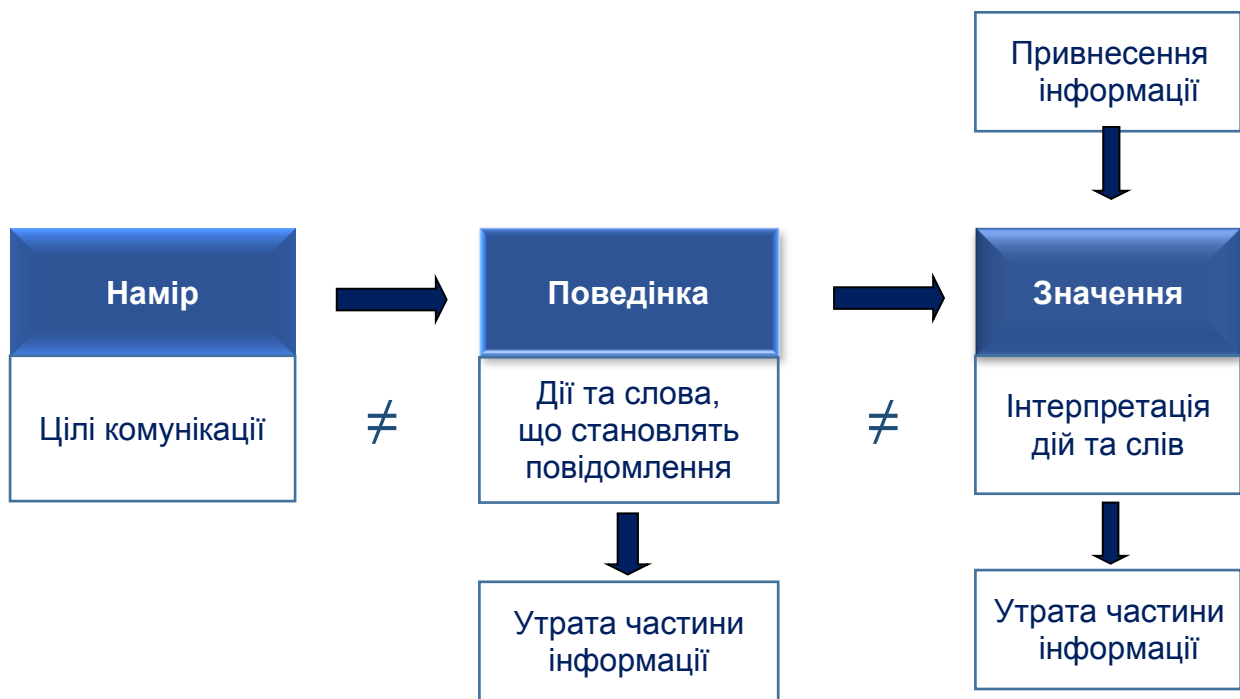


Рис. 6.2. Структурна проблематика процесу комунікації

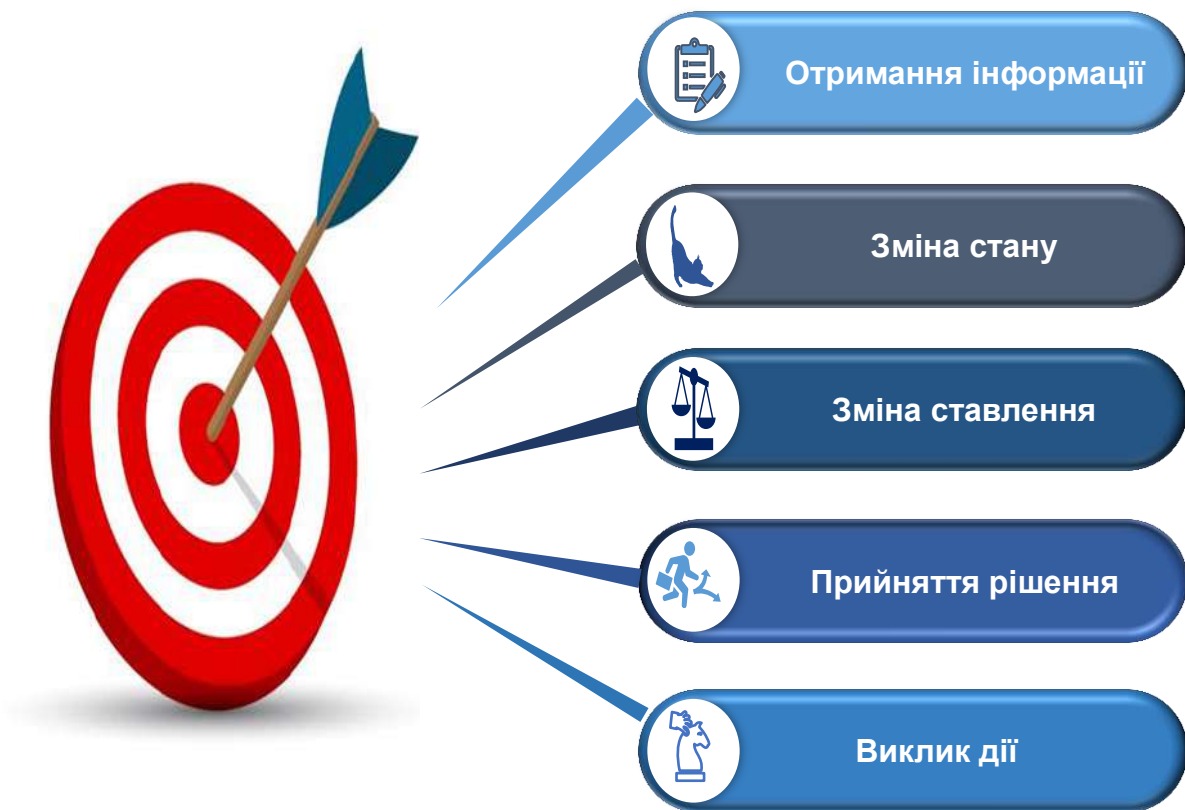


Рис. 6.3. Цілі комунікації [33]



Рис. 6.4. Характеристики відносин у діловому контакті

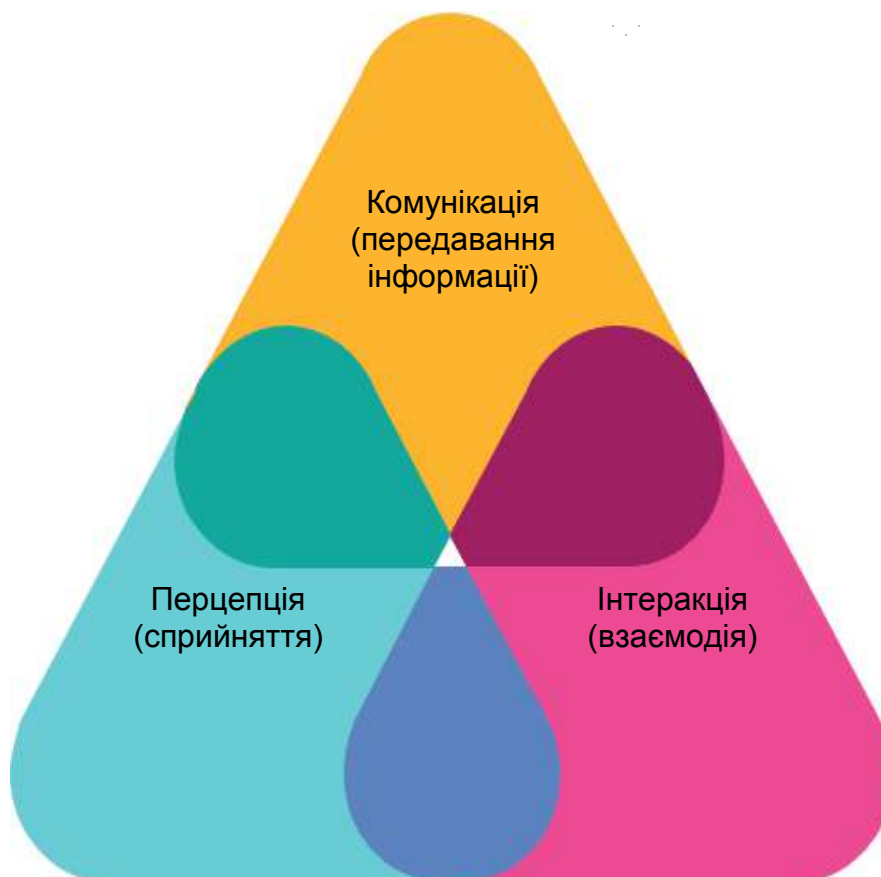


Рис. 6.5. Структура спілкування



Рис. 6.6. Етапи ділового спілкування

6.2. Організаційні комунікації

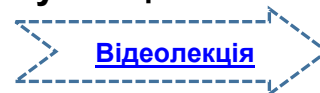


Рис. 6.7. Змістові аспекти комунікації з підлеглими (інформованість підлеглого)

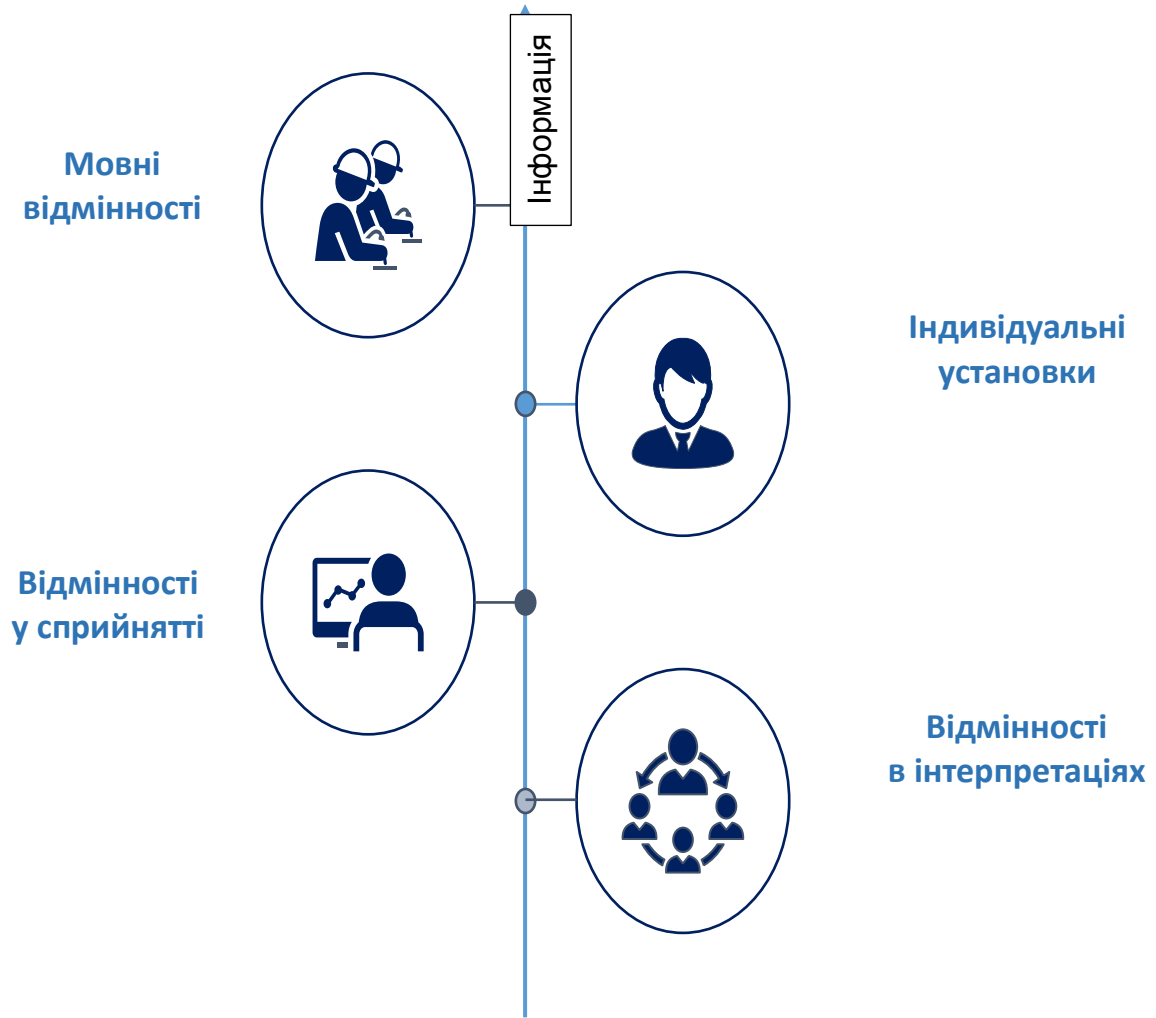


Рис. 6.8. Причини виникнення інформаційного шуму

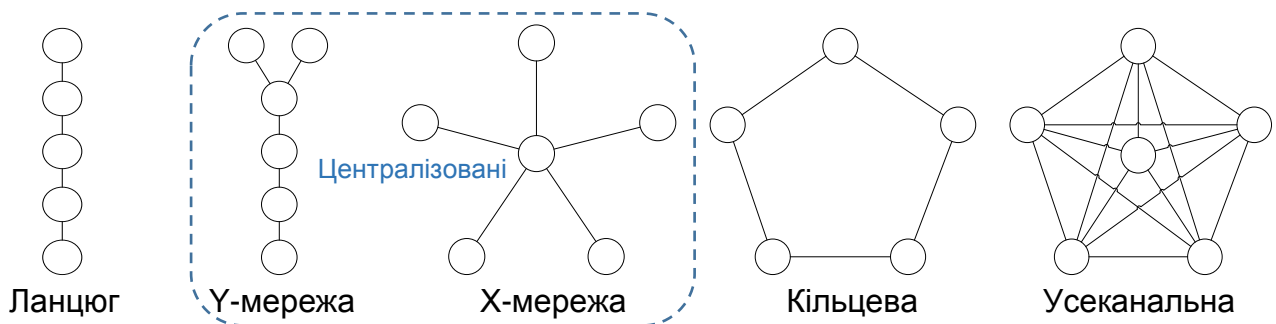


Рис. 6.9. Типи комунікаційних мереж

Характеристики комунікаційних мереж

Критерії ефективності	Типи мереж				
	ланцюгова	централізовані		кільцева	усеканальна
		Y-мережа	X-мережа		
Швидкість передавання повідомлення	середня	середня	висока	низька	висока
Точність	низька	велика	висока	низька	висока

Таблиця 6.2

Класифікація видів ділової комунікації

Критерії	Види комунікацій
Ступінь формалізації	<i>Формальні</i> – обумовлені закріпленими документально правами й обов'язками та місцем в ієрархії влади в організації. <i>Неформальні</i> – обумовлені міжособистісними взаєминами та особистими інтересами
Характер процесу взаємодії	<i>Прямі</i> – здійснюються суб'єктами безпосередньо. <i>Опосередковані</i> – здійснюються суб'єктами шляхом залучення інших осіб чи засобів перетворення інформації
Спосіб кодування інформації	<i>Вербальні</i> – для передавання інформації використовують слова та інші мовні засоби. <i>Невербальні</i> – для передавання інформації використовують міміку, жести та інші способи несловесного кодування інформації
Форма кодування інформації	<i>Усна</i> – для кодування інформації використовують звуки. <i>Письмова</i> – для кодування інформації використовують графічні символи

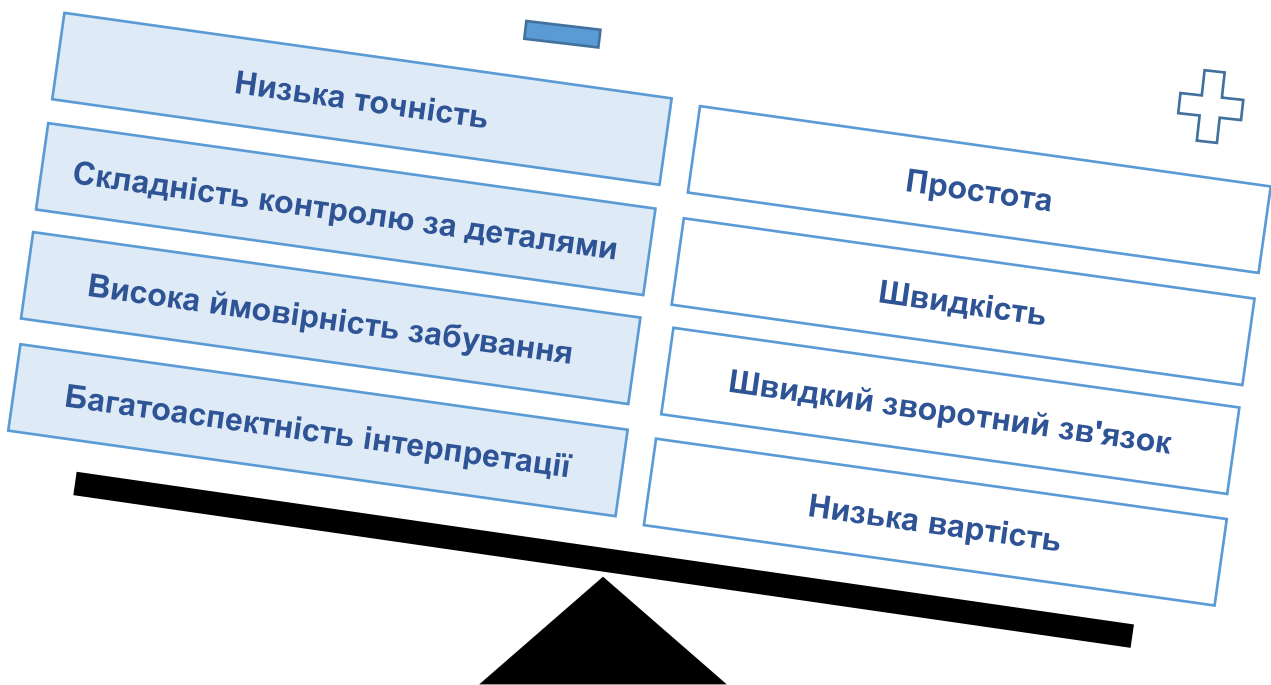


Рис. 6.10. Недоліки та переваги усної комунікації

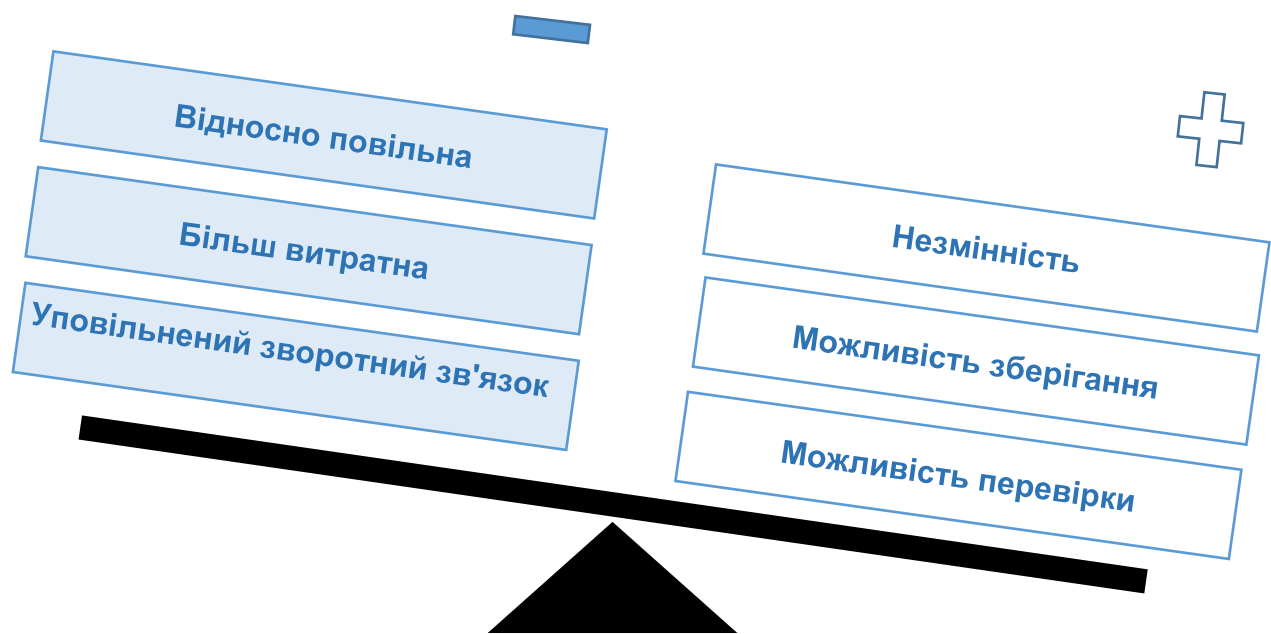


Рис. 6.11. Недоліки та переваги письмової комунікації

6.3. Методи й інструменти комунікацій

Відеолекція

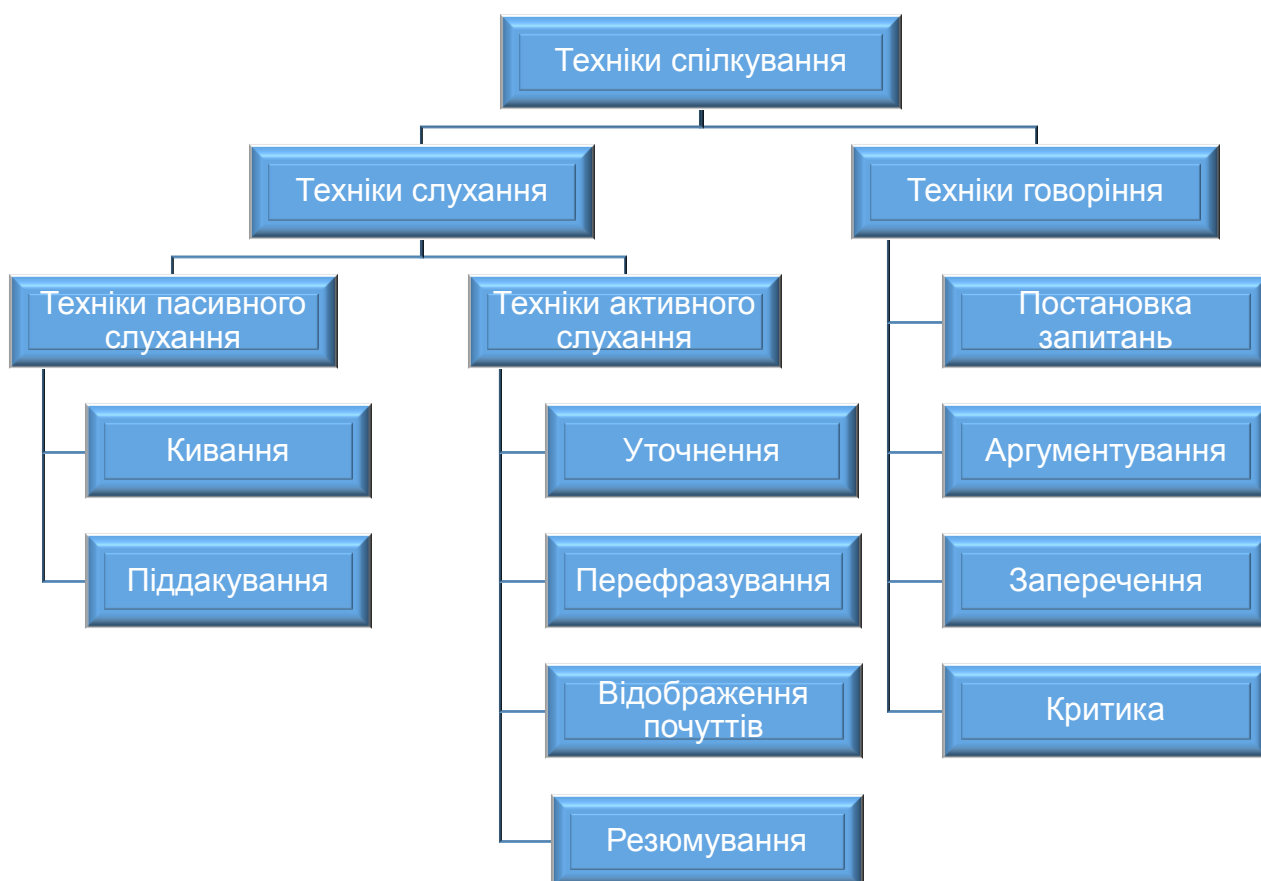


Рис. 6.12. Техніки спілкування



Рис. 6.13. Цілі слухання

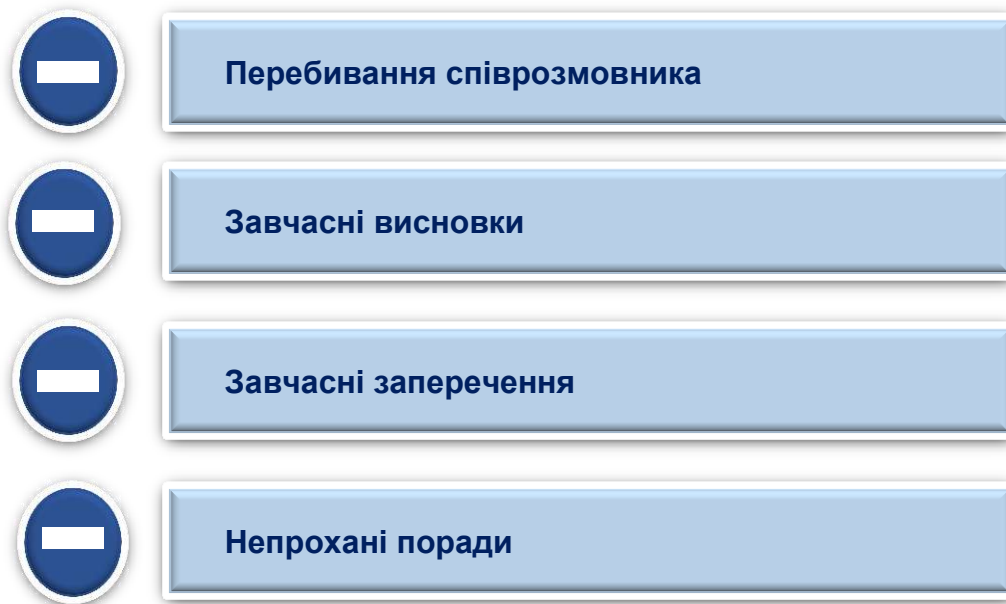


Рис. 6.14. Типові помилки слухання



Рис. 6.15. Цілі застосування технік говоріння

Техніки активного слухання

Техніки слухання	Сутність техніки	Приклади застосування
Уточнення	З'ясування деталей, подробиць, усунення невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> – Я не зрозумів, як саме – Що саме ви маєте на увазі?
Перекладання	Повторення слів співрозмовника своїми словами, щоб пересвідчитись, що почуте правильно зрозуміли	<ul style="list-style-type: none"> – Ви вважаєте, що – Інакше кажучи, це означає
Відображення почуттів	Висловлення припущень щодо емоційних переживань співрозмовника із метою підвищення його раціональності	<ul style="list-style-type: none"> – Мені здається, Ви відчуваєте щодо цього – Розумію, Ви зараз розгнівані
Резюмування	Формулювання висновків та умовиводів на основі почутого від співрозмовника	<ul style="list-style-type: none"> – Отже, Ви вважаєте – Ваші слова означають – Ви хочете сказати, що

Таблиця 6.4

Типи запитань-пасток

Типи запитань	Сутність	Цілі застосування	Приклади застосування
Перевірка компетентності	Стосуються знань співрозмовника у тих сферах, де його компетентність є недостатньою	Дискредитація статусу партнера	– Ви врахували результати економічного форуму в Давосі?
Переключення на іншу тему	Стосуються знань співрозмовника у сфері, яка безпосередньо не пов'язана із ситуацією, що обговорюють	Переведення фокуса уваги на сферу своїх інтересів	– На чому засновано Вашу впевненість? І як Ви стали впевненою людиною?
Демонстрація знань	Містять інформацію про наявність у запитуючого ексклюзивних знань та високого рівня обізнаності	Самоствердження. Підвищення статусу	– Яка модель інвестицій буде оптимальною?
Провокаційні	Фокусування уваги співрозмовника на суперечностях у його висловлюваннях	Дискредитація через суперечність	– Ви говорили про ризики, а зараз – про справедливість?

Типи запитань

Типи запитань	Сутність	Цілі застосування	Приклади застосування
Закриті	Передбачають відповідь "так" чи "ні"	Накопичення згоди	– Ви зацікавлені в цьому проєкті?
Відкриті	Передбачають розгорнуту відповідь співрозмовника	Отримання інформації	– Які переваги має цей варіант?
Спрямувальні	Запитання містить відповідь, яку очікують від співрозмовника	Стимулювання очікуваної відповіді	– Ви ж згодні, що достовірна інформація коштує дорожче?
Альтернативні	Пропонують співрозмовнику вибір з обмеженої кількості варіантів	Звуження пошуку альтернатив	– Вам більше подобається варіант А чи Б?
Риторичні	Містять констатацію незаперечних тверджень, що стосуються обговорюваної проблеми	Виклик певної реакції	– Чи варто бажати кращого?
Дзеркальні	Містять часткове або повне повторення запитання співрозмовника	Зміна в партнера позиції сприйняття	– Ви згодні на 20 %? – На 20 %? Але ж це не покриє навіть витрати
Контрольні	З'ясовують, чи правильно співрозмовник запам'ятав та зрозумів повідомлену йому інформацію	Перевірка досягнутого розуміння	– Кому Ви доручите виконання цього завдання?

Тригери істини	Тригери відносин	Тригери ідентичності
Спрацьовують, коли фідбек здається несправедливим: "Це не правда!"	Спрацьовують, коли відсутня довіра джерелу фідбеку: "Хто ти такий, щоб мене оцінювати?!"	Спрацьовують, коли фідбек загрожує нашим уявленням про себе: "Ну так, звичайно, я завжди все руйную!"

Рис. 6.16. Тригери, що заважають зворотному зв'язку
(Д. Стоун, Ш. Гін) [55]



Рис. 6.17. Послідовність прийняття зворотного зв'язку (Д. Стоун, Ш. Гін) [55]

Способи протидії тригерам		
Тригери істини	Тригери відносин	Тригери ідентичності
<ul style="list-style-type: none"> ■ Зрозуміти смисл. ■ З'ясувати, звідки беруться висновки. ■ Обговорити власні цілі із співрозмовником 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Пам'ятати, що збоку іноді видніше. ■ Не очікувати симпатій. ■ Відокремлювати форму критики від змісту 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Відокремлювати факти, їхню інтерпретацію та емоції. ■ Припинити мислити ярликами. ■ Використовувати критику як стимул змін

Рис. 6.18. Способи протидії тригерам (Д. Стоун, Ш. Гін) [55]

Тестові завдання за темою 6

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Що становить обмін інформацією між двома та більше особами для прийняття рішення, що пов'язує процес виконання функцій менеджменту:

- а) комунікація;
- б) передавання інформації;
- в) зворотній зв'язок.

2. Забезпечення розуміння інформації – це:

- а) головна функція комунікаційного процесу;
- б) елемент комунікаційного процесу;
- в) мета комунікаційного процесу.

3. Семантичні бар'єри – це:

- а) неякісний зворотній зв'язок;
- б) відмінності у сприйнятті;
- в) незбіг способів використання слів.

4. Забезпечення розуміння інформації – це:

- а) головна функція комунікаційного процесу;
- б) елемент комунікаційного процесу;
- в) мета комунікаційного процесу.

5. Комунікація – це:

- а) сукупність даних, відомостей, знань;
- б) отримання інформації;
- в) інформація, що стосується справи;
- г) обмін інформацією між людьми;
- д) будь-яка зміна поведінки іншої людини.

6. Релевантна інформація – це:

- а) перевірена інформація;
- б) оперативна інформація;

- в) інформація, що стосується справи;
- г) узагальнені відомості;
- д) накопичені знання.

7. Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до отримувача, – це:

- а) комунікаційний бар'єр;
- б) шум;
- в) канал комунікації;
- г) кодування;
- д) повідомлення.

8. Укажіть, що не належить до цілей комунікації:

- а) виклик стану;
- б) прийняття рішення;
- в) передавання інформації;
- г) виклик дії;
- д) отримання інформації.

9. Велика швидкість передавання повідомлення притаманна таким типам комунікаційних мереж, як:

- а) ланцюгова;
- б) централізована;
- в) кільцева;
- г) багатоканальна.

10. Як називають процес, пов'язаний із переведенням символів відправника в думки отримувача:

- а) передавання інформації;
- б) зворотний зв'язок;
- в) декодування;
- г) шум;
- д) переключення;
- е) ототожнення?

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

11. Установіть відповідність між типами та видами комунікацій та їхнім визначенням:

Типи та види комунікацій	Визначення
1) висхідні	а) передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі
2) низхідні	б) мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу
3) горизонтальні	в) комунікації, які перехрещують функції й рівні управління організації, проходять крізь них
4) діагональні	г) виникають спонтанно, несанкціоновані менеджментом підприємства
5) формальні	д) є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації
6) неформальні	е) передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____; 6) ____.

12. Установіть відповідність між видами та формами міжособистісних комунікацій та їхніми формами:

Види комунікацій	Форми комунікацій
1) усна	а) розмови по телефону
	б) накази
2) письмова	в) групові дискусії
	г) екстралінгвістика
3) невербальна	д) проксемика
	е) листування

1) ____; 2) ____; 3) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

- в – якщо правильно тільки 3, 4;*
г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;
д – якщо все правильно.

13. Елементами комунікаційного процесу в організації є:

- 1) канал;
- 2) повідомлення;
- 3) отримувач;
- 4) відправник.

а, б, в, г, д

14. Які комунікації перебувають між рівнями й підрозділами всередині організації:

- 1) неформальні;
- 2) вертикальні;
- 3) колективні;
- 4) горизонтальні;
- 5) кількісні?

а, б, в, г, д

15. До чинників, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, зараховують:

- 1) фільтрацію;
- 2) культурне середовище;
- 3) семантичні бар'єри;
- 4) неякісний зворотний зв'язок;
- 5) ступінь зацікавленості.

а, б, в, г, д

16. Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має:

- 1) змінити повідомлення;
- 2) удосконалювати свої повідомлення;
- 3) змінити канали передавання повідомлення;
- 4) удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому у процесі комунікації;
- 5) змінити отримувача.

а, б, в, г, д

17. *Управління комунікаційними процесами в організації охоплює:*

- 1) пошук та визначення перешкод для ефективної комунікації;
- 2) удосконалення повідомлення, що передають отримувачу;
- 3) розроблення й реалізацію способів усунення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- 4) підвищення ефективності комунікаційних процесів;
- 5) зміну отримувача повідомлення.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

18. *Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їхнього власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим, і це врешті-решт призводить до виникнення семантичних бар'єрів, тому що однакові слова мають різне значення для різних людей.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

19. *У разі інформаційних перевантажень виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу, тому що неможливо ефективно реагувати на всю отриману інформацію.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

20. Отримувач гірше сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам, тому що ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначено його очікуваннями.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

21. Визначте послідовність етапів у процесі комунікації:

- а) декодування;
- б) зворотний зв'язок;
- в) кодування та вибір каналу;
- г) передавання повідомлення через канал;
- д) формування концепції обміну інформацією;
- е) усвідомлення змісту ідеї відправника.

22. Розташувати етапи ділового спілкування в логічній послідовності:

- а) вирішення проблеми;
- б) установлення контакту;
- в) орієнтація в ситуації;
- г) завершення контакту;
- д) обговорення проблеми.

VI. Доповніть твердження:

23. Основні методи міжособистісних комунікацій такі

24. Коли виникає інформаційне перевантаження

25. Назвіть три найбільш важливі чинники, які впливають на значення слів, що використовують у процесі комунікації

Запитання для самостійного опрацювання

1. Визначте роль та цілі комунікації в менеджменті.
2. Охарактеризуйте структуру комунікаційного процесу.
3. Яка інформація має бути наявною в підлеглому для успішного здійснення ним діяльності?
4. Охарактеризуйте переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж.
5. Назвіть переваги та недоліки усної комунікації.
6. У чому полягають переваги та недоліки письмової комунікації?
7. Визначте сутність та особливості ділового контакту.
8. Охарактеризуйте етапи ділового спілкування.
9. Поясніть сутність вимог формули мовного етикету.
10. Назвіть та охарактеризуйте складові частини техніки ділового спілкування.

Практичні завдання за темою 6

Завдання 6.1. Запропонуйте наведений далі текст одному з учасників групи. Цю інформацію після прочитання він має передати іншому учаснику. Усі інші учасники групи мають по черзі отримувати інформацію один від одного. Наприкінці інформацію озвучує останній учасник, після чого перший зачитує її з аркуша з текстом.

Визначте причини неякісного передавання інформації та запропонуйте можливі варіанти вдосконалення комунікації.

Текст такий:

"Іван Петрович чекав вас і не дочекався. Дуже засмутився й просив передати, що він зараз у головному будинку вирішує питання щодо обладнання, до речі, можливо, японського. Має повернутися до обіду, але якщо його не буде до 15 год, то нараду потрібно починати без нього. А найголовніше, оголосіть, що всім керівникам середньої ланки необхідно пройти тестування у 20-й кімнаті в головній споруді, в будь-який зручний час, але до 20 лютого".

Завдання 6.2. Визначте основні перешкоди на шляху здійснення ефективних міжособистісних, організаційних комунікацій та підберіть для кожної з них найбільш удалий метод її подолання.

Випишіть їх попарно та оформіть у вигляді табл. 6.6.

Таблиця 6.6

**Перешкоди на шляху здійснення комунікацій
та напрями підвищення їхньої ефективності**

Види комунікацій	Перешкоди	Напрями підвищення ефективності
Міжособистісні комунікації	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Організаційні комунікації	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Завдання 6.3. Визначення цілей комунікації.

Визначте комунікаційні цілі співрозмовників у діалозі:

- Ви черговий раз запізнилися на нараду.
- Так, на жаль, автобус був переповненим, і мені довелося чекати наступного.
- Ми вже обговорили перспективи запропонованого Вами проєкту й не побачили його переваг.
- Давайте я коротко розповім, як він знижує собівартість.
- Думаю, це не має сенсу, ми вже прийняли альтернативний проєкт.

Завдання 6.4. Активне слухання.

Запропонуйте другому учаснику діалога техніки активного слухання для переведення бесіди в конструктивне русло:

- Скільки разів Вам повторювати? Спочатку представляємося хто ми, і тільки потім цікавимося, із якого питання телефонує людина.
- Ну, так нічого ж страшного не сталося! Усе нормально.
- Тобто, по-вашому, порушення ділового етикету – це нормально? Утрата іміджу фірми як солідної установи – це не страшно!?

Завдання 6.5. Техніка запитань.

Запропонуйте другому учаснику діалога запитання різних типів для досягнення комунікаційних цілей (див. табл. 6.5).

Діалог:

- Хто займається контактами з постачальниками?
- Сергеев.
- До яких пір триватиме це неподобство?
- Ну, мабуть, доки він не піде на підвищення.
- А недотримання термінів постачання сировиною він із собою забере?

Завдання 6.6. Реагування на критику.

Визначте позитивні наміри, що має особа, яка критикує. Використовуючи алгоритм конструктивного реагування на критику та техніки активного слухання, запропонуйте відповіді на проблемні критичні висловлення, наведені в табл. 6.7.

Таблиця 6.7

Реагування на критику

Проблемні висловлювання	Наміри	Відповідь
1. Цей звіт містить безліч помилок!		
2. У цьому завданні розрахунки виконано неправильно		
3. Це найгірший результат за весь час роботи		
4. Ви сьогодні абсолютно не готові!		
5. Навіть не вибачайтеся!		
6. Якщо б ви уважно слухали – цього б не трапилося		
7. Якщо це – результат цілеспрямованої діяльності, тоді що є хаос?		
8. Чому звіт виконано так неохайно?		
9. Що саме вам завадило виконати завдання вчасно?		
10. Це точно звіт, який я прохав Вас підготувати?		
11. Звичайно, перфекціонізм не завжди має сенс, але ж мінімальні вимоги можна було дотримати?		
12. Які саме недоліки своєї роботи Ви вважаєте найдосконалішими?		
13. Навіть не знаю, як Вам віддячити...		
14. Постійність – ознака професіоналізму...		

7. Психологія, етика та культура менеджменту

7.1. Етика менеджменту.

7.2. Організаційна культура.

7.3. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [3; 13; 19; 37; 44; 53; 58; 69; 71].

Основні поняття та категорії теми

Гендер – це сукупність соціокультурних характеристик та особливостей поведінки, які визначаються чоловічою та жіночою ролями в суспільстві.

Гендерні відмінності – це відмінності між людьми, обумовлені їхньою статевою належністю.

Гендерні стереотипи – це сформовані в культурі узагальнені уявлення про те, як дійсно поведуть себе чоловіки та жінки.

Групова динаміка – це процеси взаємодії членів малої групи, а також притаманні цим процесам закономірності.

Деонтологія – це етична концепція, за якою основою моральної поведінки є відповідність дії чинним законам та правилам ("добре те, на що маєш право").

Діловий етикет – це правила поведінки в ділових, службових відносинах.

Етика менеджменту – це наука про моральні норми та принципи поведінки людини в управлінні організацією.

Етика справедливості – це етична концепція, за якою основою моральної поведінки є відповідність дій уявленню про справедливість ("добре те, що справедливо").

Етикет – це сукупність правил поведінки, що притаманні суспільству.

Здібності – це властивості особистості та внутрішні чинники, які є умовами успішного опанування та здійснення певного роду діяльності.

Культура – це сукупність цінностей та норм, що поділяються суспільством.

Локус контролю – це особистісна риса, що виявляється у схильності до приписування своїх успіхів або невдач тільки внутрішнім або тільки зовнішнім чинникам.

Макіавеллізм – це особистісна риса, що виявляється у прагненні до отримання бажаного будь-якими засобами, нехтуючи нормами моралі.

Мораль – це форма суспільної свідомості та вид суспільних відносин, принципи, правила, норми поведінки в суспільстві та їхня реалізація на практиці.

Моральна норма – це еталон та правило гідної поведінки з погляду групи, суспільства.

Організаційна культура – це сукупність цінностей та норм, що поділяються персоналом організації.

Особистісні якості – це відносно стійкі особливості людини, що систематично виявляються в її поведінці.

Особистість – це динамічна, відносно стійка цілісна система інтелектуальних, соціально-культурних і морально-вольових якостей людини, виявлених в індивідуальних особливостях її свідомості та діяльності.

Рольові очікування – це сукупність уявлень групи про таку поведінку, яка відповідає певній соціальній ролі.

Соціальні ролі – це сукупність дій, характерних для людини в ситуаціях соціальної взаємодії.

Стать – це сукупність анатомо-фізіологічних особливостей, які визначають різницю між чоловіком та жінкою.

Темперамент – це сукупність стійких динамічних особливостей психічних процесів людини, обумовлена спадковістю.

Тимбилдинг (Team Building) – командоутворення – це система розважально-ігрових та творчих заходів, спрямованих на підвищення взаєморозуміння та згуртованості колективу; побудова команди, формування знань і соціальних навичок.

Тимспірит (Team Spirit) – це формування командного духу, командної атмосфери.

Утилітаризм – це етична концепція, за якою основою моральної поведінки є корисність ("добре те, що корисно").

Характер – це сукупність стійких психічних властивостей, що визначають особливості відносин і поведінки особистості, які набуті людиною у процесі соціалізації.

Цінності – це основні внутрішні критерії, які обумовлюють вибір.

7.1. Етика менеджменту

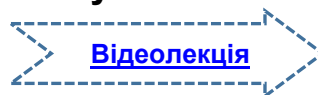


Рис. 7.1. Цінності сучасного суспільства

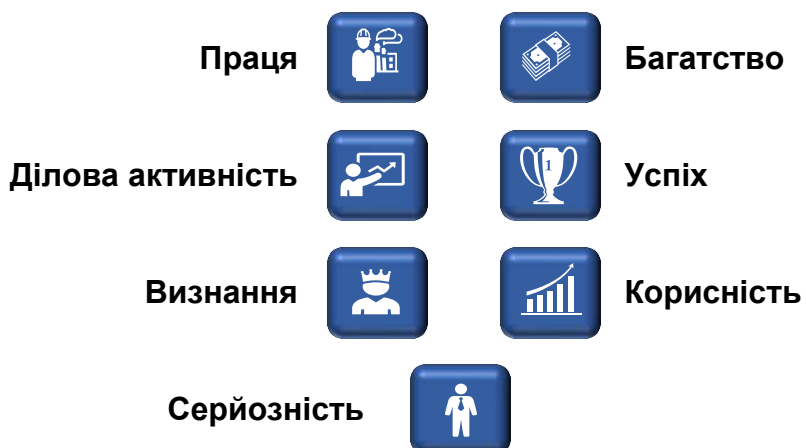


Рис. 7.2. Цінності бізнес-культури



Рис. 7.3. Етичні концепції в менеджменті



Рис. 7.4. Соціальна відповідальність менеджменту

7.2. Організаційна культура

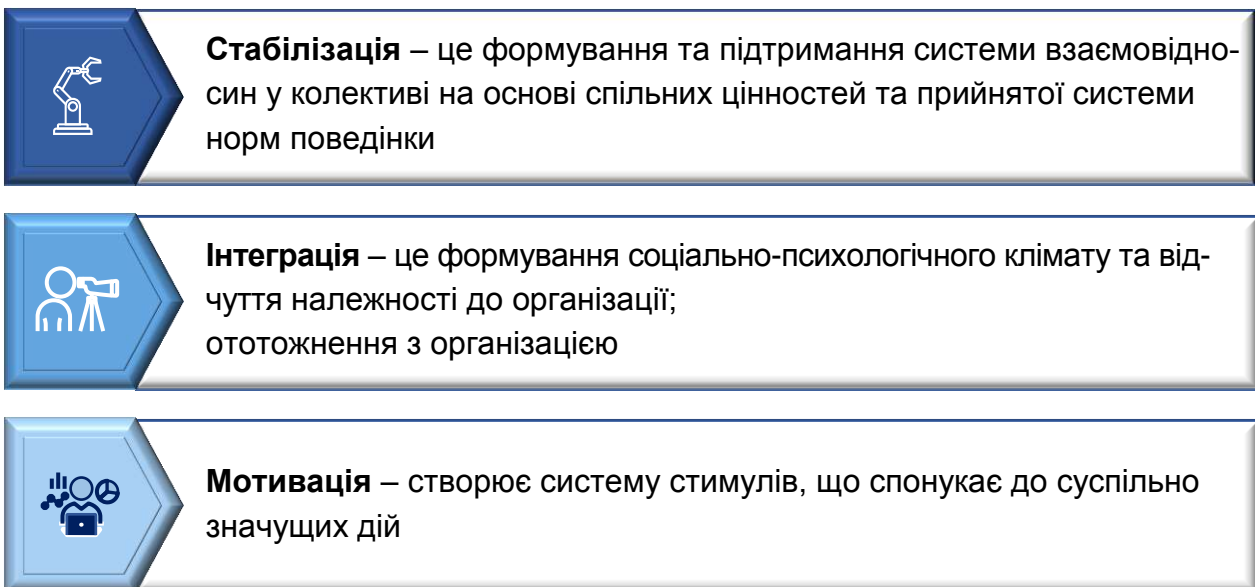
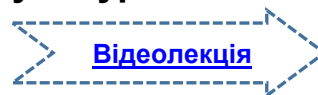


Рис. 7.5. Функції організаційної культури



Рис. 7.6. Елементи організаційної культури



Рис. 7.7. Засоби формування організаційної культури

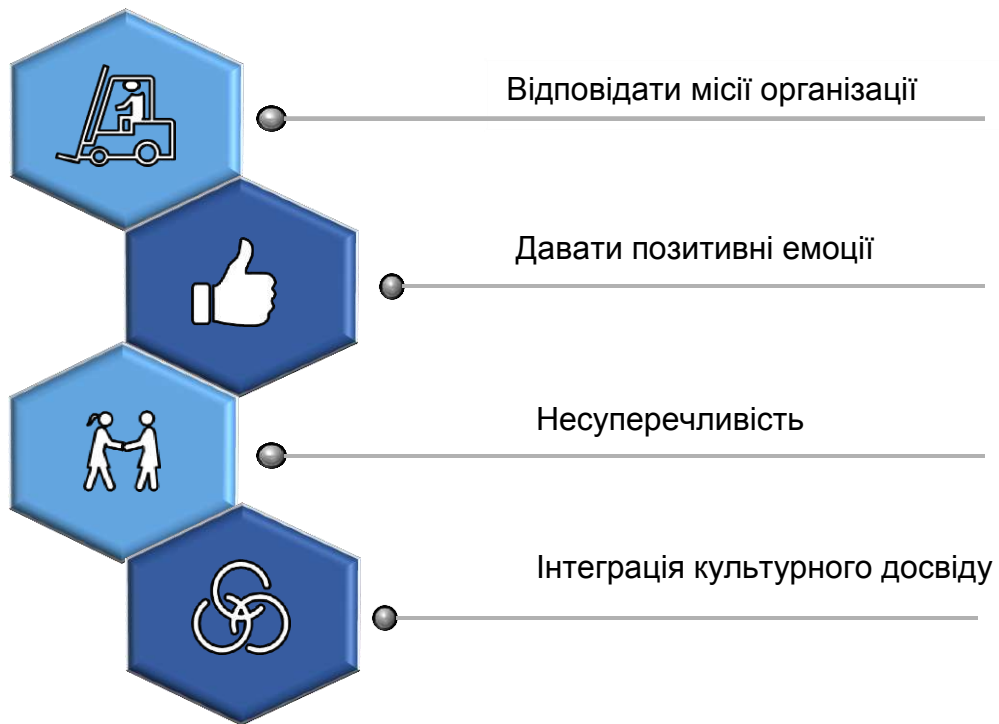


Рис. 7.8. Принципи формування організаційної культури

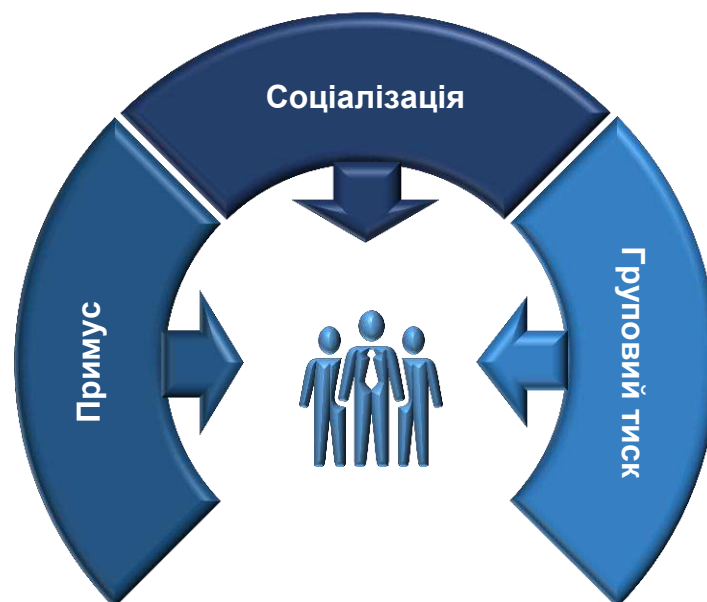


Рис. 7.9. Способи соціального контролю в організації

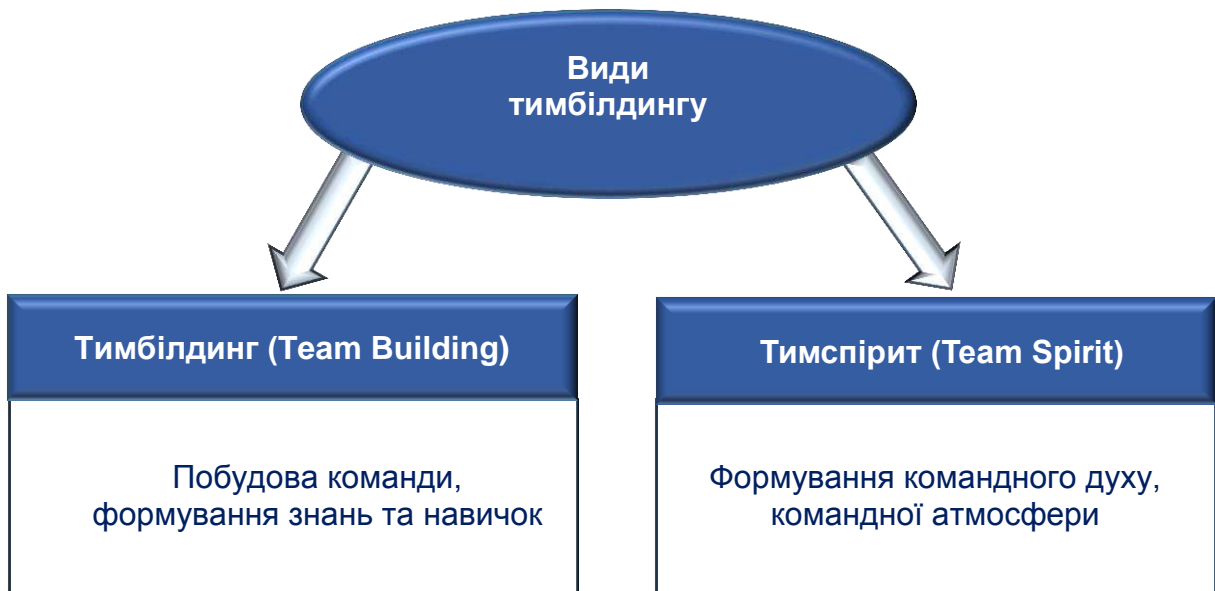


Рис. 7.10. Види тимбілдингу



Рис. 7.11. Види організаційних культур за моделлю Р. Рюттінґера

7.3. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності



Авторитаризм	Макіавелізм	Локус контролю	Орієнтація на досягнення	Схильність до ризику	Догматизм
<ul style="list-style-type: none"> ■ цінують статус; ■ без сумнівів; ■ негнучкі; ■ нетактовні 	<ul style="list-style-type: none"> ■ прагматичні; ■ схильні до маніпуляцій; ■ не схильні до моральних переживань 	<ul style="list-style-type: none"> ■ внутрішній – джерелом оцінок та дій є сама особистість; ■ відповідальність за власні дії 	<ul style="list-style-type: none"> ■ схильність до завдань-викликів; ■ очікування успіху 	<ul style="list-style-type: none"> ■ швидкі рішення; ■ дефіцит інформації 	<ul style="list-style-type: none"> ■ без сумнівів; ■ консерватизм; ■ стійкість звичок

Рис. 7.12. Індивідуальні якості, що здійснюють найбільший вплив на організаційну поведінку

Темперамент	Характер	Цінності та переконання
<p>Принцип взаємодоповнення</p>	<p>Принцип схожість або збіг</p>	<p>Принцип схожість або збіг</p>

Рис. 7.13. Чинники, що забезпечують сумісність та принципи забезпечення сумісності



Взаємодоповнення рис характеру:

Авторитаризм – підкорюваність

Егоїстичність – залежність

Агресивність – доброзичливість

Підозрілість – альтруїстичність

**Рис. 7.14. Модель особистості
та взаємодоповнення рис характеру
за Т. Лірі**

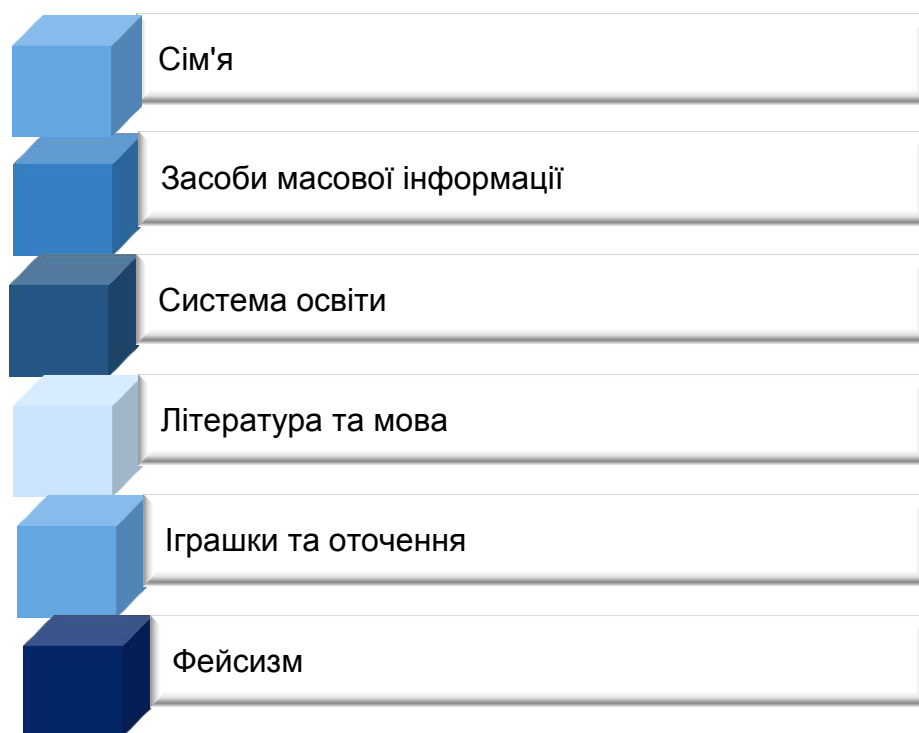


Рис. 7.15. Чинники формування гендерних ролей

Таблиця 7.1

Гендерні відмінності

Ознаки	Чоловіки	Жінки
Спрямованість	1. Професійна діяльність. 2. Колектив. 3. Політика. 4. Наука	1. Дім. 2. Сім'я. 3. Навчання. 4. Комунікація
Реакція на стрес	Намагання ігнорувати емоції	Намагання розібратися в емоціях
Ставлення до настрою	Намагання контролювати настроїв	Намагання виправдовувати настроїв
Реакція на проблему	1. Усамітнитися й обдумати. 2. Намагатися вирішити самостійно	1. Обговорити. 2. Намагання залучити інших до вирішення
Персональний простір	1. Більший простір. 2. Більша дистанція	1. Менший простір. 2. Менша дистанція
Переважні здібності	1. Візуально-просторові. 2. Математичні	1. Вербальні. 2. Емпатичні
Комунікація	Для вирішення проблем	Для: 1) обговорення; 2) отримання підтримки; 3) релаксації; 4) саморозуміння

Характеристики жіночого колективу

Позитивні	Негативні
Старанність	Сварливість
Комунікабельність	Заздрість
Доброзичливість	Конфліктність

Характеристики чоловічого колективу

Позитивні	Негативні
Надійність	Неакуратність
Відповідальність	Недисциплінованість
Раціональність	Надмірна амбітність



Рис. 7.16. Особливості жіночої гендерної ролі



Рис. 7.17. Особливості чоловічої гендерної ролі

Таблиця 7.4

Соціально-психологічні методи управління

Соціальні методи управління	Психологічні методи управління
1) соціальне нормування	1) комплектування малих груп
2) соціальне регулювання	2) гуманізація праці
3) організація соціальної спадкоємності	3) професійний відбір та навчання
4) підвищення соціально-трудової активності	4) психологічне спонукання до діяльності
5) виховання	5) управління поведінкою працівника
6) соціальне планування колективу та соціальне партнерство	6) регулювання міжособистісних відносин
7) соціальна психодіагностика та психогігієна	7) формування здорового морально-психологічного клімату
8) управління груповими явищами та процесами	8) професійна адаптація та соціалізація працівника
9) змагання та управління конфліктами	9) створення умов для індивідуального розвитку



Рис. 7.18. Етапи впливу на поведінку



Рис. 7.19. Модель "Коло конфлікту" за К. Мууром [73]

Тестові завдання за темою 7

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. *Визначте види груп у колективі:*

- а) закриті та відкриті;
- б) постійні та тимчасові;
- в) вільні й обов'язкові;
- г) усі наведені раніше;
- д) тільки а) та б);
- е) тільки б) та в).

2. *Визначте вид конфлікту, за умови, що в ньому беруть участь формальні й неформальні групи, які мають різні інтереси:*

- а) міжособистісний;
- б) міжгруповий;
- в) між особистістю та групою.

3. *Ризик бути втягненим у конфлікт, унаслідок різноманітностей цілей, що ставлять перед підрозділами, є характерною ознакою:*

- а) розбіжностей в уявленнях і цілях;
- б) незадовільності комунікацій;
- в) розбіжностей із метою;
- г) недостатньої поінформованості.

4. *Негативний моральний клімат можна подолати за допомогою:*

- а) самоуправління;
- б) лікаря;
- в) звільнення з роботи;
- г) системи штрафів.

5. *Моральні норми – це:*

- а) основні внутрішні критерії, які обумовлюють вибір;
- б) форма суспільної свідомості та вид суспільних відносин;
- в) еталони та правила гідної поведінки з погляду групи, суспільства;

- г) особисті норми поведінки, притаманні індивіду;
- д) принципи роботи.

6. Концепція управління, спрямована на забезпечення економічної ефективності, соціальної справедливості, суспільної корисності та екологічної безпечності в роботі організації, – це:

- а) соціальна відповідальність;
- б) утилітаризм;
- в) деонтологія;
- г) етика справедливості;
- д) соціальне партнерство.

7. Схильність до маніпулятивної поведінки під час управлінської взаємодії притаманна особам із такою акцентованою особистісною рисою, як:

- а) авторитаризм;
- б) макіавеллізм;
- в) догматизм;
- г) орієнтація на досягнення;
- д) схильність до ризику.

8. За моделлю Р. Рюттінгера, високий ризик та повільний зворотний зв'язок характерні для такого типу культури організації, як:

- а) культура торгівлі;
- б) адміністративна;
- в) інвестиційна;
- г) культура домовленостей.

9. Гендер – це:

- а) сукупність ролей, притаманних індивіду в суспільстві;
- б) сукупність характеристик поведінки, що визначаються жіночою й чоловічою ролями в суспільстві;
- в) сукупність анатомо-фізіологічних відмінностей чоловіка від жінки;
- г) природжені психологічні характеристики, властиві чоловічій і жіночій статі;
- д) сукупність індивідуальних особливостей людини.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

10. Установіть відповідність між видами ролей особистості та їхнім визначенням:

Види ролей	Визначення
1) інституціоналізовані	а) зразки поведінки, що прямо не торкаються інтересів суспільства
2) міжособистісні	б) зразки поведінки, які сама встановлює і від себе очікує
3) внутрішньогрупові	в) зразки поведінки, що нав'язують індивіду, залежно від його позиції всередині групи, у системі неформальних відносин
4) індивідуальні	г) зразки поведінки, чітко закріплені правовими актами та жорстко сформульованими правилами

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

11. Укажіть гендерні відмінності, що виявляють у поведінці під час стресу:

1) жінки; 2) чоловіки	а) виправдання свого настрою
	б) сприймають сутність проблеми
	в) намагаються впоратися зі своїм настроєм
	г) запам'ятовують деталі емоцій

1) ____; 2) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

12. Основні проблеми та закономірності, що виникають під час управління людьми:

1) взаємодія між керівником і підлеглим йому персоналом;

2) засоби забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу;

- 3) методи навчання колективу;
- 4) мотивація персоналу;
- 5) діяльність та особистість керівника.

а, б, в, г, д

13. Укажіть, що з переліченого не належить до чоловічих гендерних стереотипів:

- 1) амбітні;
- 2) раціональні;
- 3) комунікабельні;
- 4) емоційні;
- 5) неемоційні;
- 6) незалежні.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

14. Кожна людина є носієм певних ролей, тому що це пов'язано з необхідністю особистості жити у групах і виконувати в них певні соціальні функції.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

15. Колектив має високий ступінь організації, точну систему розподілу функцій, супідрядності, високий рівень дисципліни, тому що люди не пов'язані відносинами взаємної відповідальності, спільністю уявлень, поглядів, ціннісних орієнтацій.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

16. Сильне й ефективно керівництво в організації сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягнення цілей організації, тому що його основою є вміло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

17. Інколи підлеглі мають владу над керівником організації, тому що від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

18. Юридична відповідальність разом із соціальною є джерелом етичної поведінки, тому що від них залежать реалізація функцій, якість методів менеджменту і, відповідно, результативність і коректність управлінських рішень.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

19. Відповідно до теорії Т. Лірі, взаємодоповнювальними рисами характеру до підозрілості будуть:

- а) підкорюваність;
- б) альтруїзм;

- в) доброзичливість;
- г) залежність.

VI. Доповніть твердження:

20. *Функції організаційної культури*

21. *Чинники, що забезпечують сумісність і принципи забезпечення сумісності*

22. *Ступінь міцності, єдності та стійкості міжособистісних стосунків у групі визначає такий параметр, як*

23. *Система вимог до управлінської діяльності складається з таких підсистем*

24. *Назвіть види відповідальності в менеджменті*

25. *Сучасний менеджмент для забезпечення етичної поведінки використовує концепції*

Запитання для самостійного опрацювання

1. Визначте роль етичних регуляторів в управлінні організацією.
2. Поясніть різницю між цінностями сучасного суспільства та бізнес-культури.
3. Поясніть, у чому полягають відмінності соціальних ролей від рольових очікувань.
4. Охарактеризуйте основні способи соціального контролю за поведінкою в організації.
5. Охарактеризуйте значення та складові частини організаційної культури.
6. Поясніть вплив індивідуальних характеристик керівника на поведінку людини в організації.
7. У чому полягає різниця між статтю та гендером?
8. Охарактеризуйте чинники, що впливають на формування гендерних ролей.

9. Охарактеризуйте відмінності чоловічої поведінки від жіночої в організації.

10. До яких наслідків може призводити відмінність ставлення до комунікації у традиційних жіночих соціальних ролях від чоловічих?

Практичні завдання за темою 7

Завдання 7.1. У компанії Supplier, що займається постачанням мережі ресторанів продуктами харчування, відбувся конфлікт. Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів Fast Food, є картопля French Fries. Цей продукт постачає з Німеччини фірма Next Provider, із якою підписаний довготерміновий контракт на постачання з умовою відстрочення платежу. Фірма Next Provider є не тільки постачальником, але й виробником цього виду картоплі. Замовляє продукцію у фірми Next Provider та займається платежами директор із закупівель компанії Supplier Андрій. За тиждень до травневих свят Андрій занедужав, і частину своїх обов'язків передав своїй заступниці Олені.

Наприкінці робочого тижня, у п'ятницю, з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії Supplier постачання з Німеччини зривається, тобто в понеділок на складі може утворитися дефіцит картоплі, споживання якої ресторанами під час свят має збільшитися.

Андрій із дому намагався залагодити ситуацію з постачанням фірми Next Provider, але йому це не вдалося, і до кінця робочого дня у п'ятницю він доручив Олені організувати термінову закупівлю в будь-якого київського постачальника, який зміг би доправити картоплю певного зразка в кількості 3 т не пізніше як до закінчення робочого дня в понеділок.

Олена стала шукати відповідного постачальника, але ввечері наприкінці тижня це було практично неможливим. Андрій також займався пошуком і, знайшовши фірму "Зірка", повідомив це Олені й подальше рішення щодо постачання доручив приймати їй.

У цій екстреній ситуації Олені довелося піти на умови, поставлені фірмою "Зірка", які компанії Supplier були абсолютно не вигідними: підписання договору з терміном дії до кінця 2013 р. і 100 % передоплата цього постачання. Умовою Олені було якнайшвидше постачання.

У понеділок уранці Олена зробила передоплату фірмі "Зірка" та вислала їй платіжне доручення з підтвердженням факту оплати, що є необхідною й достатньою умовою для фірми-постачальника, щоб відвантажити

товар на склад компанії Supplier. Олена повідомляє Андрія, що цю проблему вирішено й постачання має відбутися до закінчення робочого дня.

У вівторок Андрій вийшов на роботу й довідався, що картоплю ще не привезли, і звернувся із проханням розібратися в цьому Олену. Вона зателефонувала до фірми "Зірка", і її повідомили, що платіжного доручення недостатньо й відвантаження буде зроблено тільки тоді, коли на їхній рахунок прийдуть гроші, тобто не раніше середи, тому що гроші в Києві з банку до банку ідуть не менш ніж один день. Олена повідомила про це Андрію, який був дуже обуреним тим, що вона відразу не з'ясувала цієї обставини. Олена сама йому відповіла, що це він знайшов фірму "Зірка", вона думала, що Андрій досить добре знав майбутнього постачальника, а тому займалася тільки технічним питанням організації постачання. Андрій же довідався тільки ціну картоплі, яка була для нього прийнятною.

Андрій почав обвинувачувати Олену в невдалій угоді. Він говорив, що вона мала з'ясувати всі умови постачання до кінця й за неприйнятних умов шукати іншого постачальника. У відповідь Олена сказала, що він не давав їй таких указівок, а догадатися вона не могла, тому що закупівля картоплі не у її компетенції. На обвинувачення Андрія в непрофесіоналізмі вона відповіла, що він поклав на неї занадто більшу відповідальність і що краще йому самому спробувати домовитися з фірмою "Зірка" про якнайшвидше постачання. Андрій зателефонував до фірми "Зірка", але йому відмовили в постачанні до часу приходу грошей на їхній рахунок, тому що ця умова була непринятною для керівництва фірми "Зірка", тим більше, що вже було підписано договір, у якому, крім форс-мажорних, не оговорювали ніяких інших обставин, які могли б змінити характер постачань.

У середу вдень прийшла машина з картоплею з Німеччини, а машини від фірми "Зірка" так і не було. Співробітники відділу, яким керував Андрій, були в курсі ситуації та стали критикувати його за те, що він оплатив фірмі "Зірка" постачання зі 100 % передоплатою, тоді як вони не змогли оплатити постачання своїм постійним партнерам, із якими вони працюють із відстроченням платежу 15 банківських днів, тому що необхідні гроші Олена зарезервувала для фірми "Зірка" в п'ятницю ввечері.

Отже, фірма Supplier зазнала збитків у розмірі передоплати за вже не потрібну картоплю. Крім того, підписавши договір, вона взяла на себе

обов'язок закупити до кінця року таку саму картоплю, як і у фірми Next Provider, але з товарною націнкою у фірми "Зірка".

Дайте відповідь на такі запитання:

1. Чи потрібно було Андрію брати участь у пошуках фірми або він мав дати завдання Олені зробити цю справу від початку до кінця?

2. Чи можна вважати, що Андрій недостатньо добре контролював ситуацію? Мав він це робити, коли був не зовсім здоровим?

3. Чи слушні слова Олени про те, що Андрій поклав на неї занадто велику відповідальність, після того, коли вже не можна було змінити ситуацію з фірмою "Зірка"?

4. Чи є в Андрія підстави в майбутньому не довіряти професіоналізму Олени?

5. На кому лежить відповідальність за збитки компанії?

6. Чи була ця ситуація наслідком недомовок і непорозумінь між Оленою й Андрієм? Як би ви порадили їм поводитися надалі?

Визначте модель поведінки в разі конфліктної ситуації, яку використовують у компанії Supplier, наскільки вона залежить від особистості її керівника.

Завдання 7.2. Звичайний робочий день у банку. Останній день приймання комунальних платежів без нарахування пені. Працюють три касири. До кожного віконця стоїть величезна черга. В атмосфері панує напруженість: усі є стомленими. Із різних сторін час від часу чути незадоволені репліки на адресу працівників банку. Зненацька до черги й до її невдоволення одна з касирок – молоденька дівчина із приємною зовнішністю – повідомляє про тимчасову нетривалу перерву в роботі для здавання надлишків готівки в касі (вона діє згідно з інструкцією). Друга касирка, жінка 35 років, у присутності клієнтів починає критикувати дії своєї колежанки, чим підігріває назрілий конфлікт. Необґрунтована критика викликає в першої касирки обурення, образу й нерозуміння, тому що вона діє, відповідно до встановленого порядку, який забезпечує безпеку працівників банку та клієнтів. Бажаючи розв'язати конфлікт, молода дівчина повертається до клієнтів і, мовчки, затаївши образу та втративши трудовий настрій, продовжує працювати.

За даними ситуації визначте:

1. Хто розпочав конфлікт?

2. Наскільки обґрунтованими були дії молодої касирки?

3. Наскільки об'єктивною була критика її старшої колежанки?
4. Як оцінити правильність дій кожної із працівниць?
5. Що можна порадити в цій ситуації? Яким чином можливо розв'язати конфлікт, який розпочався?

Завдання 7.3. Визначте із запропонованого далі списку заходів, що потрібно, а що не можна робити під час стресової ситуації:

- 1) вступати в конфлікти;
- 2) виявляти ініціативу щодо розв'язання конфліктів;
- 3) плести інтриги;
- 4) інакше організувати робочий час і місце;
- 5) приховувати свій стан, удавати, що нічого не відбувається;
- 6) робити короткі перерви в роботі та збільшити фізичну активність в неробочий час;
- 7) чекати поки ситуація зміниться, або проблема зникне сама;
- 8) приймати різкі рішення;
- 9) зателефонувати другові;
- 10) змінити робочий графік або саму роботу;
- 11) скаржитися колегам і родичам;
- 12) знімати напруження алкоголем;
- 13) відпочити, змінити обстановку;
- 14) проговорити або виплакати проблему;
- 15) звернутися до психолога.

Аргументуйте відповідь.

Завдання 7.4. Оцініть наведений далі план управління стресовими ситуаціями для людей, що страждають від надмірних стресів на роботі. Чи допоможе він запобігти стресам під час роботи, чи ні? Що з наведеного буде виконувати не важко, а що – проблематично? Аргументуйте відповідь.

Розробіть власний план запобігання стресам під час роботи на підприємстві.

1. Визначте систему пріоритетів у своїй роботі.
2. Навчіться говорити "ні", коли досягнете межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи.
3. Налагодьте особливо ефективні й надійні відносини з вашим начальником.

4. Не погоджуйтеся з вашим керівником або ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей).

5. Повідомте свого керівника або співробітників, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінки вашого завдання не ясні (невизначеність ролей).

6. Обговоріть відчуття нудьги або відсутності інтересу до роботи зі своїм керівником.

7. Знайдіть щодня час для розслаблення та відпочинку.

Завдання 7.5. Визначте ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) колективу за результатами використаної до працівників методики ЦОЄ, зведену матрицю виборів за якою наведено в табл. 7.5.

Укажіть ціннісні сфери, що є спільними для працівників, ключові цінності та визначте напрями подальшого формування колективу.

Запропонуйте заходи щодо соціальної адаптації працівників, які мають цінності, не відповідні загальнокорпоративній системі.

Таблиця 7.5

Таблиця виборів працівників за методикою ЦОЄ

№ з/п	Прізвище працівника	Якості особи*												
		1	4	6	11	12	13	18	20	24	25	26	29	30
1	Іванов	+		+	+				+	+				
2	Сидоров	+		+	+							+		
3	Склярів	+		+			+		+					+
4	Старчук	+		+		+		+				+		
5	Стрибків	+		+		+		+				+		
6	Стулов	+		+	+			+		+		+		+
7	Трошин	+			+			+		+		+		
8	Троценко	+		+	+					+				
9	Уланів		+	+	+					+			+	
10	Уманський	+		+	+					+	+			
	Сума виборів	9	1	9	7	2	1	4	2	6	1	5	1	2

*У таблиці відсутні якості, що не набрали жодного вибору.

Розділ 2

Методи та засоби здійснення управлінських функцій

8. Стратегічне планування та місія організації

8.1. Стратегічне планування в організації.

8.2. Етапи стратегічного планування.

8.3. Методи стратегічного прогнозування та планування.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 20; 32; 34; 40; 43; 46; 59; 56].

Основні поняття та категорії теми

Відносна частка ринку – це відношення частки підприємства на ринку до частки провідної фірми-конкурента.

Горизонт стратегічного планування – це прогнозний період обмеженої тривалості, на який здійснюють планування.

Загальна стратегія – це основна концепція розвитку діяльності організації.

Інактивне планування – це планування, засноване на пристосуванні до поточної ситуації ("не прагну в минуле, але й не рвуся в майбутнє", "утриматися в бурхливому потоці").

Індикативне планування – це механізм координації інтересів і діяльності державних і недержавних суб'єктів управління економікою; діяльність держави, спрямована на інформування економічних суб'єктів про цілі та засоби державної економічної політики й можливі траєкторії економічного розвитку. Індикативні плани мають рекомендаційний характер.

Інтерактивне планування – це планування, засноване на проектуванні майбутнього та створенні умов для нього ("змінити течію річки").

Компоненти реалізації стратегії – це тактика, політика, процедури, правила.

Конкурентна стратегія – це комплексний план дій компанії на ринку щодо конкурентів.

Матриця БКГ (матриця Бостонської консалтингової групи) – це інструмент аналізу актуальності продуктів компанії, зважаючи на їхній

стан на ринку щодо зростання попиту цієї продукції та займаної компанії частки ринку.

Матриця "продукт – ринок" – це інструмент оцінювання ризиків для подальшого визначення стратегії позиціонування товару на ринку.

Мета стратегічного планування – це визначення майбутніх потреб ринку та побудова своєї роботи, відповідно до них.

Місія організації – це обґрунтування необхідності у функціонуванні організації для суспільства.

Перспективне планування (Advanced Planning) – це планування виробництва на проміжки часу, вимірювані місяцями або роками, використовуючи моделі обмежень, які стосуються одночасно й матеріалів, і продуктивності.

Політика – це загальні підходи до прийняття рішень.

Правила – це точне визначення того, що має бути зроблено в типовій ситуації.

Практичне планування – це планування, засноване на прогнозуванні майбутніх змін та випередженні подій, які ще не відбулися ("випереджую майбутні події", "осідлати першу хвилю").

Процедура – це опис дій, які слід уживати в конкретній ситуації.

Реактивне планування – це планування, засноване на минулих цінностях і минулому досвіді, "реагую як належить" ("плисти проти течії").

Стратегічне планування – це процес створення планів і програм, спрямованих на рішення стратегічних завдань.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу для забезпечення свого функціонування і розвитку.

Стратегія – це сукупність дій та підходів, що використовують для досягнення довготермінових цілей організації.

Тактика – це короткотерміновий план для досягнення мети, що розробляють на рівні керівників середньої ланки.

Темпи зростання ринку – це відношення обсягів реалізації за поточний рік до обсягів реалізації за попередній рік.

Функціональні стратегії – це плани дій за підрозділами чи сферами бізнесу, що підтримують та конкретизують загальну стратегію.

Цілі організації – це конкретизація місії організації у формі, доступній для управління процесом її реалізації.

8.1. Стратегічне планування в організації

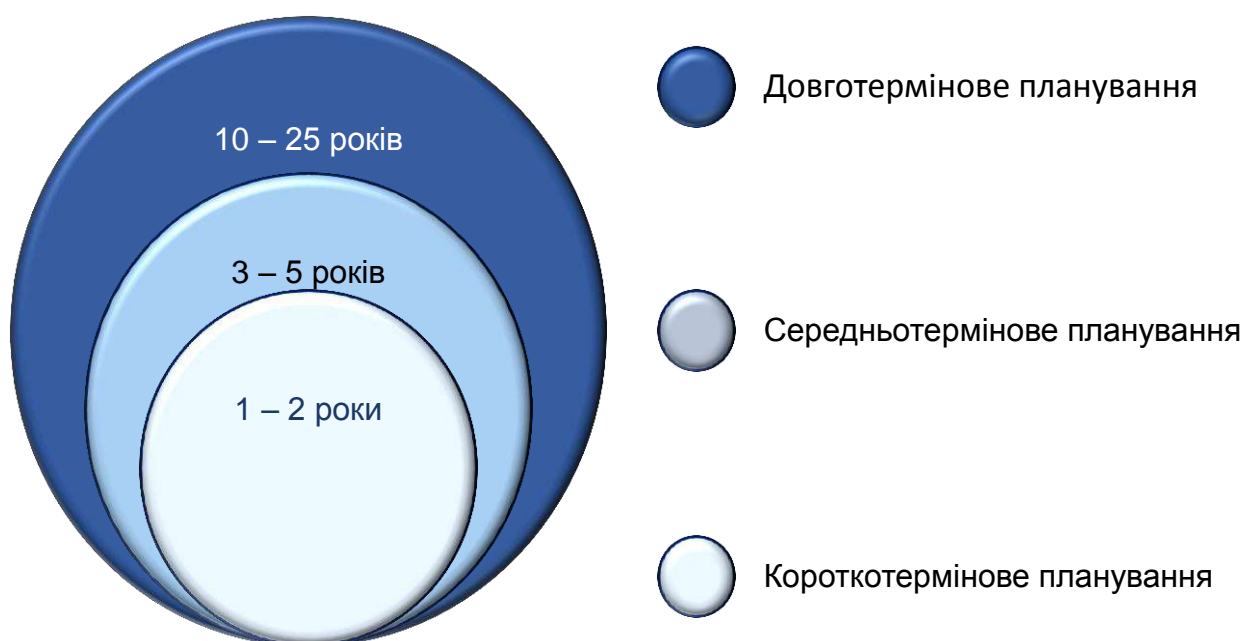
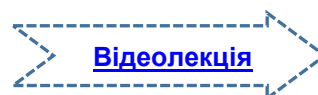


Рис. 8.1. Горизонти стратегічного планування



Рис. 8.2. П'ять елементів стратегії за Г. Мінцбергом

Реактивне	Інактивне	Преактивне	Інтерактивне
засновано на минулих цінностях і минулому досвіді, намагання реагувати "як належить"	не прагне в минуле, але й не поспішає до майбутнього	випереджає майбутні події	проектування майбутнього і створення умов для нього
Лозунг: "плисти проти течії"	Лозунг: "утриматися в бурхливому потоці"	Лозунг: "осідлати першу хвилю"	Лозунг: "змінити течію річки"

Рис. 8.3. Типи стратегічного планування за Р. Акоффом

Таблиця 8.1

Еволюція систем стратегічного управління [4]

Системи Параметри	Бюджетування	Довготермінове планування	Стратегічне планування	Стратегічне ринкове планування
Основні сфери уваги	Контроль над відхиленнями та управління складністю	Прогнозування зростання та подолання складності	Зміни стратегічного напрямку та здібностей	Подолання проблем, пов'язаних із "стратегічними сюрпризами" та несподіваними загрозами/можливостями
Основне положення	Майбутнє повторює минуле	Майбутнє є продовженням попередніх тенденцій розвитку	Нові тенденції та порушення послідовності можливо прогнозувати	Циклічне планування не є адекватним швидким змінам
Характер	Періодичний			У реальному часі
Період використання	Із 1900-х рр.	Із 1950-х рр.	Із 1970-х рр.	Із 1990-х рр.



Рис. 8.4. Елементи стратегії за А. Браун [62]

8.2. Етапи стратегічного планування

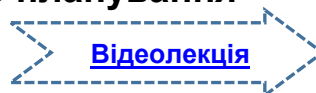


Рис. 8.5. Етапи стратегічного планування

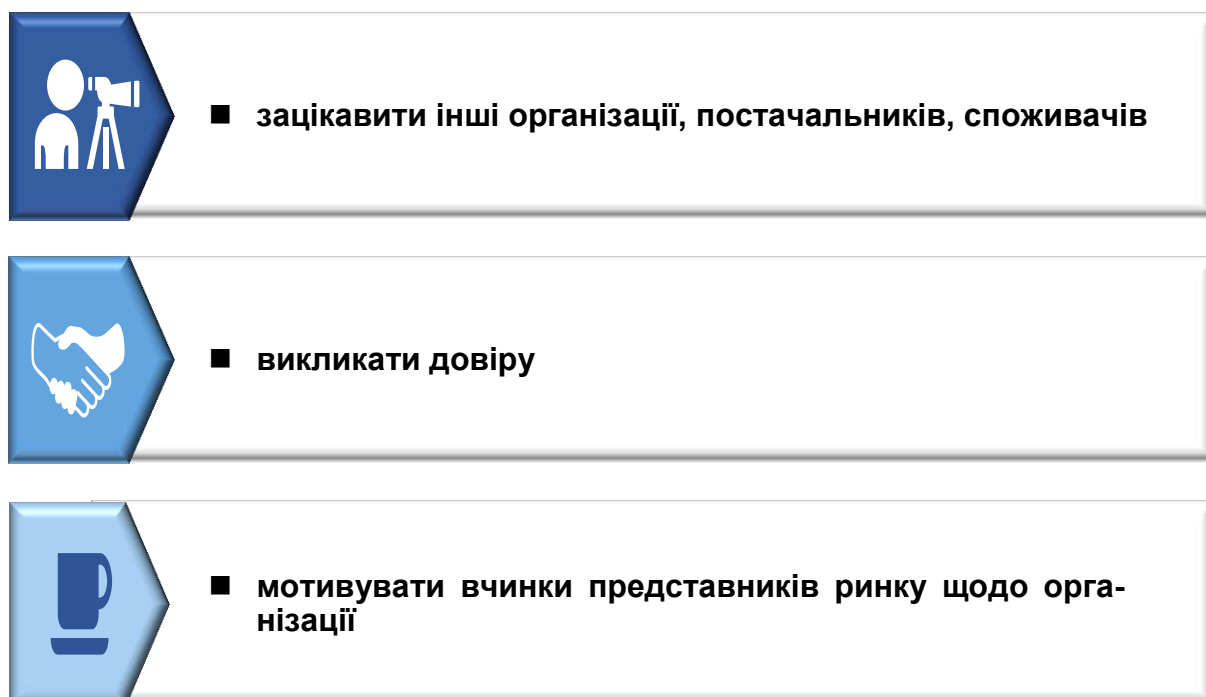


Рис. 8.6. Призначення місії організації

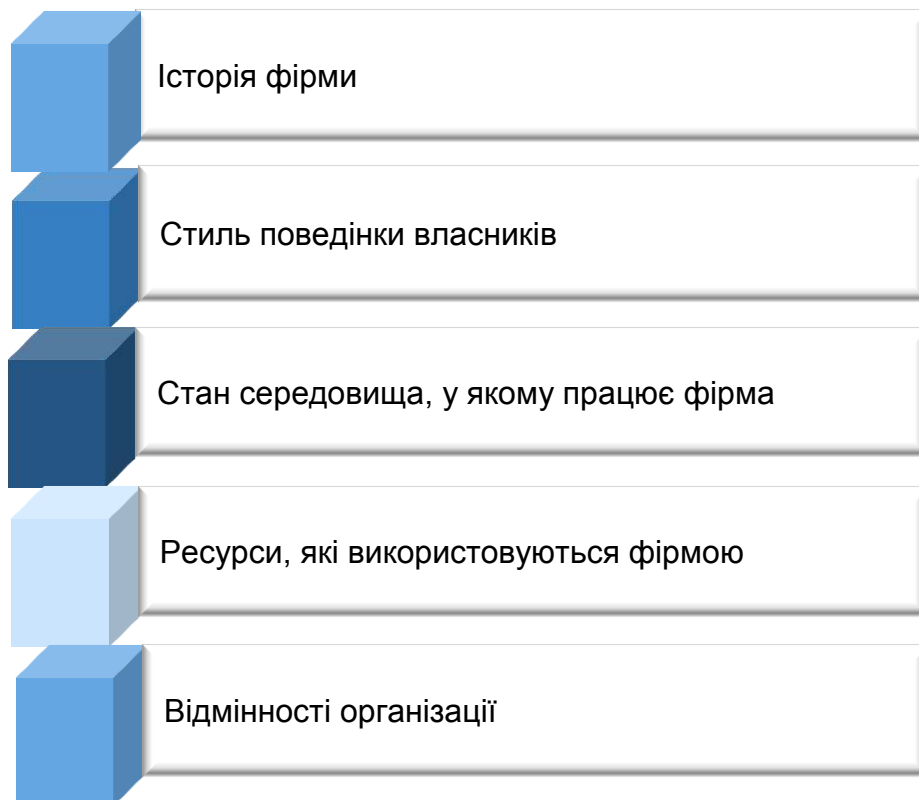


Рис. 8.7. Чинники, що впливають на формулювання місії за Ф. Котлером



Рис. 8.8. Принципи формулювання місії

8.3. Методи стратегічного прогнозування та планування

[Відеолекція](#)

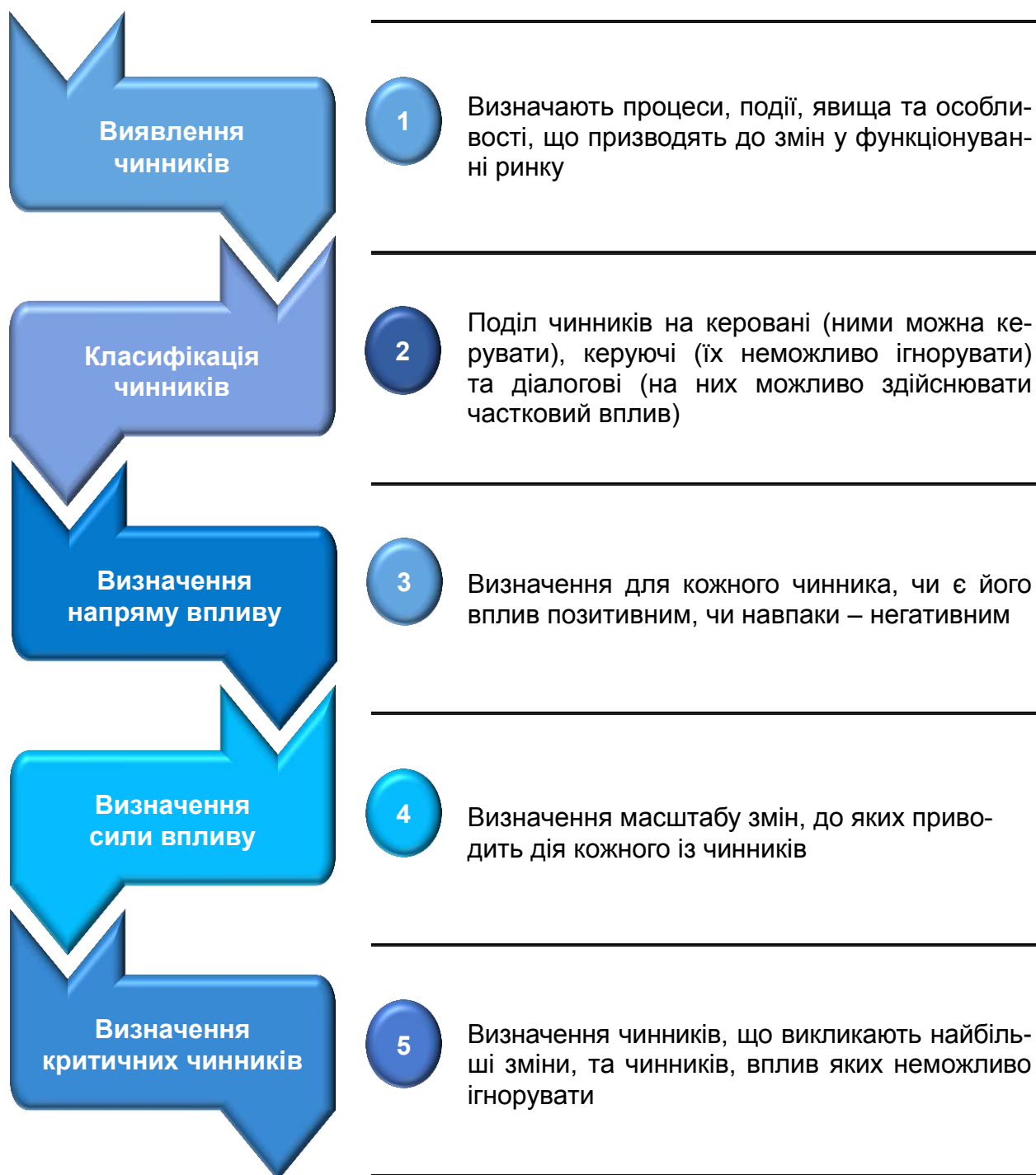


Рис. 8.9. Послідовність стратегічного аналізу



Рис. 8.10. Чинники PESTEL-аналізу

	Helpful (корисно)	Harmful (шкідливо)
Internal (внутрішні)	<p>Strength (сильні сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... 	<p>Weakness (слабкі сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ...
External (зовнішні)	<p>Opportunities (можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... 	<p>Threat (загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ...

Рис. 8.11. Матриця SWOT-аналізу



Рис. 8.12. Аналіз сильних та слабких сторін організації

Загальні	Конкурентні	Функціональні
основні концепції розвитку організації	комплексні плани дій компанії на ринку щодо конкурентів	плани дій за підрозділами чи сферами бізнесу, що підтримують та конкретизують загальну стратегію
<ul style="list-style-type: none"> ■ стратегія зростання; ■ стратегія обмеженого зростання; ■ стратегія скорочення 	<ul style="list-style-type: none"> ■ мінімізація витрат; ■ диференціація; ■ концентрація 	<ul style="list-style-type: none"> ■ маркетингова; ■ інноваційна; ■ виробнича; ■ фінансова; ■ кадрова

Рис. 8.13. Види стратегій

Тактика	Політика	Процедура	Правила
короткотерміновий план для досягнення мети, що розробляють на рівні керівників середньої ланки	загальні підходи до прийняття рішень в організації	опис дій, які слід уживати в конкретній ситуації	точне визначення того, що має бути зроблено в типовій ситуації
<p>Приклад: формувати потенціал для організаційних змін</p>	<p>Приклад: постійно підвищувати професіоналізм виконавців шляхом навчання</p>	<p>Приклад: організувати курси; забезпечити наставництво</p>	<p>Приклад: проводити навчання до проведення змін у структурі діяльності</p>

Рис. 8.14. Компоненти реалізації стратегії

Стратегічна мета

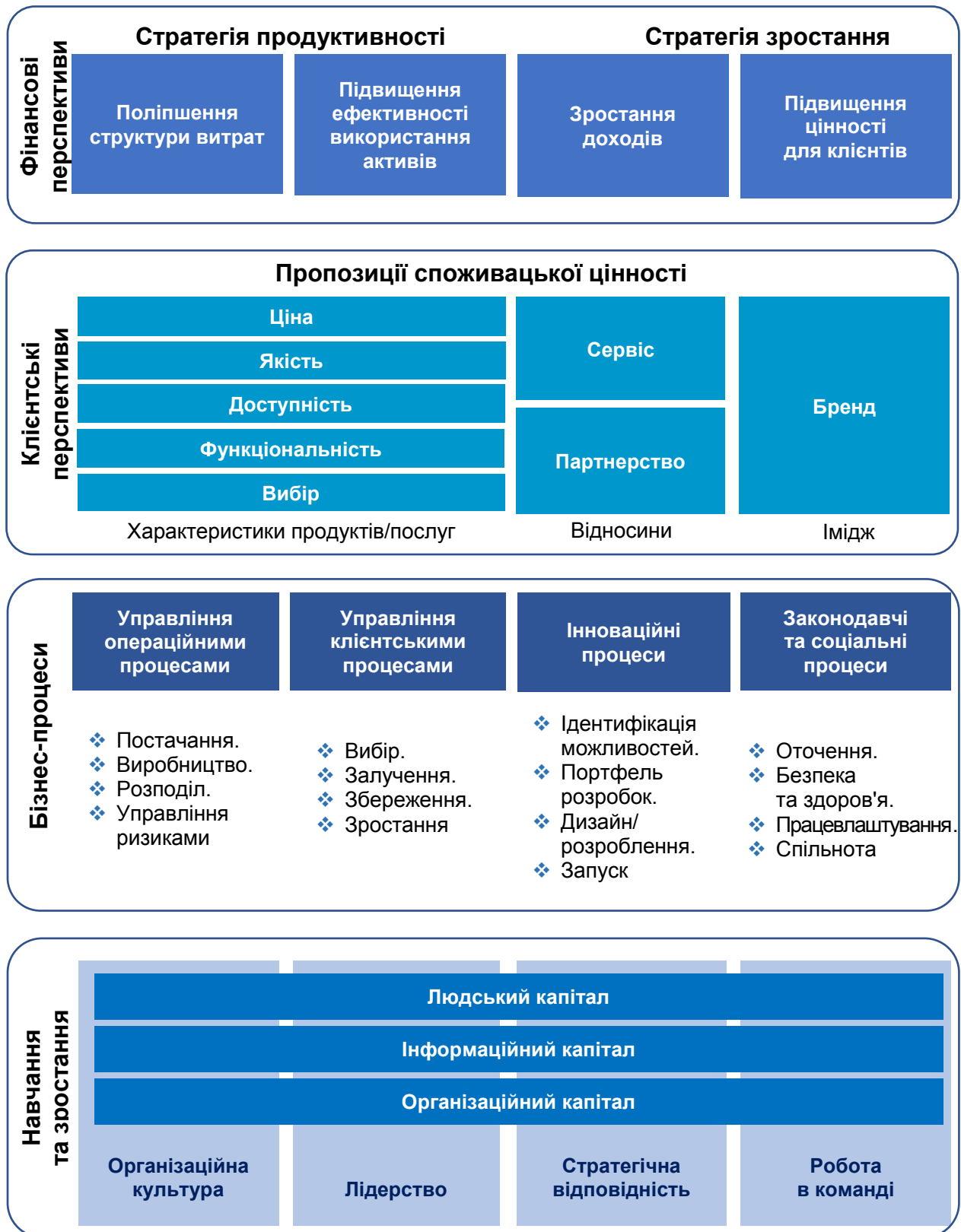


Рис. 8.15. Структура стратегічної карти
(Д. Нортон, Р. Каплан) [28]

Кількісні	Якісні
<input checked="" type="checkbox"/> частка ринку;	<input checked="" type="checkbox"/> залучення кваліфікованого персоналу;
<input checked="" type="checkbox"/> зростання обсягу продажів;	<input checked="" type="checkbox"/> підвищення задоволеності клієнтів;
<input checked="" type="checkbox"/> рівень витрат та ефективності виробництва;	<input checked="" type="checkbox"/> поглиблення знання ринку;
<input checked="" type="checkbox"/> плинність кадрів;	<input checked="" type="checkbox"/> підвищення безпеки;
<input checked="" type="checkbox"/> чистий прибуток	<input checked="" type="checkbox"/> розвиток партнерських відносин

Рис. 8.16. Критерії оцінки стратегії

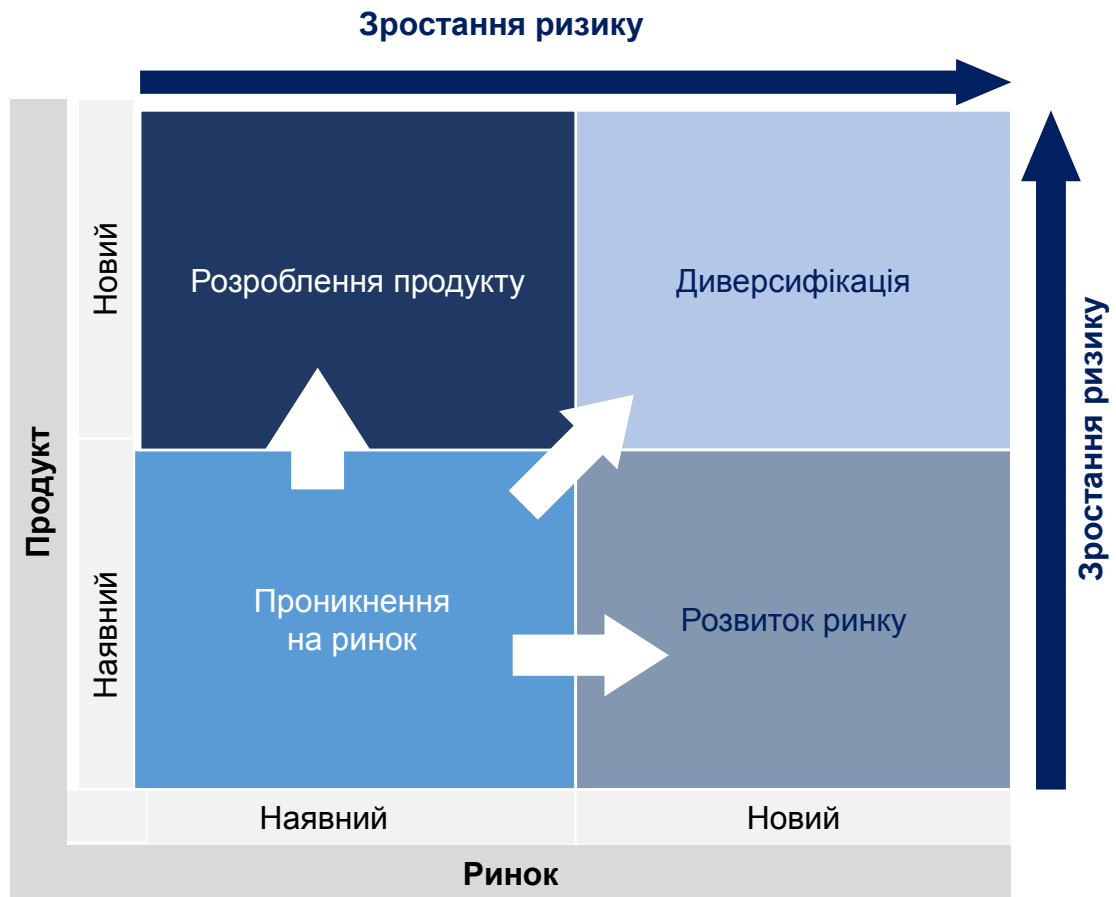


Рис. 8.17. Матриця І. Ансоффа (1957 р.)

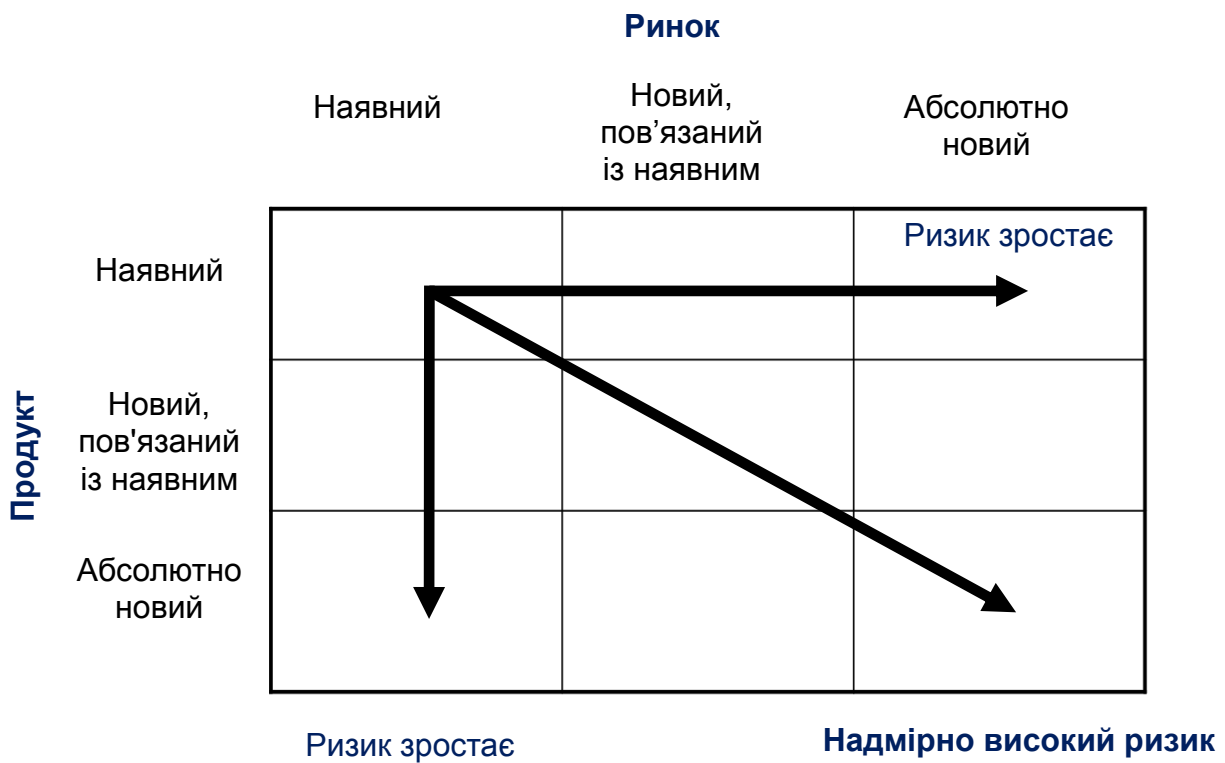


Рис. 8.18. Модифікована матриця "продукт – ринок"



Рис. 8.19. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Умови застосування	Обмеження та недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Зростання обсягів продукції є провідним показником перспектив розвитку. <input checked="" type="checkbox"/> Відносну позицію фірми в конкурентній боротьбі можна визначити за її часткою на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Висока частка ринку має обумовлюватися конкурентоспроможністю товару. <input checked="" type="checkbox"/> Відносна частка ринку має бути єдиним вагомим чинником конкурентоспроможності. <input checked="" type="checkbox"/> Новий бізнес із низькою часткою ринку також може бути високоприбутковим. <input checked="" type="checkbox"/> Велика частка ринку не завжди приводить до прибутковості. <input checked="" type="checkbox"/> Модель нехтує невеликими конкурентами із частками ринку, що швидко зростають

Рис. 8.20. Умови застосування, обмеження та недоліки матриці БКГ

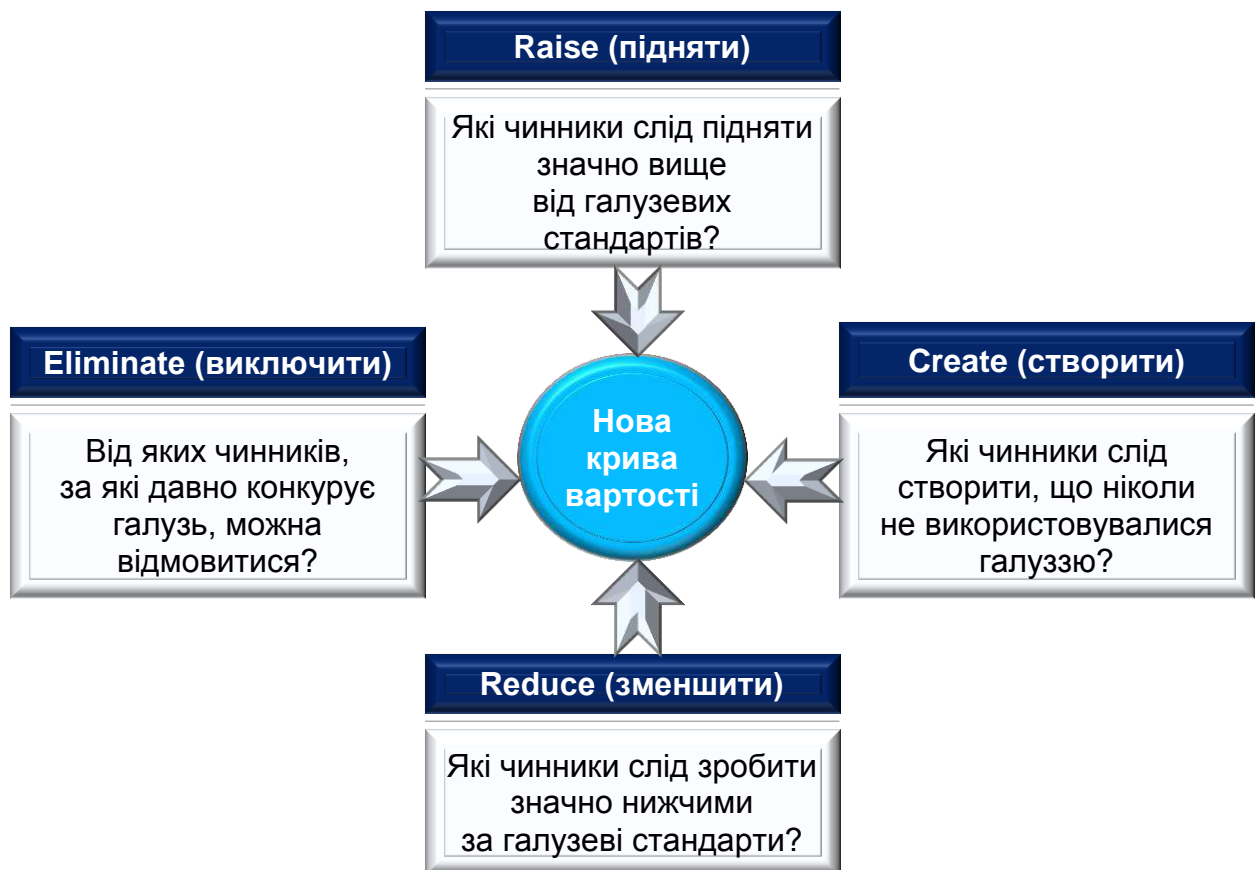


Рис. 8.21. Стратегія блакитного океану В. Ч. Кім

Тестові завдання за темою 8

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Генеральну довготермінову програму дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей називають:

- а) орієнтиром;
- б) тактикою;
- в) стратегією.

2. Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершують:

- а) PEST-аналізом;
- б) SWOT-аналізом;
- в) побудовою матриці БКГ.

3. Використання організацією патентів та know-how, відповідно до методу SWOT-аналізу, можна зарахувати до:

- а) слабких сторін;
- б) загроз;
- в) сильних сторін;
- г) можливостей.

4. Дефіцит ресурсів, який відчуває організація, відповідно до методу SWOT-аналізу можна зарахувати до:

- а) слабких сторін;
- б) загроз;
- в) сильних сторін;
- г) можливостей.

5. Головною метою стратегічного планування є:

- а) розподіл ресурсів між виконавцями;
- б) визначення майбутніх потреб ринку;
- в) визначення засобів для оперативного вирішення проблем;
- г) формулювання принципів поведінки персоналу у складних ситуаціях;
- д) визначення ресурсів для досягнення цілей організації.

6. *Горизонт короткотермінового планування становить:*

- а) 1 – 2 роки;
- б) 3 – 5 років;
- в) 6 – 10 років;
- г) 10 – 25 років.

7. *Місія організації – це:*

- а) рекламний слоган, що використовується організацією;
- б) перелік завдань організації на поточний період;
- в) обґрунтування необхідності в організації для суспільства;
- г) елемент стратегії організації.

8. *Опис дій, які слід уживати в конкретній ситуації, – це:*

- а) тактика;
- б) політика;
- в) процедура;
- г) правила.

9. *До чинників, що впливають на формулювання місії, на думку Ф. Котлера, не належить:*

- а) історія фірми;
- б) стан середовища, у якому працює організація;
- в) стан внутрішнього середовища організації;
- г) ресурси, що використовуються організацією;
- д) відмінності та особливості організації.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

10. *Розкрийте зміст означених понять за допомогою наведених характеристик:*

Поняття	Характеристики
1) глобальна мета	а) характеризує погляд на причину існування організації з погляду самої організації
2) місія організації	б) характеризує погляд на причину існування організації з погляду суспільства
3) завдання організації	в) це заяви організації про те, як, і за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію

1) ____; 2) ____; 3) ____.

11. Установіть відповідність між типами стратегічного планування за Р. Акоффом та їхнім змістом:

Типи	Зміст
1) реактивне	а) вплив на навколишнє середовище, із метою зміни тенденцій його розвитку
2) інактивне	б) реагування на зміни навколишнього середовища
3) преактивне	в) передбачення майбутніх змін та завчасна підготовка до них
4) інтерактивне	г) підтримання поточного стану

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

12. Установіть відповідність між станами фірми за моделлю БКГ та діями, що забезпечать максимальну ефективність:

Стани фірми	Дії фірми
1) зірки	а) дослідити можливості щодо переходу до інших станів
2) дійні корови	б) оберігати та зміцнювати
3) собаки	в) жорстко контролювати витрати
4) знак питання	г) скорочувати, позбуватися

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

13. Основними елементами, із яких складається стратегія, є:

- 1) конкретні дії;
- 2) розподіл ресурсів;
- 3) сфера стратегії;
- 4) мета;

- 5) конкурентні переваги;
- 6) синергія.

а, б, в, г, д

14. На думку М. Портера, до складу стратегій бізнесу можна зарахувати стратегії:

- 1) контролю за витратами;
- 2) стабільності;
- 3) диференціації;
- 4) зростання;
- 5) фокусування;
- 6) реструктивну.

а, б, в, г, д

15. Укажіть стратегії, що належать до загальних стратегій організації:

- 1) зростання;
- 2) диференціації;
- 3) обмеженого зростання;
- 4) кадрова;
- 5) скорочення.

а, б, в, г, д

16. Укажіть кількісні критерії оцінки стратегії організації:

- 1) частка ринку;
- 2) залучення кваліфікованого персоналу;
- 3) плінність кадрів;
- 4) поглиблення знання ринку;
- 5) чистий прибуток.

а, б, в, г, д

17. Укажіть, які із чинників використовують у моделі, що відома як матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ):

- 1) ступінь новизни продукту;
- 2) ступінь новизни ринку;
- 3) темп зростання ринку;
- 4) відносна частка ринку;
- 5) абсолютна частка ринку.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру:

18. Стратегія бізнесу є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, тому що її спрямовано на забезпечення конкурентних переваг цієї структурної одиниці на певному ринку або в певній галузі.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

19. Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зниженні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів, тому що, якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

20. Стратегія фокусування складається з відносно відокремлених часток або сегментів, тому що кожний сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуги.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

21. *Визначте послідовність процесу розроблення та реалізації стратегічного плану:*

- а) обстеження сильних та слабких сторін організації;
- б) цілі організації;
- в) аналіз стратегічних альтернатив;
- г) місія організації;
- д) оцінювання й аналіз зовнішнього середовища;
- е) оцінювання стратегії;
- є) вибір стратегії;
- ж) реалізація стратегії.

22. *Розроблення стратегії фокусування здійснюють у такій послідовності:*

- а) ідентифікація специфічних потреб, побажань та інтересів споживачів у цьому сегменті ринку;
- б) пошук кращих за конкурентів способів задоволення цих специфічних потреб споживачів;
- в) вибір одного або кількох сегментів ринку.

23. *Використовуючи матрицю "продукт – ринок", розташувати проекти в порядку зниження їхньої ризикованості:*

- а) виведення нового продукту, пов'язаного з наявними, на функціонуючий ринок;
- б) виведення нового продукту, пов'язаного з наявними продуктами, на новий, але пов'язаний із функціонуючим ринком;
- в) виведення абсолютно нового продукту на новий, але пов'язаний із функціонуючим ринком;
- г) виведення абсолютно нового продукту на абсолютно новий ринок.

VI. Доповніть твердження:

24. *Загальнокорпоративна стратегія визначає*

25. *Використання стратегічного планування сприяє*

Запитання для самостійного опрацювання

1. Як змінюється складність прогнозування та точність прогнозів зі збільшенням горизонту стратегічного планування?
2. Назвіть та охарактеризуйте типи стратегічного планування за Р. Акоффом.
3. Поясніть роль місії організації та характеризуйте вимоги до її формулювання.
4. Назвіть методи аналізу зовнішнього середовища організації та характеризуйте чинники, що ними враховуються.
5. Яким є призначення стратегічного набору та з чого він складається?
6. У чому полягають відмінності загальної стратегії організації від конкурентної?
7. Охарактеризуйте кількісні та якісні критерії оцінки стратегії.
8. Охарактеризуйте можливості та умови застосування матриці "продукт – ринок" для стратегічного планування діяльності організації.
9. Назвіть чинники, що використовують у матриці БКГ для стратегічного планування діяльності організації та охарактеризуйте необхідні умови для її застосування.
10. Наведіть доцільні дії за кожним із квадрантів матриці БКГ та охарактеризуйте необхідні умови для застосування цього інструменту.
11. Поясніть відмінності стратегічного планування від тактичного.
12. Охарактеризуйте підходи до вибору інструментів стратегічного планування.
13. Поясніть призначення перспективного й індикативного планування.

Практичні завдання за темою 8

Завдання 8.1. Проаналізуйте наведений приклад місії фірми на відповідність вимогам до правильно сформульованої місії:

Місія фірми, що займається орендою автомобілів: "Стати компанією, що швидко зростає, із найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються орендою транспортних засобів без водіїв".

Завдання 8.2. Проаналізуйте наведений приклад місії фірми на відповідність вимогам до правильно сформульованої місії:

Місія невеликого рекламного агенства: "Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг із їхніми клієнтами".

Завдання 8.3. Проаналізуйте наведений приклад місії фірми на відповідність вимогам до правильно сформульованої місії:

Місія невеликого агенства нерухомості: "Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент об'єктів нерухомості за привабливими цінами".

Завдання 8.4. Розглядають проєкт створення компанією Land West Company підприємства, що має намір зосередитися на вирощуванні зернових та олійних культур для виробництва біопалива, зокрема, на рапс буде відведено 25 % підконтрольних земель. Таку спрямованість обумовлено високим попитом на світових ринках на український рапс і відсутністю квот на його експорт.

Крім того, Land West Company на 24 тис. га буде вирощувати органічні сільгоспкультури. Наступного року передбачають в однакових пропорціях посіяти пшеницю, жито та ячмінь. Особливість виробництва органічних продуктів харчування, попит на які у Європі й Північній Америці зростає щорічно на 10 – 20 %, – відмова від застосування хімічних, синтетичних засобів, мінеральних добрив, стимуляторів росту синтетичного походження та інших хімічних препаратів. Хоча врожайність органічних культур, порівняно зі звичайними, є нижчою на 30 %, високі ціни, наприклад, на органічну пшеницю (40 – 50 %), дозволяють працювати з високою рентабельністю. Експортом органічних продуктів компанія, на відміну від продукції для біопалива, буде займатися самостійно, постачаючи ними Нідерланди, Велику Британію та Німеччину.

Приватне розміщення акцій Land West Company серед іноземних інвесторів – уже другий приклад вияву високої зацікавленості іноземних інвесторів українською галуззю виробництва сільгоспкультур для біопалива. Раніше компанія Landkom уже залучила 54 млн фунтів стерлінгів

(110,6 млн дол. США). Примітно, що в обох випадках новачкам українського аграрного бізнесу вдалося залучити десятки млн дол. США фактично під плановані садіння.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити основні чинники зовнішнього впливу на реалізацію проекту підприємства, що має намір зосередитися на вирощуванні зернових та олійних культур для виробництва біопалива.

2. Зробити аналіз ринкового середовища вирощування зернових та олійних культур для виробництва біопалива, зокрема рапсу в Україні.

3. Визначити стратегію розвитку досліджуваного підприємства: сформулювати місію, стратегічну мету, стратегічний набір.

Завдання 8.5. Відкрите акціонерне товариство "Лозівський ковальсько-механічний завод" (ПАТ "ЛКМЗ"), спеціалізується на виготовленні та збуті вузлів, деталей, запасних частин, штампів для сільськогосподарської техніки й інших галузей промисловості та транспорту, виробництва нестандартного обладнання, товарів народного споживання й іншої продукції, наданню послуг населенню. Основну продукцію підприємства можна розподілити на такі групи:

- 1) штампування за кооперацією;
- 2) комплектацію тракторів;
- 3) міжгалузеву кооперацію;
- 4) запасні частини до тракторів;
- 5) сільгосптехніку й запасні частини до неї;
- 6) товари народного споживання та їхню комплектацію;
- 7) іншу продукцію.

Завод має досить вигідне місце розташування. У широкому значенні – це близькість підприємства до головних своїх постачальників – металургійного заводу України та споживачів готової продукції. Основу продукції становлять деталі й вузли для ХТЗ (приблизно 2/3 всієї продукції) і штампування, що постачають підприємствам машинобудування.

Основна особливість цієї продукції в тому, що вона є складовою частиною виробництва інших підприємств – виробників технічної продукції та попит на неї жорстко регульовано можливостями споживачів, їхнім фінансовим станом. Це створює високий ступінь залежності ПАТ "ЛКМЗ" від обсягів виробництва виробників кінцевого продукту.

За даними ситуації зробіть SWOT-аналіз підприємства.

9. Планування діяльності в організації

9.1. Загальні підходи до планування в організації.

9.2. Визначення цілей у плануванні.

9.3. Методи та принципи планування.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 20; 32; 34; 43; 46; 59; 56].

Основні поняття та категорії теми

Балансовий метод планування – це визначення джерел бюджетування та перерозподіл ресурсів.

Бюджетний метод планування – це визначення руху майбутніх ресурсів чи результатів діяльності в межах установленого бюджету.

Графічні методи планування – це планування на основі використання графічних схем та моделей.

"Дерево цілей" – це впорядкована ієрархія цілей і завдань, досягнута в результаті декомпозиції головної мети організації.

Математико-статистичні методи планування – це планування на основі використання математичних моделей.

Матриця "важливо – терміново" (матриця Ейзенгауера) – це інструмент визначення пріоритетів та підвищення індивідуальної ефективності шляхом реорганізації власного часу та приділенням більшої уваги важливим справам.

Матриця "декартові координати" – це інструмент перевірки цілі на релевантність і створення мотивації дій шляхом з'ясування можливих позитивних та негативних наслідків діяльності й бездіяльності щодо певної ситуації.

Нормативний метод планування – це формування завдань на основі використання норм (питомих витрат) ресурсів на одиницю продукції.

План – це документ, що визначає завдання, а також дії, засоби та виконавців для досягнення цілей у певні терміни.

Планування – це створення плану, що містить завдання, ресурси та виконавців для досягнення мети.

Цілі – це конкретизація місії організації у формі, що дозволяє управляти процесом її реалізації.

9.1. Загальні підходи до планування в організації



Рис. 9.1. Призначення планування



Рис. 9.2. Елементи плану



Рис. 9.3. Етапи планування

Таблиця 9.1

Принципи планування

Принципи планування	Сутність принципів
1. Погодженість	Заплановані дії не мають суперечити іншим чинним планам організації чи планам інших підрозділів
2. Неперервність	План має містити заходи, що спираються на наявні результати виконання попередніх планів, та бути основою для майбутнього планування
3. Гнучкість	Урахування у плані можливості внесення до плану змін, що можуть бути викликані змінами поточної ситуації
4. Вимірюваність та точність	План має містити кількісні показники ресурсів, що знадобляться для виконання завдань та досягнення цілей
5. Участь	Залучення до процесу планування майбутніх виконавців дозволяє підвищити їхню мотивацію й більш точно врахувати їхні можливості та специфіку ситуації

Види планів

Критерії класифікації	Види планів
1. За масштабом та цілями	стратегічні; тактичні; операційні
2. За періодом планування	короткотерміновий – до 1 року; середньотерміновий – від 1 до 5 років; довготерміновий – понад 5 років
3. За рівнем виконання	організаційний; підрозділу; проєкту; працівника

9.2. Визначення цілей у плануванні

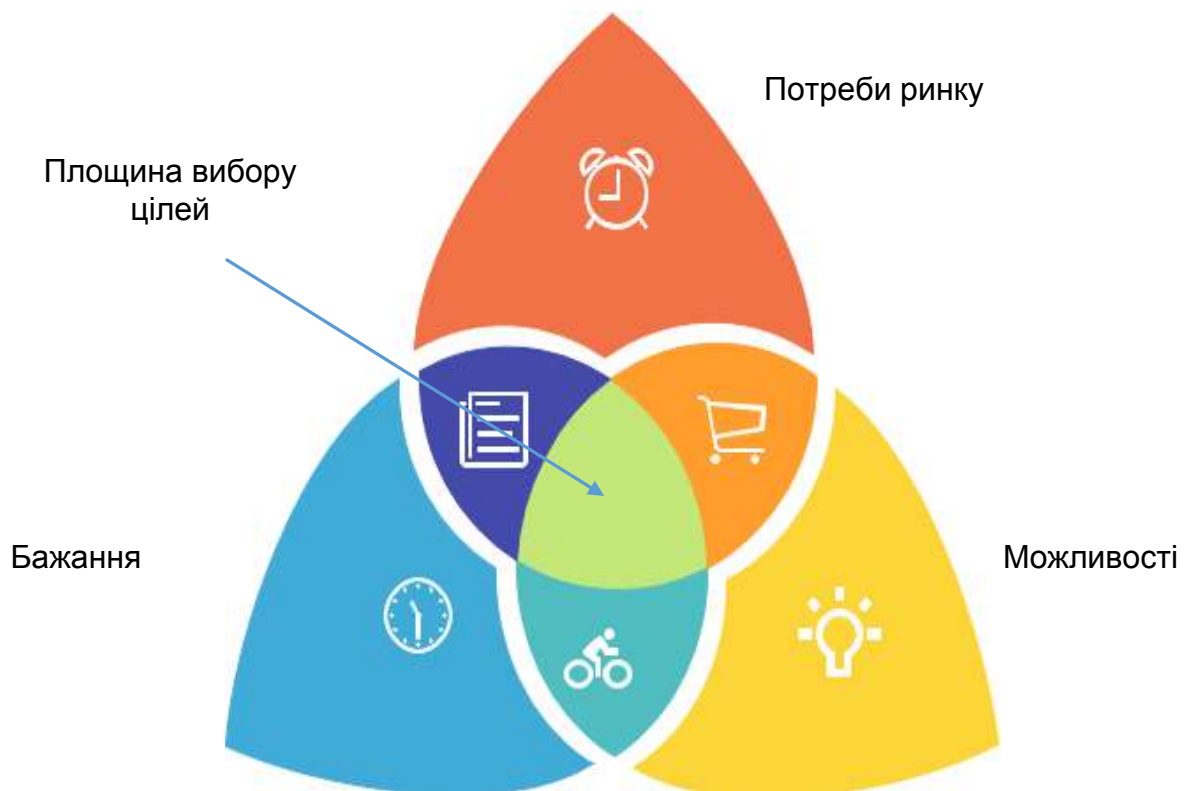


Рис. 9.4. Простір пошуку цілей

Класифікації цілей

Критерії класифікації	Види цілей
1. За періодом часу	стратегічні; тактичні; оперативні
2. За змістом	економічні; соціальні; організаційні; технічні; наукові; політичні; екологічні
3. За пріоритетністю	особливо пріоритетні; пріоритетні; непріоритетні
4. За повторюваністю	постійно вирішувани; разові (нові)
5. За відношенням до ділового середовища	внутрішні; зовнішні
6. За організаційним рівнем	цілі організації; цілі підрозділів
7. За функціональними підсистемами	маркетингові; інноваційні; фінансові; виробничі; кадрові та ін.
8. За стадіями життєвого циклу	створення; зростання; зрілість; завершення

Таблиця 9.4

Інструменти встановлення цілей

Назви інструментів	Призначення
Модель SMART	Формулювання цілі
Модель SPIRO	Формулювання цілі
Модель Дж. Вітмора	Формулювання цілі
Метод "дерево цілей"	Декомпозиція складної цілі на комплекс складових та конкретних чітко окреслених завдань
Матриця "декартові координати"	1. Перевірка цілі на релевантність. 2. Підвищення мотивації досягнення
Матриця Ейзенгауера	Визначення пріоритетів



Рис. 9.5. Вимоги до формулювання цілі, відповідно до моделі SMART



Рис. 9.6. Вимоги до формулювання цілі, відповідно до моделі SPIRO

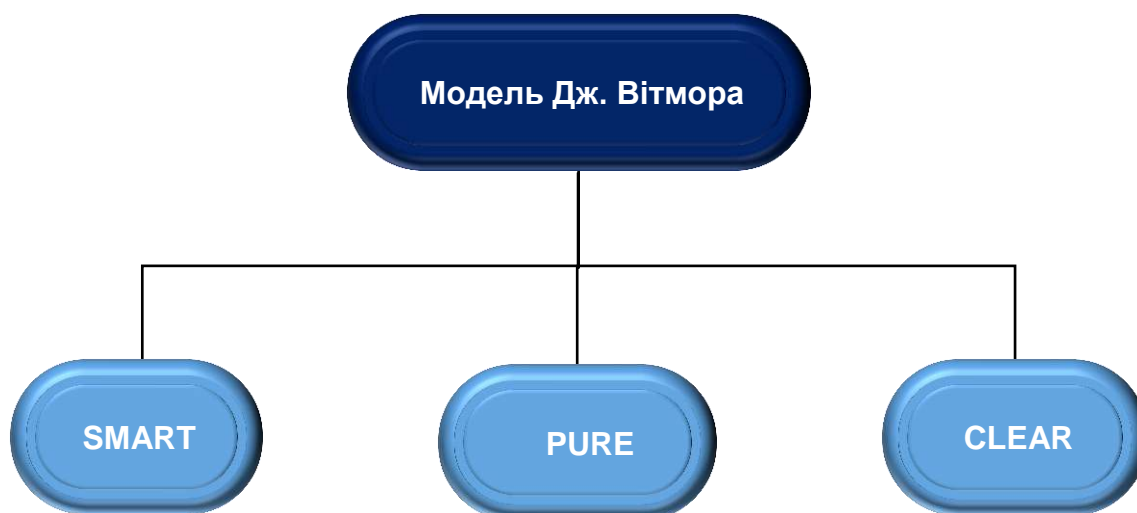


Рис. 9.7. Модель формулювання цілі Дж. Вітмора



Рис. 9.8. Модель формулювання цілі PURE



Рис. 9.9. Модель формулювання цілі CLEAR

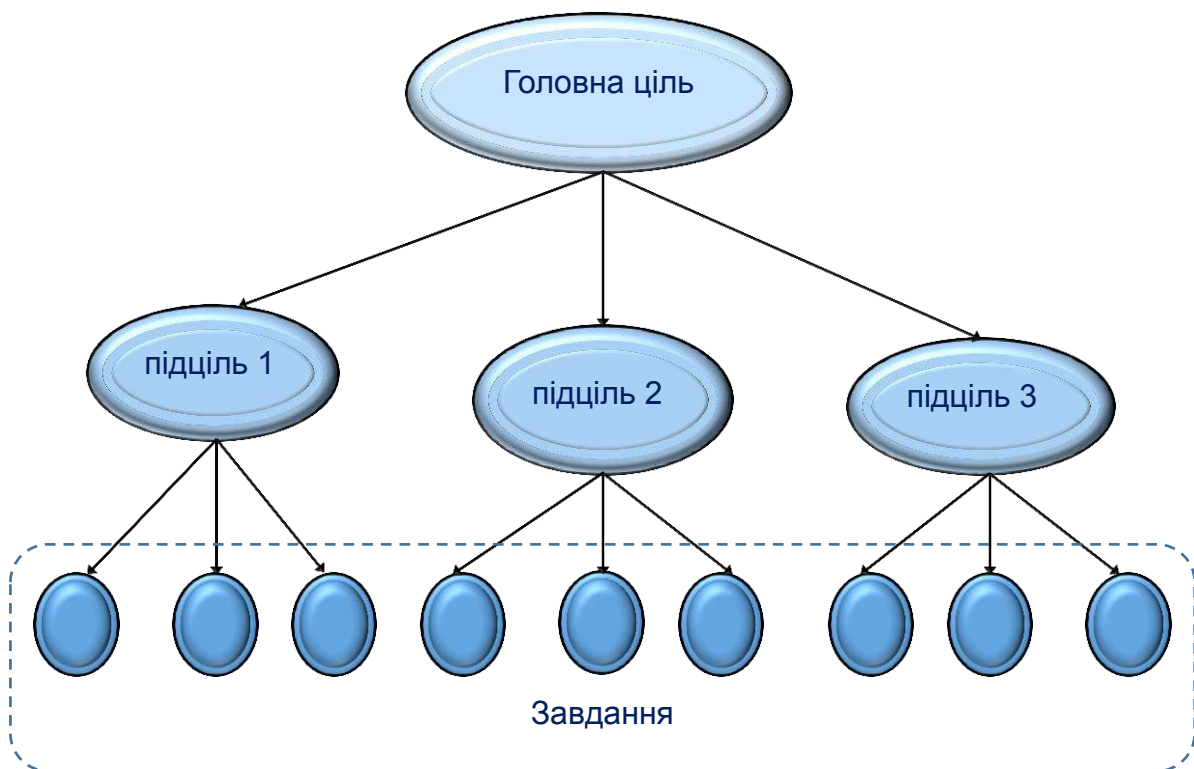


Рис. 9.10. "Дерево цілей"

Принципи

- ✓ головна мета має містити опис кінцевого результату;
- ✓ реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною й достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;
- ✓ кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, прийнятої в організації структури, ієрархії її менеджменту;
- ✓ під час формулювання цілей різних рівнів слід описувати бажані результати, а не способи їхнього досягнення;
- ✓ підцілі кожного рівня мають бути взаємонезалежними та не виводитися одна з іншої;
- ✓ фундамент дерева цілей мають складати завдання, що становлять формулювання робіт, які можуть бути виконані певними способами та в заздалегідь установлені терміни

Рис. 9.11. Принципи побудови "дерева цілей"



Рис. 9.12. Матриця "декартові координати"

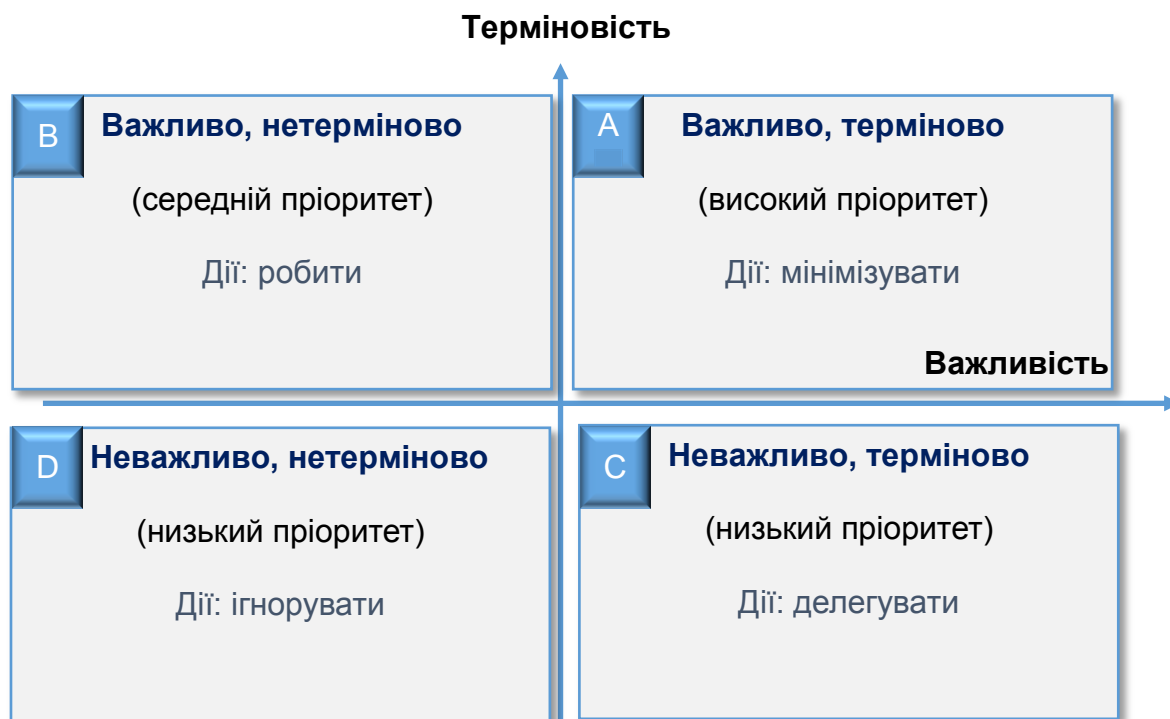
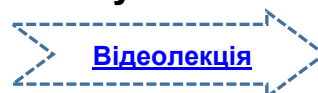


Рис. 9.13. Матриця "важливо – терміново"

9.3. Методи та принципи планування



Таблиця 9.5

Методи планування

Методи	Сутність методів
1. Бюджетний	Визначення руху майбутніх ресурсів чи результатів діяльності
2. Балансовий	Визначення джерел бюджетування та перерозподіл ресурсів
3. Нормативний	Формування завдань на основі норм – питомих витрат ресурсів на одиницю продукції
4. Математико-статистичні	Планування на основі використання математичних моделей
5. Графічні	Графічне зображення робіт, яке дозволяє уявити їхню послідовність та логічні зв'язки

Операції	Дні виготовлення столу							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виготовлення кришок				■				
2. Виготовлення ніжок	■	■	■	■				
3. Свердління					■			
4. Складання						■	■	
5. Фарбування						■	■	■
6. Упаковування та доставляння замовнику								■

Рис. 9.14. Графік Ганта

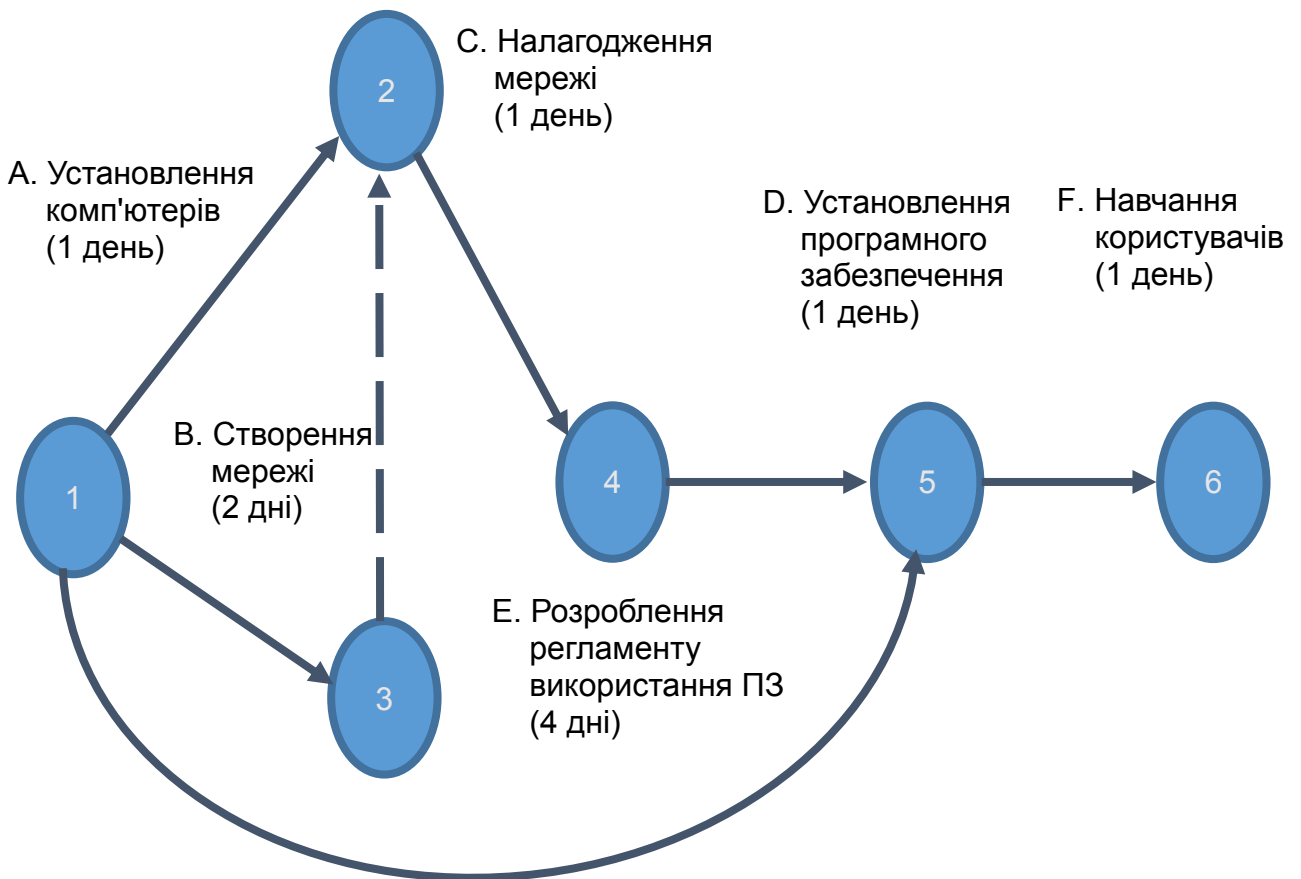


Рис. 9.15. Мережевий графік

Тестові завдання за темою 9

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. *Планування є первісною функцією з-поміж решти функцій управління:*

- а) так;
- б) ні.

2. *Який тип планування засновано на минулому досвіді та цінностях:*

- а) інактивний;
- б) преактивний;
- в) реактивний;
- г) інтерактивний?

3. *Плани, що мають характер напряду дій називають:*

- а) завданнями;
- б) орієнтирами;
- в) цілями.

4. *Укажіть, що з переліченого не є частиною планування як процесу:*

- а) визначення цілей і завдань;
- б) складання програми дій;
- в) час виконання робіт;
- г) виявлення необхідних ресурсів;
- д) визначення виконавців;
- е) фіксація результатів планування в матеріальному вигляді.

5. *Укажіть, що з переліченого не є елементом плану:*

- а) перелік робіт;
- б) послідовність робіт;
- в) способи дій;
- г) ресурси;
- д) час виконання робіт.

6. *Цілі організації – це:*

- а) конкретизація місії у формі, доступній для управління процесом її реалізації;
- б) головні проблеми, над якими працює організація;

- в) види діяльності організації, що дають прибуток;
- г) причини існування організації;
- д) алгоритми досягнення поставлених завдань.

7. Укажіть, що з переліченого не належить до вимог добре сформульованого результату:

- а) позитивне формулювання;
- б) екологічність;
- в) відповідний розмір;
- г) вимірність;
- д) відповідність контексту.

8. Мета застосування моделі декартових координат – це:

- а) стратегічне планування;
- б) з'ясування релевантності мети та створення мотивації для її досягнення;
- в) прогнозування результатів;
- г) пошук альтернатив;
- д) декомпозиція мети на складові частини.

9. Для визначення пріоритетності цілей використовують такий інструмент, як:

- а) матриця "декартові координати";
- б) "дерево цілей";
- в) матриця "важливо – терміново";
- г) модель SMART;
- д) модель SMARTERS.

10. Визначення руху майбутніх ресурсів чи результатів діяльності є характерною особливістю такого методу планування, як:

- а) балансовий;
- б) бюджетний;
- в) нормативний;
- г) графічний;
- д) математико-статистичний.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

11. Класифікуйте плани за різними критеріями:

Критерії класифікації	Види планів
1) за ступенем конкретизації	а) довготермінові
	б) завдання
2) за критерієм широти охоплюваної сфери	в) стратегічні
	г) орієнтири
3) за критерієм часового горизонту планування	д) короткотермінові
	е) оперативні

1) ____; 2) ____; 3) ____.

12. Класифікуйте цілі організації за різними критеріями:

Критерії класифікації	Види планів
1) ступінь відкритості	а) дивізіональні цілі
	б) офіційно проголошені цілі
	в) місія організації
2) організаційний рівень	г) індивідуальні цілі
	д) групові цілі
3) рівень абстракції	е) неофіційні цілі
	є) завдання організації

1) ____; 2) ____; 3) ____.

13. Установіть взаємозв'язок між рівнем стратегії та змістом завдань, на вирішення яких її спрямовано:

Рівні стратегій	Зміст завдань
1) загальнокорпоративна стратегія	а) як використати свої переваги в конкурентній боротьбі
2) стратегія бізнесу	б) як оптимально використати всі ресурси фірми
3) функціональна стратегія	в) яким бізнесом передбачає займатися фірма

1) ____; 2) ____; 3) ____.

14. Установіть відповідність між компонентами акроніма CLEAR та їхнім змістом:

Компоненти	Зміст
1) С	а) екологічна
2) L	б) задокументована
3) E	в) легальна, наявні повноваження
4) A	г) містить виклик
5) R	д) погоджена

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____.

15. Установіть відповідність між компонентами акроніма SMART та їхнім змістом:

Компоненти	Зміст
1) S	а) вимірюваність
2) M	б) конкретність
3) A	в) реалістичність
4) R	г) обмеженість у часі
5) T	д) наявність виконавця

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

16. Які основні запитання розкривають сутність функції планування:

1) як ми збираємося це зробити;

2) як оцінити результати функціонування організації;

3) якими є позиції організації нині;

- 4) для чого функціонує організація;
- 5) куди ми бажаємо рухатися?

а, б, в, г, д

17. До підфункцій планування належать:

- 1) стимулювання;
- 2) цілевстановлення;
- 3) прогнозування;
- 4) розподіл робіт;
- 5) моделювання;
- 6) програмування.

а, б, в, г, д

18. Укажіть види цілей за періодом часу:

- 1) стратегічні;
- 2) разові;
- 3) тактичні;
- 4) постійно вирішувані;
- 5) оперативні.

а, б, в, г, д

19. Укажіть правила побудови "дерева цілей" як інструменту планування:

- 1) містити необхідні ресурси;
- 2) відповідність контексту;
- 3) під час формулювання цілей треба описувати бажані результати, а не способи їхнього досягнення;
- 4) незалежність підцілей кожного рівня;
- 5) системність.

а, б, в, г, д

20. Укажіть методи планування:

- 1) бюджетний;
- 2) стратегічний;
- 3) балансовий;
- 4) тактичний;
- 5) графічний.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру:

21. *Планування діяльності потребує додаткових витрат часу, проте шляхом подолання хаосу та невизначеності терміни досягнення результатів скорочуються.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

22. *Визначте послідовність здійснення етапів процесу управління за цілями:*

- а) періодична звітність;
- б) установлення цілей;
- в) періодична звітність;
- г) планування дій.

VI. Доповніть твердження:

23. *Мета планування полягає в*

24. *Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати таким вимогам:*

25. *Сутність концепції МВО полягає в тому, аби*

26. *Головне призначення "дерева цілей"*

27. *Цілі підприємства менеджмент визначає на перетині можливостей, бажань і*

Запитання для самостійного опрацювання

1. Дайте визначення процесу планування та охарактеризуйте його призначення.
2. Охарактеризуйте основні принципи планування.
3. Поясніть сутність дій менеджера на різних етапах планування.
4. Наведіть відомі класифікації цілей та поясніть практичне призначення критеріїв, що ними використовуються.
5. Поясніть обмеження, наявні в застосуванні моделі SMART.
6. У чому полягають основні переваги встановлення цілей за умови використання такого інструменту, як "добре сформульований результат"?
7. Назвіть призначення та основні правила побудови "дерева цілей".
8. Назвіть призначення та охарактеризуйте процедуру застосування методу декартових координат.
9. Назвіть призначення та охарактеризуйте процедуру застосування матриці "важливо – терміново".
10. Охарактеризуйте переваги та недоліки графічних методів планування.

Практичні завдання за темою 9

Завдання 9.1. Проєкт передбачає відкриття малого підприємства з виробництва дитячих стільникових ігор. Маркетингові дослідження показали, що ринкова ціна однієї гри в упаковці становить 140 грн, ціна упаковки – 20 грн.

Є варіант купівлі необхідного обладнання за 100 000 грн, експлуатація якого можлива протягом п'яти років із залишковою вартістю 10 000 грн. Повна виробнича потужність обладнання – вісім конструкторів на годину (320 на тиждень). Один робочий цикл обладнання становить 160 год роботи та потребує обслуговування вартістю 1 400 грн. Кількість робочих тижнів узяти на рівні 52 на рік. Витрати на сировину дорівнюють 50 грн у розрахунку на одну гру.

Для забезпечення виробництва необхідно найняти одного робітника, заробітна платня якого за контрактом буде становити 4 200 грн на місяць.

Передбачають, що директор підприємства буде також суміщати посаду бухгалтера за 6 000 грн на місяць.

Реалізовувати продукцію планують на комісійній основі з виплатою 15 % комісійних за кожну продану одиницю товару. Для виробництва буде орендовано приміщення за умови сплати по 600 грн на місяць.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити готівкову точку беззбитковості проєкту. Розрахувати величину можливого прибутку, якщо за результатами маркетингового дослідження обсяг реалізації буде становити 10 000 ігор на рік.

2. Проаналізувати, чи може власник підприємства найняти на роботу економіста зі щомісячною заробітною платою 4 000 грн за трудовою угодою.

3. Проаналізувати динамічність проєкту за умови зміни ціни на 10 %.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

I. Розрахуємо постійні та змінні витрати за проєктом:

Умовно-постійні витрати – це витрати, які не залежать від обсягів виробництва.

Потрібно розрахувати витрати, до яких належать витрати, пов'язані з обслуговуванням обладнання, амортизаційними відрахуваннями, орендою приміщення, виплатою заробітної платні.

Спочатку розрахуємо витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання. Оскільки кожний цикл обладнання становить 160 год, то кожні чотири тижні підприємство має витратити по 1 400 грн на його обслуговування. За умовою завдання в році 52 робочих тижні, кожен робочий тиждень – це 40 год, тоді потрібно розрахувати скільки разів підприємство за рік буде здійснювати ці платежі:

$$160 / 40 = 4 \text{ (тижні);}$$

$$52 / 4 = 13 \text{ – разів за рік будуть здійснювати цю плату;}$$

$$13 \times 1\,400 = 18\,200 \text{ грн – загальна сума витрат, пов'язаних з обслуговуванням обладнання.}$$

Далі розрахуємо амортизаційні відрахування за рік. За умовою обладнання коштує 100 000 грн та залишкова вартість 10 000 грн, тому сума, яку потрібно амортизувати, така:

$$100\ 000 - 10\ 000 = 90\ 000 \text{ (грн)}.$$

Щорічні амортизаційні відрахування розраховуємо, відповідно до законодавства, рівномірним методом за умови експлуатації цього обладнання протягом 5 років:

$$90\ 000 / 5 = 18\ 000 \text{ (грн)}.$$

Наступним кроком є розрахунок річної суми орендних платежів, якщо щомісячний платіж становить 600 грн:

$$600 \times 12 = 7\ 200 \text{ (грн)}.$$

Розрахуємо суму заробітної платні одного робітника та директора, який буде суміщати посаду бухгалтера, оскільки обидва будуть працювати за трудовим договором, то суму ЄСВ нараховувати не будемо:

$$(4\ 200 + 6\ 000) \times 12 = 122\ 400 \text{ (грн)};$$

Тепер можна розрахувати загальну суму умовно-постійних витрат:

$$18\ 200 + 18\ 000 + 7\ 200 + 122\ 400 = 165\ 800 \text{ (грн)}.$$

Розрахуємо змінні витрати на одиницю продукції, до яких належать витрати на матеріали, пакування та комісійні платежі:

$$20 + 50 + 18,26 = 88,26 \text{ (грн)}.$$

Виконаємо розрахунок готівкової точки беззбитковості, що визначають за такою формулою:

$$ТБ_{\text{гот.}} = \frac{V_{\text{уп}}}{Ц - V_{\text{сз}}}, \quad (9.1)$$

де $V_{\text{уп}}$ – умовно-постійні витрати;

$Ц$ – ціна одиниці продукції;

$V_{\text{сз}}$ – середньо-змінні витрати (змінні витрати на одиницю продукції).

$$ТБ_{\text{гот.}} = 165\ 800 / (140 - 88,26) = 3\ 204,49 \text{ (або 3 205 шт.)}.$$

Величина можливого прибутку буде становити для обсягу 10 000 конструкторів:

$$140 \times 10\ 000 - 88,26 \times 10\ 000 - 165\ 800 = 517\ 400 \text{ (грн)}.$$

II. Якщо власник підприємства планує прийняти на підприємство економіста із зарплатнею 4 000 грн на місяць, то збільшиться розмір

постійних витрат підприємства на суму $4\,000 \times 12 = 48\,000$ грн, отже ТБ та можливий прибуток будуть становити:

$$\begin{aligned} \text{ТБ}_{\text{гот.}} &= (165\,800 + 48\,000) / (140 - 88,26) = 4\,132,2 \text{ (або 4 133 шт.)}; \\ \text{П} &= 517\,400 - 48\,000 = 469\,400 \text{ (грн)}. \end{aligned}$$

Директор підприємства може дозволити найняти на роботу економіста із заробітною платнею 4 000 грн на місяць, оскільки зберігає значний рівень прибутку, а точка беззбитковості не перевищує прогнозних обсягів продажу.

III. Для здійснення аналізу динамічності проекту розглянемо два випадки його реалізації: без економіста та з економістом у разі зростання чи зниження прогнозної ціни продажу конструктора на 10 %.

1. Без економіста:

У разі зростання ціни на 10 % (необхідно врахувати й зміну комісійних платежів):

$$\begin{aligned} \text{ТБ}_{\text{гот.}} &= 165\,800 / (154 - 90,09) = 2\,594,27 \text{ (або 2595 шт.)}; \\ \text{П} &= 63,91 \times 10\,000 = 639\,100 \text{ (грн)}. \end{aligned}$$

У разі зниження ціни на 10 %:

$$\begin{aligned} \text{ТБ}_{\text{гот.}} &= 165\,800 / (126 - 86,43) = 4\,190,04 \text{ (або 4 191 шт.)}; \\ \text{П} &= 39,57 \times 100\,000 = 395\,700 \text{ (грн)}. \end{aligned}$$

2. З урахуванням економіста:

У разі зростання ціни на 10 %:

$$\begin{aligned} \text{ТБ}_{\text{гот.}} &= 165\,800 + 48\,000 / (154 - 90,09) = 3\,345,33 \text{ (або 3 346 шт.)}; \\ \text{П} &= 639\,100 - 480\,000 = 591\,100 \text{ (грн)}. \end{aligned}$$

У разі зниження ціни на 10 %:

$$\begin{aligned} \text{ТБ}_{\text{гот.}} &= 165\,800 + 48\,000 / (126 - 86,43) = 5\,403,08 \text{ (або 5 404 шт.)}; \\ \text{П} &= 395\,700 - 48\,000 = 347\,700 \text{ (грн)}. \end{aligned}$$

Відповідь. Отже, проаналізувавши динамічність проекту, можна зробити висновки про те, що в разі зростання ціни реалізації на 10 % значно збільшується величина можливого прибутку підприємства (як з економістом, так і без нього). Проте з урахуванням цієї посади витрати підприємства підвищуються незначно, а беззбитковий рівень виробництва не перевищує прогнозний обсяг продажу конструкторів, тому доцільно власнику підприємства взяти на роботу економіста із заробітною платнею 4 000 грн на місяць.

Щодо варіанта зниження ціни на 10 % виникає ситуація, за якої значно скорочується прибуток підприємства. Проте, незважаючи на значне скорочення прибутку підприємства, беззбитковий обсяг продажу не перевищує прогнозний, це свідчить про те, що власник підприємства під час планування ціни продажу конструкторів урахував можливі ризики, пов'язані з реалізацією продукції.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 9.2. Проєкт передбачає відкриття малого підприємства з виробництва дитячих дерев'яних конструкторів. Маркетингові дослідження показали, що ринкова ціна одного конструктора в упаковці становить 180 грн, ціна упаковки – 30 грн.

Є варіант купівлі необхідного обладнання за 150 000 грн, експлуатація якого можлива протягом семи років із залишковою вартістю 10 000 грн. Повна виробнича потужність обладнання – вісім конструкторів на годину (320 на тиждень). Один робочий цикл обладнання становить 200 год роботи та потребує обслуговування вартістю 1 500 грн. Кількість робочих тижнів узяти на рівні 50 на рік. Витрати на сировину дорівнюють 60 грн у розрахунку на один конструктор.

Для забезпечення виробництва необхідно найняти одного робітника, заробітна платня якого за контрактом буде становити 4 600 грн на місяць. Передбачають, що директор підприємства буде також суміщати посаду бухгалтера за 6 400 грн на місяць.

Реалізовувати продукцію планують на комісійній основі з виплатою 12 % комісійних за кожну продану одиницю товару. Для виробництва буде орендовано приміщення за умови сплати по 700 грн на місяць.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити готівкову точку беззбитковості проєкту. Розрахувати величину можливого прибутку, якщо за результатами маркетингового дослідження обсяг реалізації буде становити 12 000 конструкторів на рік.

2. Проаналізувати, чи може власник підприємства найняти на роботу економіста зі щомісячною заробітною платнею 4 500 грн за трудовою угодою.

3. Проаналізувати динамічність проєкту за умови зміни ціни на 10 %.

Завдання 9.3. ТОВ "Арматурний завод "Адмірал" – виробник та реалізатор трубопровідної арматури, засновано 2003 р. На підприємстві продукція проходить повний технологічний цикл: від проєктування до складання та оптового продажу готової продукції. На заводі функціонує власне конструкторське бюро, яке дозволяє забезпечити конструкторські розроблення та модернізацію традиційних виробів, упровадити нові технології, забезпечити сервісне обслуговування та ремонт обладнання. Професіоналізм колективу та його багаторічний досвід у проєктуванні та виробництві трубопровідної арматури гарантує якість та високий рівень продукції. Постійна робота щодо вдосконалення технологічного процесу заводу й забезпечення виробництва сучасним обладнанням дає можливість поліпшити якість продукції, орієнтуючись на потреби світового ринку. Застосування сучасних програмних продуктів і технологій дозволяє виконувати найскладніші завдання кожного клієнта.

Підприємства, які експлуатують продукцію ТОВ "Арматурний завод "Адмірал", змогли підвищити рівень безпеки, збільшити терміни експлуатації роботи та знизити витрати на поточні ремонти трубопроводів. Завод постачає продукцією підприємства близького зарубіжжя та країн СНД. ТОВ "Арматурний завод "Адмірал" пропонує запірну, регульовальну, запобіжну трубопровідну арматуру загальнопромислового та спеціального призначення. Готову продукцію застосовують у гірничодобувній промисловості, металургії, хімічній і нафтохімічній галузях, водопідготовці, водорозподілі та водовідведенні, комунальному господарстві, целюлозно-паперовій промисловості. Проєктують і виготовляють такі види трубопровідної арматури: засувки, затвори, клапани. Завод "Адмірал" має сертифікат відповідності продукції, що відповідає вимогам системи УкрСЕПРО, та сертифікат відповідності системі управління якістю ISO 9001, який підтверджує, що на підприємстві діє та вдосконалюється система управління якістю підприємства.

Основні позитивні та негативні чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ТОВ "Арматурний завод "Адмірал" наведено в табл. 9.6.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ "Арматурний завод "Адмірал"

Сильні сторони	<p>Досвід конструювання та виготовлення продукції на замовлення. Індивідуальний підхід до клієнтів. Висока якість продукції за прийнятною ціною. Повний цикл виробництва. Наявність програм підготовки та перепідготовки кадрів. Високий рівень охорони праці. Прибутковість діяльності підприємства. Наявність сертифікації УкрСЕПРО та ISO. Наявність власного конструкторського бюро. Позитивна репутація серед клієнтів, замовників. Суворий контроль за якістю на етапах конструювання та виробництва. Власний відділ збуту та налагоджена система оптової торгівлі</p>
Слабкі сторони	<p>Висока матеріаломісткість виробництва. Вузький асортимент продукції. Незначна частка підприємства на українському ринку. Відсутність довготермінового планування. Занадто низький рівень ліквідності. Низький рівень системи мотивації персоналу. Значне зростання зношеності основних засобів. Відсутність моніторингу ринку та діяльності основних конкурентів. Невисокий рівень ділової активності</p>
Можливості	<p>Стійкий попит на продукцію. Збільшення частки ринку продукції машинобудівної галузі. Можливість вибору та зміни постачальників. Незалежність від сезонності. Наявність стабільної сировинної бази в регіонах України. Імовірність банкрутства прямих конкурентів. Поліпшення інноваційного клімату. Зниження темпів інфляції. Приплив капіталу в машинобудівну галузь. Високі бар'єри входу на ринок</p>
Загрози	<p>Наявність сильних українських та іноземних конкурентів. Зниження платоспроможності замовників або їхнє збанкрутування. Висока залежність від постачальників. Підвищення цін на сировину та енергоносії. Нестабільність фінансово-економічного та політичного стану. Незначна кількість закордонних ринків збуту. Дефіцит виробничого персоналу. Скорочення ринків збуту</p>

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Сформулювати місію та цілі ТОВ "Арматурний завод "Адмірал".
2. На основі наведеного SWOT-аналізу розробити часткові стратегії, які можливі для реалізації, на перетині квадрантів матриці: сильні

сторони/можливості; слабкі сторони/можливості; сильні сторони/загрози; слабкі сторони/загрози (занесіть у відповідні квадранти матриці).

3. Розробити стратегію організації.

4. Розробити стратегічні рекомендації ТОВ "Арматурний завод "Адмірал".

5. Запропонувати напрями інноваційного розвитку підприємства.

Завдання 9.4. Київська фармацевтична компанія Profarma 2008 р. вийшла на ринок із "новим" добре відомим активованим вугіллям, проте за іншою назвою – Sorbex.

Це був простий, проте не зовсім дешевий препарат, його упаковка коштувала близько 20 грн, тоді як ціна вугілля від інших виробників становила 1 грн.

За чотири роки Sorbex завоював майже половину ринку активованого вугілля. Але чому українці купували "прості" ліки у 20 разів дорожче? У середині 2000-х рр. Profarma була фармдистриб'ютором середньої руки, між іншим вона продавала активоване вугілля, яке виробляла на заводі "Екосорб". Споживання сорбентів в Україні щорічно подвоювалося та до 2007 р. досягло 40 млн упаковок.

Активоване вугілля радянського зразка було не дуже зручним у використанні: у разі отруєння дорослій людині необхідно проковтнути з десяток пігулок. Отже, ідея вдосконалення вугілля лежала на поверхні: помістити в одну желатинову капсулу збільшену кількість дієвої речовини. Замовлення на виробництво "нового вугілля" Profarma розмістила на "Екосорбі". Маркетингову стратегію довірили розробляти агентству MilkBranding. Основна ідея рекламної компанії – підкреслити якісну перевагу нового продукту. На телерекламу було витрачено біля \$1 млн. Те що ліки було вироблено в Україні, не афішували, довіра до закордонних виробників була набагато вищою.

Серйозно підійшли й до упакування продукту: необхідно було підкреслити преміальність продукту, тому винайшли чорну глянцевою коробку, яка робила продукт модною та красивою річчю, а не ліками. Продажі стрімко зростали. Проте прийшла криза. Та компанія знову зробила оригінальний хід, замість того, щоб знизити ціни на продукт, вони здійснили рекламну компанію, у якій обіцяли, що в кожній упаковці міститься від 2 до 500 грн. Такий хід значно підвищив лояльність клієнтів до препарату. І це знову спрацювало.

Успіх компанії не залишився не поміченим конкурентами: "Хелс-Промоушен" випустив аналогічний сорбент "Біле вугілля". Також на аптечних полицях з'явилось звичайне вугілля в упаковці, яка нагадувала Sorbex. Проте компанія як завжди була оригінальною у своїх діях: вона не судилася з виробниками клонів, а атакувала власним продуктом. Нова рекламна компанія переконувала купувати не Sorbex, а його поліпшену версію SorbexUltra. Фірма цілеспрямовано наступала на свій же продукт, щоб випередити конкурентів, водночас новий препарат був дорожчим та давав більшу дохідність.

Далі Profarma доповнила лінійку сорбентів ще двома новинками: препаратом для дітей та вугіллям із функцією очищення печінки під час отруєнь. У грошовому обчисленні частка препаратів серії Sorbex на ринку твердих сорбентів перевищила 55 %. За 10 міс. 2012 р. обсяг їхніх продажів перевищив 36,5 млн грн.

Sorbex став для Profarma щасливим квитком у великий бізнес. Компанія увійшла до двадцятки найбільших українських виробників ліків за обсягами аптечних продажів. Найбільш відомі продукти, які Profarma активно просуває на ринку: Alloton (серія засобів для догляду за волоссям), Rominale (мус від целюліту), Tamipul (знеболювальний препарат для жінок). Додаткову інформацію наведено в табл. 9.7.

Таблиця 9.7

Виручка від реалізації, млн грн

Роки	Sorbex	Вугілля
2008	16,88	37,94
2009	34,55	33,96
2010	30,80	29,91
2011	35,85	29,66
2012	36,53	28,74

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити причини успіху Profarma.
2. Визначити особливості маркетингової стратегії Profarma.
3. Визначити можливі варіанти подальшого розвитку компанії Profarma.
4. Визначити місію та стратегічну мету для компанії. Чи зміняться вони в майбутньому?

5. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище Profarma.

6. Сформувати та обґрунтувати стратегічний набір для досліджуваної компанії.

7. Обґрунтувати маркетингову стратегію, необхідну підприємству в майбутньому.

Завдання 9.5. Батько, син 14 років та донька 6 років на дачі. За 500 м їх чекають друзі, щоб разом піти в похід. Електричка вирушає о 8 год. Уранці, як завжди, на сніданок біфштекс із відвареною картоплею, батьку – чорна кава, дітям – кава з молоком. Із собою в похід потрібно взяти бутерброди та чай. Воду беруть із колонки за 250 м, її потрібно качати (запаси звечора не зроблено).

Є плитка електрична двоконфоркова; ручийник наливний – 6 л; туалет зовнішній (на одне місце); відро для води – 12 л (вистачає на приготування їжі та господарські потреби); сковорідка – 1 шт., на яку вміщується два біфштекси; кухонний та столовий посуд. Витрати часу на всі процедури наведено в табл. 9.8.

Таблиця 9.8

Витрати часу на виконання різних видів робіт

Перелік обов'язкових операцій	Необхідний час для виконання, хв		
	батьку	сину	доньці
1	2	3	4
Піднятися, одягнутися	2	2	5
Сходити в туалет	4	5	7
Прибрати одну постіль	2	3	5
Зробити зарядку	15	20	10
Принести воду з колонки	10	10	–
Умитися, почистити зуби	5	5	8
Поголитися	5	–	–
Заплести коси доньці (донька сама не вміє)	5	5	–
Закип'ятити чайник води	10	10	–
Почистити картоплю	8	10	–
Зварити картоплю	20	20	–
Зварити каву	5	–	–
Заварити чай	5	5	–
Прокип'ятити молоко	5	–	–
Вимити біфштекси	2	–	–

1	2	3	4
Підсмажити біфштекси	10	–	–
Накрити на стіл	3	3	5
Поснідати	15	15	20
Помити посуд та прибрати	10	10	–
Приготувати бутерброди	8	–	–
Зібрати речі в дорогу	5	5	
Одягнутися та взутися в дорогу	3	5	10
Дійти до електрички	8	8	8
Купити квитки	2	2	–

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити, на котру годину завести будильник і розподілити справи між членами сім'ї за умови, що не можна змінювати загальну кількість робіт та їхню тривалість.
2. Розробити сітьовий графік "Ранок на дачі" для визначення оптимальної послідовності виконання завдань.
3. Здійснити коригування сіткового графіку за умови, що в хаті є потрібний запас води.
4. Обґрунтувати переваги сіткового планування над іншими способами розподілу справ.

10. Організація як функція управління

10.1. Організація як елемент циклу управління.

10.2. Типи організаційних структур.

10.3. Формування організаційних структур.

10.4. Розподіл та делегування повноважень.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 11; 23; 32; 41; 42; 50; 51; 64].

Основні поняття та категорії теми

Делегування повноважень – це процес передавання керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.

Департаменталізація – це процес створення організаційних підрозділів на основі групування видів діяльності та ресурсів для виконання певних завдань.

Департаменталізація, орієнтована на споживача, – це вид департаменталізації, що передбачає створення підрозділів, спрямованих на задоволення потреб певного сегмента споживачів.

Діапазон контролю (норма керованості) – це кількість співробітників, безпосередньо підпорядкованих менеджерів.

Жорсткі організаційні структури – це організаційні структури з фіксованими межами, постійним складом елементів та незмінними зв'язками між елементами.

Конгломерат (фрагментарна організаційна структура) – це тимчасові цільові команди для вирішення окремих проблем: комітети, комісії, творчі групи тощо.

Матрична організаційна структура – це тимчасова структура, що інтегрує види діяльності всередині організації шляхом зміни функцій і завдань працівників.

Організація (як функція менеджменту) – це процес:

- 1) створення організаційних структур;
- 2) розподілу робіт між підрозділами та працівниками;
- 3) забезпечення ефективних зв'язків між підрозділами.

Органічні (адаптивні) організаційні структури – це організаційні структури, що легко видозмінюються, мають незначну кількість регламентів та розвинені горизонтальні зв'язки.

Повноваження – це права та обов'язки працівника щодо виконання певних організаційних завдань.

Помилка – це ненавмисне відхилення від правильних дій.

Продуктова департаменталізація – це вид департаменталізації, що передбачає створення підрозділів шляхом групування видів діяльності, пов'язаних із випуском конкретного продукту.

Проектна організаційна структура – це тимчасова структура, яка утворюється для вирішення конкретного складного завдання (проєкту).

Регламент – це правила, що визначають порядок, час та способи виконання завдань.

Розподіл повноважень – це процес визначення обсягу та структури прав і обов'язків працівника.

Спеціалізація – це процес створення організаційних структур, що передбачає розподіл роботи на окремі частини, операції, специфічні завдання; розподіл роботи за робочими місцями.

Структура організації – це сукупність підрозділів організації та зв'язків між ними.

Ступінь складності – це параметр організаційної структури, що характеризує кількість структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління в організації.

Ступінь формалізації – це параметр організаційної структури, що характеризує масштаби використання правил та інших регуляторів поведінки співробітників організації (регламент, посадові обов'язки).

Ступінь централізації – це параметр організаційної структури, що характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності за вертикаллю управління в організації.

Територіальна департаменталізація – це вид департаменталізації, що передбачає створення підрозділів, які мають однаковий спектр функцій для виконання діяльності на різних територіях.

Функціональна департаменталізація – це вид департаменталізації, що передбачає створення підрозділів шляхом поєднання подібних або пов'язаних видів діяльності.

10.1. Організація як елемент циклу управління

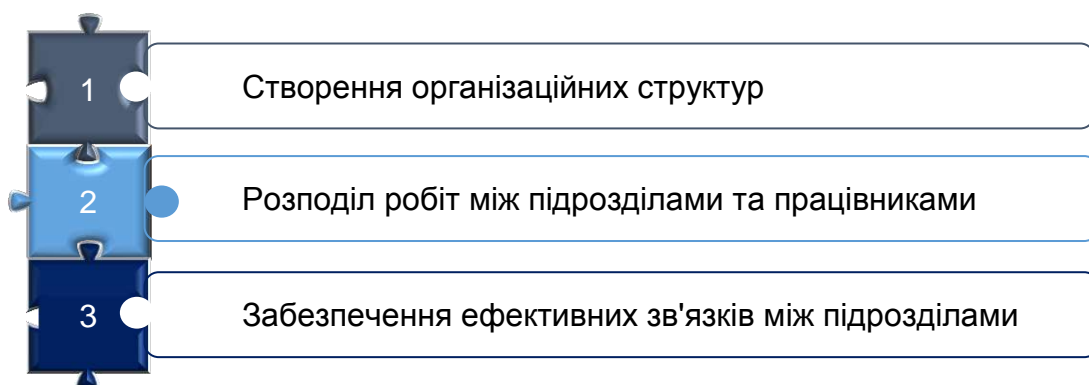
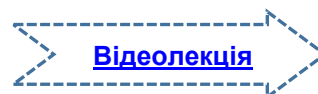


Рис. 10.1. **Складові частини організації як функції менеджменту**

Складність	Формалізація	Централізація
кількість структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління	масштаби використання правил та інших регуляторів поведінки співробітників організації (регламент, посадові обов'язки)	розподіл прав, обов'язків і відповідальності за вертикаллю управління

Рис. 10.2. Параметри організаційної структури

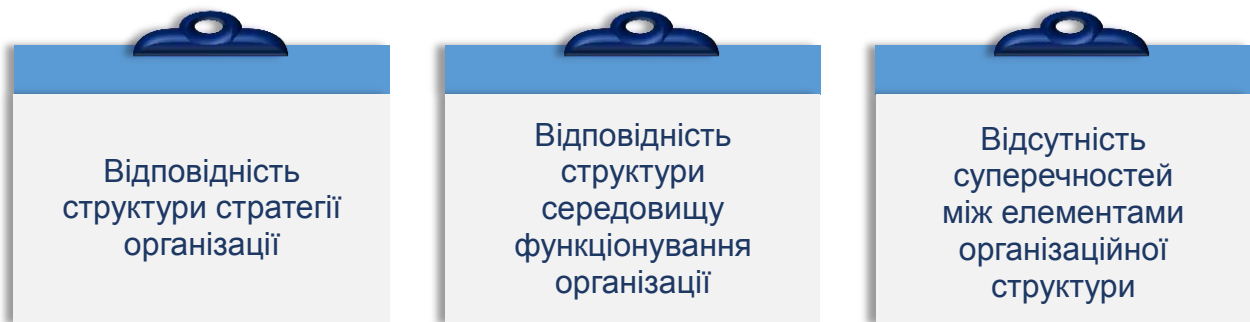


Рис. 10.3. Ознаки ефективної організаційної структури [11]



Рис. 10.4. Механізми координації робочих завдань за Г. Мінцберґом [42]



■ *Проста структура* – розвинені стратегічна вершина та операційне ядро, вузька середня лінія. Контроль шляхом прямого нагляду. Робоче ядро є відносно незалежним від стратегічної вершини.

■ *Машинна бюрократія* – широка середня лінія через збільшення кількості фахівців, інженерів середньої ланки, зі значною техноструктурою та допоміжним персоналом.

■ *Подрібнена структура* – розвинений допоміжний персонал. Контроль із центру є надзвичайно ускладненим. Висока адаптація до місцевих умов. Конкуренція між підрозділами.

■ *Професійна бюрократія* – добре розвинений допоміжний персонал, але з незначною техноструктурою та стратегічною вершиною. Основна проблема управління – координація, обслуговування та захист від впливів зовнішнього середовища групи професіоналів.

■ *Адхократія* – відсутнє постійне робоче ядро, техноструктура та допоміжний персонал. Структура має велику гнучкість. Проблема – утримання контролю над високим рівнем нестабільності в робочому ядрі.

Рис. 10.5. Структурні елементи організації та типи організаційних структур за Г. Мінцбергом [42]

Принципи формування організаційних структур управління [50]

Принципи	Сутність принципів
Комплексність	Урахування потреб виробничої структури в поєднанні з іншими аспектами діяльності організації
Системність	Забезпечення єдності стратегій, цілей, методів, стилю функціонування всіх елементів організаційної структури; урахування їхніх взаємозв'язків та взаємовпливу
Спеціалізація та універсалізація	Забезпечення оптимального рівня спеціалізації та усунення дублювання функцій
Регламентація та ініціатива	Регламентація стереотипних завдань і сприяння використанню та розвитку творчого потенціалу працівників
Адаптивність	Забезпечення можливості змін в організаційній структурі на випадок змін цілей управління, змін умов, у яких працює організація, змін якісних характеристик елементів структури (виконавців, технічних засобів, інформації) та накопиченням досвіду функціонування (самовдосконаленням)
Стабільність та гнучкість	Своєчасний перехід від функціонування організаційної структури до її розвитку, що викликано змінами в зовнішньому середовищі організації
Економічність	Оптимізація витрат на функціонування всіх ланок системи
Поєднання гнучкості та економічності	Забезпечення раціональної самоадаптації: вибір найменш витратних варіантів реагування на зміни в зовнішньому середовищі
Єдність розпорядництва та персональної відповідальності	Унеможливлення подвійного підпорядкування та суперечливих указівок
Виключність	Визначає право керівника приймати оперативні рішення й передавати на більш високий рівень управління вирішення особливо важливих питань
Розмежування лінійного та функціонального керівництва	Лінійні керівники мають здійснювати загальне керівництво підрозділами, а функціональні – надавати допомогу, забезпечувати інформацією, рекомендаціями тощо
Поширення контролю	Формувати чисельність штату в підрозділах з урахуванням чинних норм контролю
Відповідність прав, обов'язків та відповідальності	Наділення всіх керівників необхідним і достатнім рівнем прав, обов'язків та відповідальності для здійснення ними управлінських функцій
Чітке функціональне розмежування	Кожний підрозділ організації має чітко визначені функції, які не перетинаються з функціями інших підрозділів на жодному з рівнів управління

Спеціалізація	Формалізація поведінки	Навчання та індоктринація
<p>Розподіл роботи на окремі частини, операції, специфічні завдання; розподіл роботи за робочими місцями для підвищення професіоналізму та продуктивності працівника чи підрозділу</p>	<p>За посадою – детально описано процес праці. За робочим потоком – здійснено опис змісту праці. За правилами – розроблено документи, що регламентують способи поведінки у відповідних ситуаціях</p>	<p>Навчання – процес формування знань та навичок, необхідних для виконання роботи. Індоктринація (виховання) – процес оволодіння організаційними нормами та моделями поведінки в організації</p>

Рис. 10.6. Параметри організаційного дизайну, що обумовлюють проєктування індивідуальних посадових позицій [42]

10.2. Типи організаційних структур

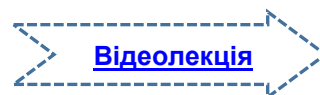


Рис. 10.7. Типи організаційних структур

**Порівняльна характеристика механістичної
та органічної структур Т. Барнса і Дж. Сталкера [63]**

Параметри	Характеристики організаційних систем	
	механістична (закрита, стабільна)	органічна (відкрита, адаптивна)
1. Загальне середовище	спокійне	турбулентне
2. Передбачення змін середовища	добре	недостатнє
3. Технологія	стабільна	динамічна
4. Вплив середовища на організацію	слабкий	сильний
5. Наголос у діяльності організації	на виконання робіт	на вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	піддається програмуванню	не піддається програмуванню
7. Загальноорганізаційні цінності	ефективність, передбаченість, безпека, запобігання ризику	результативність, адаптивність, сприйняття ризику
8. Процедури та правила	багато, часто формалізовані, письмові	мало, часто неформальні
9. Кількість ієрархічних рівнів	багато	мало
10. Джерело влади	позиція в організаційній ієрархії	рівень знань індивідуума
11. Відповідальність	визначена посадою	приймається самим індивідуумом
12. Міжособистісні стосунки	формальні	неформальні
13. Мотиваційні чинники	нижчі рівні споживачів	вищі рівні споживачів
14. Стиль керівництва	автократичний	демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	безособове передавання рішень та інструкцій	поради та неформальне спілкування
16. Процеси контролю	використання правил і регуляторів	міжособистісні контакти, переконання та підтримка

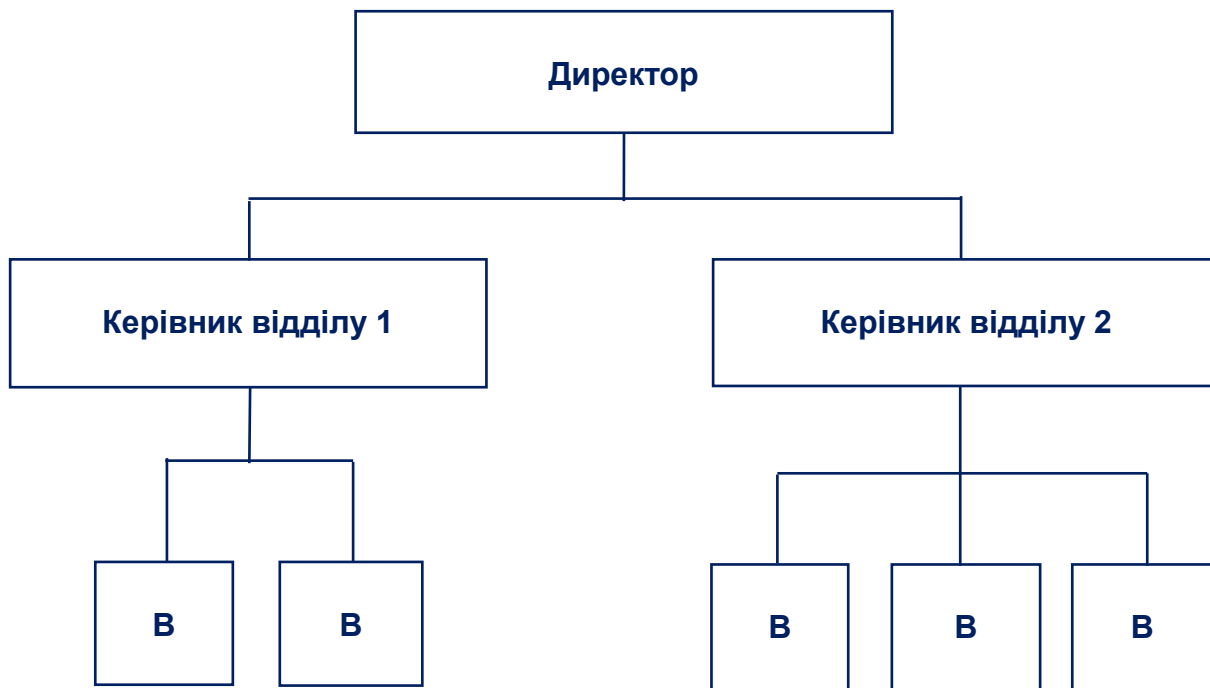


Рис. 10.8. Лінійна організаційна структура



Рис. 10.9. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури



Рис. 10.10. Штабна організаційна структура



Рис. 10.11. Переваги та недоліки штабної організаційної структури

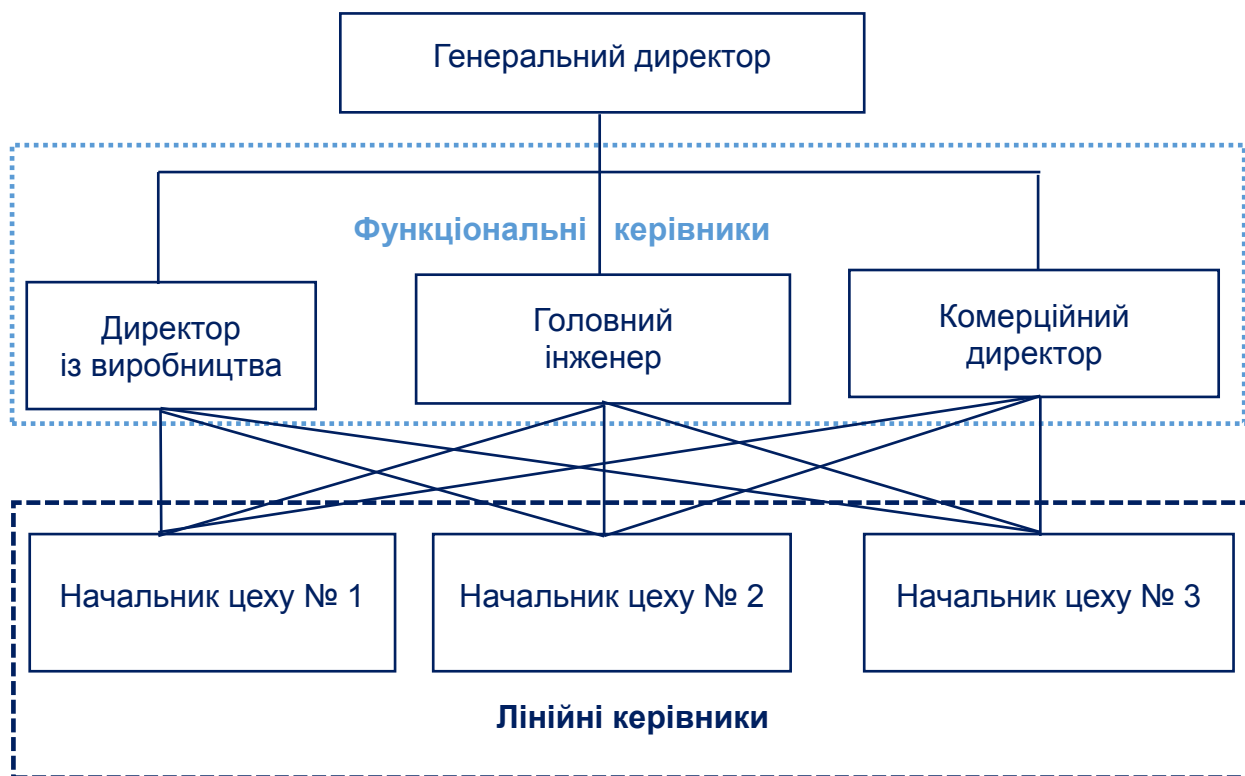


Рис. 10.12. Лінійно-функціональна організаційна структура

Переваги	Недоліки
+ Зростання професіоналізму функціональних керівників через спеціалізацію діяльності	- імовірність суперечливих указівок
+ скорочення часу проходження інформації	- непогодженість дій функціональних керівників
+ зменшення навантаження на вище керівництво	- відсутність єдиноначальності
+ зниження вимог до універсальності керівника	- складність контролю
+ стимулювання підвищення кваліфікації	- фокус уваги на вирішенні тактичних завдань

Рис. 10.13. Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури

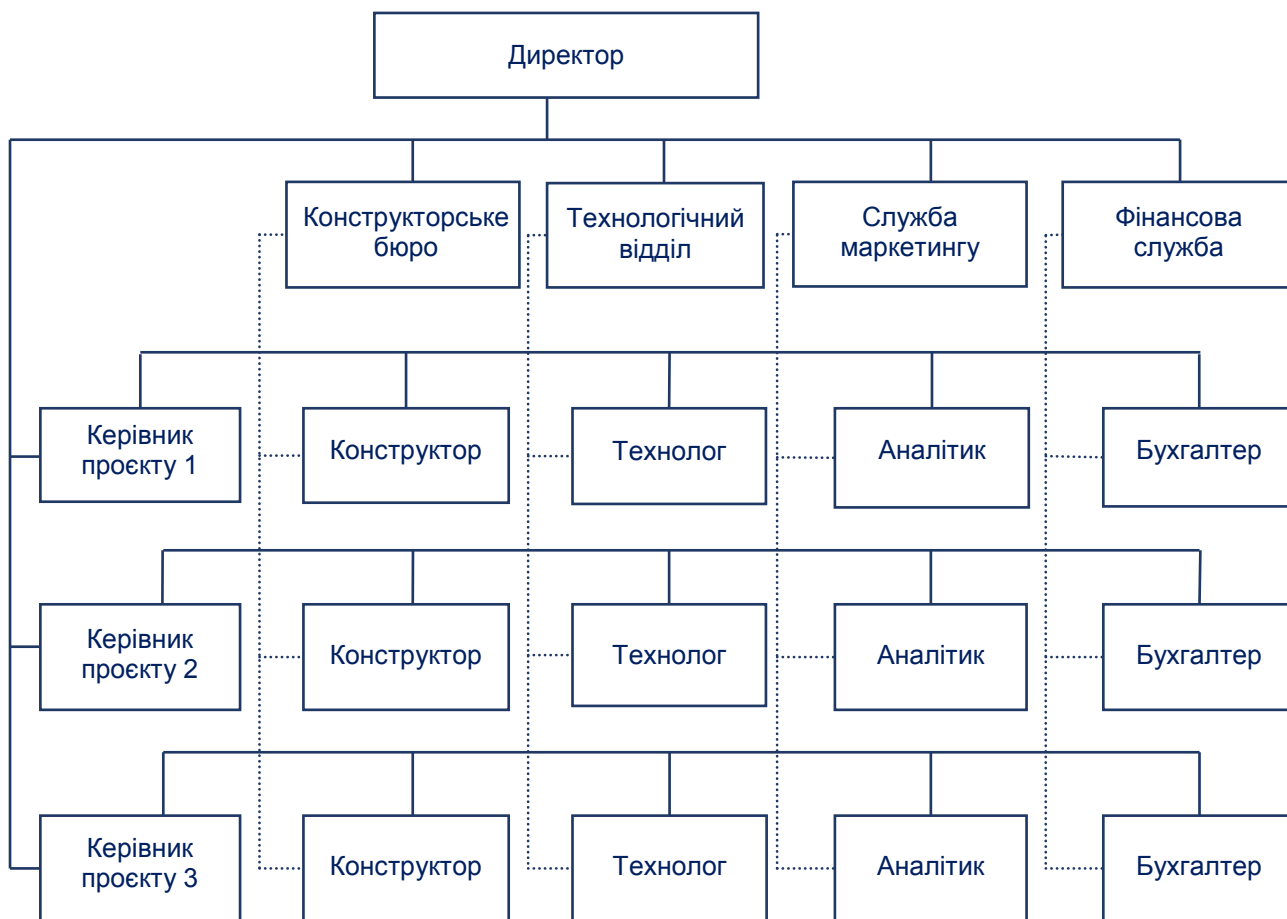


Рис. 10.14. Матрична організаційна структура



Рис. 10.15. Переваги та недоліки органічних структур

Матрична	Проектна	Конгломерат
тимчасова структура, що інтегрує види діяльності всередині організації шляхом зміни функцій і завдань працівників	тимчасова структура, яка утворюється для виконання конкретного складного завдання (проекту)	фрагментарна структура, представлена тимчасовими цільовими командами для вирішення окремих проблем: комітети, комісії, творчі групи тощо

Рис. 10.16. Види органічних структур

10.3. Формування організаційних структур

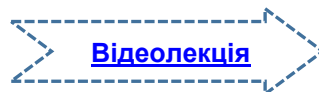


Рис. 10.17. Процеси побудови організаційних структур

Види спеціалізації

Види спеціалізації	Сутність	Приклади
Вертикальна	Надання можливості прийняття рішень, пов'язаних з адмініструванням виконуваних дій, що збагачують бачення, підвищують мотивацію, сприяють вияву ініціативи	Надання працівнику можливості самостійно визначати кількість та тривалість перерв під час виконання завдання
Горизонтальна	Залучення працівника до вирішення широкого кола завдань, що сприяє зростанню професіоналізму шляхом збільшення кількості видів виконуваних дій	Наділення працівників робочої бригади відповідальністю за якість складання двигуна

Види департаменталізації

Види департаменталізації	Сутність	Приклади
Функціональна	Створення підрозділів шляхом поєднання подібних або пов'язаних видів діяльності	Поєднання токарного та свердловального цехів у цех механічної обробки
Продуктова	Групування видів діяльності, пов'язаних із випуском конкретного продукту	Створення окремого підрозділу для просування конкретного товару або групи товарів
Територіальна	Створення підрозділів для виконання діяльності на певній території	Мережі супермаркетів, де в кожному з магазинів однакова номенклатура товарів та послуг
Орієнтована на споживача	Створення підрозділів, спрямованих на задоволення потреб певного сегмента споживачів	Створення відділів у магазині одягу: "Жіночий одяг", "Чоловічий одяг", "Дитячий одяг", "Спецодяг"

10.4. Розподіл та делегування повноважень



Таблиця 10.5

Принципи розподілу повноважень

Принципи	Сутність принципів
Достатність компетентності	Делегувати повноваження працівнику, якщо він має достатній рівень компетентності для виконання завдання
Урахування рівня компетентності	Виконання важливих завдань делегувати працівникам із високим рівнем компетентності
Достатність повноважень	Повноваження мають бути достатніми для досягнення поставлених цілей
Погодженість	Делеговані працівнику повноваження мають повністю погоджуватися з повноваженнями інших працівників, залучених до виконання завдання
Самостійність	Делеговані повноваження мають надавати працівнику можливість вирішувати самостійно всі проблеми, пов'язані з виконанням делегованого завдання, і повністю відповідати за свої дії та досягнуті результати



Рис. 10.18. Етапи розподілу повноважень

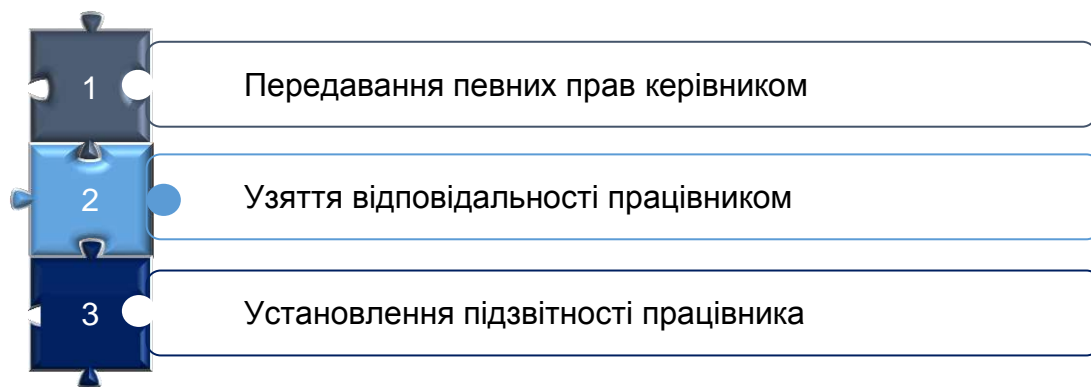


Рис. 10.19. Елементи процесу делегування повноважень



Рис. 10.20. Причини блокування процесу делегування повноважень працівником за В. Ньюманом [66]



Рис. 10.21. Причини небажання делегувати повноваження керівником за В. Ньюманом [66]

Не делегують:	Завжди делегують:
<input checked="" type="checkbox"/> Формулювання цілей.	<input checked="" type="checkbox"/> Рутинну роботу.
<input checked="" type="checkbox"/> Стратегічні рішення.	
<input checked="" type="checkbox"/> Контроль за результатами.	<input checked="" type="checkbox"/> Спеціалізовану діяльність.
<input checked="" type="checkbox"/> Мотивацію.	
<input checked="" type="checkbox"/> Особливо важливі завдання.	<input checked="" type="checkbox"/> Вирішення дрібних питань.
<input checked="" type="checkbox"/> Завдання з високим ризиком.	
<input checked="" type="checkbox"/> Незвичайні, виняткові справи.	
<input checked="" type="checkbox"/> Термінові справи.	<input checked="" type="checkbox"/> Підготовчу роботу
<input checked="" type="checkbox"/> Конфіденційні завдання	

Рис. 10.22. Зміст делегованих повноважень

Правила делегування
<input checked="" type="checkbox"/> Делегувати не тому, хто хоче, а тому, хто може впоратися.
<input checked="" type="checkbox"/> Передавати повноваження безпосередньо.
<input checked="" type="checkbox"/> Повне інформування та підтримка.
<input checked="" type="checkbox"/> Використовувати делегування як інструмент підвищення впевненості підлеглих.
<input checked="" type="checkbox"/> Давати зворотний зв'язок та оцінювати підсумки

Рис. 10.23. Правила делегування повноважень

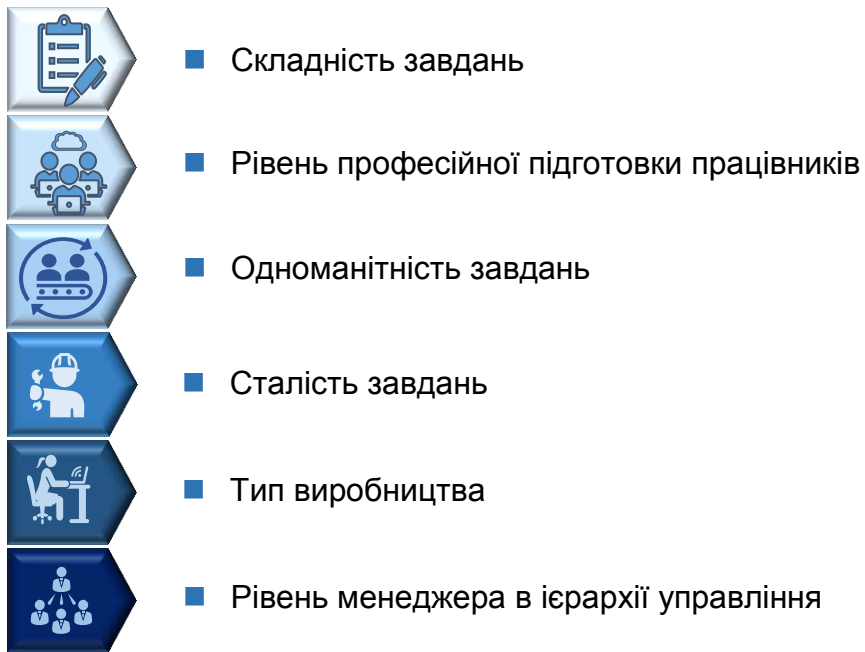


Рис. 10.24. Чинники, що впливають на норму керованості



Рис. 10.25. Норми керованості на різних рівнях управління

Тестові завдання за темою 10

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. *Організація як функція управління – це:*

- а) процес, у межах якого здійснюють розподіл робіт поміж окремими робітниками та їхніми групами та погодження їхньої діяльності;
- б) процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їхнього досягнення;
- в) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їхньої спільної діяльності.

2. *Процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їхньої спільної діяльності, називають:*

- а) організацією;
- б) організаційною діяльністю;
- в) організаційною структурою.

3. *У працях якого ученого найбільш чітко був сформульований поведінковий підхід до теорії організації:*

- а) М. Вебера;
- б) А. Файоля;
- в) Дж. Вудворд;
- г) Р. Лайкерта?

4. *За якого типу організаційної структури групування видів діяльності здійснюють за принципом розподілу праці за цілями:*

- а) функціональної;
- б) матричної;
- в) дивізійної;
- г) лінійної?

5. У якій організаційній структурі кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконують увесь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням:

- а) функціональній;
- б) матричній;
- в) дивізіональній;
- г) лінійній?

6. Структура організації – це:

- а) сукупність підрозділів організації;
- б) сукупність підрозділів організації та зв'язків між ними;
- в) ієрархія влади в організації;
- г) сукупність управлінських посад організації;
- д) персонал організації.

7. Що з переліченого не належить до видів департаменталізації:

- а) функціональна;
- б) продуктова;
- в) територіальна;
- г) орієнтована на споживача;
- д) лінійна?

8. До переваг лінійної організаційної структури не належить:

- а) чіткість і простота взаємодії;
- б) надійний контроль і дисципліна;
- в) оперативність здійснення управлінських рішень;
- г) висока якість управлінських рішень;
- д) економічність.

9. До недоліків лінійно-функціональної структури не належить:

- а) імовірність отримання суперечливих указівок;
- б) спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- в) порушення принципу єдиноначальності;
- г) складність контролю;
- д) недостатня гнучкість.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

10. Визначте зміст теорій організації за критерієм часу:

Теорії організації	Характеристики
1) класична теорія	а) розглядає організацію як відкриту систему, яка перебуває в постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися
2) неокласична теорія	б) ґрунтується на вивченні анатомії організації, розподілі праці та спеціалізації, використанні ієрархії в побудові організації
3) сучасна теорія	в) в центрі уваги перебуває людина в організації, більш конкретно – соціопсихологічні відносини, індивідуальні та групові взаємозв'язки

1) ____; 2) ____; 3) ____.

11. Визначте переваги різних типів організаційних структур:

Типи організаційних структур	Переваги
1) лінійна	а) невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів
	б) економічність
2) функціональна	в) високий ступінь адаптації до змін у середовищі
3) дивізійна	г) розвантаження вищого керівництва
	д) чіткість і простота взаємодії
4) матрична	е) спеціалізація діяльності функціональних керівників

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____.

12. Визначте ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру:

Розміри організації	Аспекти впливу
1) малі	а) вища стандартизація діяльності
	б) нижча стандартизація діяльності
	в) нижча спеціалізація робіт
2) великі	г) вища спеціалізація робіт
	д) нижча централізація повноважень
	е) вища централізація повноважень

1) ____; 2) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

13. До основних параметрів організаційної структури в теорії управління належать:

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь децентралізації;
- 3) ступінь централізації;
- 4) ступінь формалізації;
- 5) ступінь збалансованості.

а, б, в, г, д

14. До основних ситуаційних чинників, які впливають на формування організаційної структури, сучасна теорія організації зараховує такі:

- 1) розміри організації;
- 2) технологію;
- 3) кадри;
- 4) середовище;
- 5) ресурси;
- 6) стратегію.

а, б, в, г, д

15. В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень:

- 1) Р. Лайкерта;
- 2) Дж. Вудворд;
- 3) М. Вебера;
- 4) А. Файоля.

а, б, в, г, д

16. Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

- 1) опитування;
- 2) аналогій;
- 3) експертно-аналітичний;
- 4) статистичні;
- 5) структуризації цілей;
- 6) організаційного моделювання.

а, б, в, г, д

17. Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

- 1) різне сприйняття;
- 2) відчуття втрати;
- 3) відсутність мотивації;
- 4) невизначеність;
- 5) погані умови роботи;
- 6) особисті інтереси окремих менеджерів або груп робітників.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

18. *Немає найкращої, ідеальної структури або моделі, до якої мають прагнути всі організації, тому що кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних чинників, характерних для цієї організації.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

19. *Механістична організаційна структура є дуже схожою на бюрократичну модель М. Вебера, тому що, функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами – через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

20. *У процесі планування організаційних змін менеджер не має брати до уваги можливий опір із боку співробітників організації, тому що будь-які зміни здаються їм непотрібними.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

21. *Установіть послідовність етапів здійснення процесу організаційних змін, відповідно до моделі К. Левіна:*

- а) здійснення змін;
- б) планування змін і вибір техніки змін;
- в) вивчення причин організаційних змін;
- г) визнання необхідності змін;
- д) оцінювання змін;
- е) визначення цілей організаційних змін.

VI. Доповніть твердження:

22. *Основними складовими частинами організаційного процесу (організаційної діяльності) є*

23. Під організаційними змінами розуміють

24. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від таких його характеристик, як

25. Теорія та практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до таких основних типів:

26. Ненавмисне відхилення від правильних дій – це

Запитання для самостійного опрацювання

1. Охарактеризуйте основні завдання організації як функції управління.
2. Назвіть та охарактеризуйте основні параметри організаційної структури.
3. У чому полягають відмінності жорстких організаційних структур від м'яких?
4. Поясніть відмінності процесів спеціалізації від департаменталізації.
5. Назвіть види департаменталізації та охарактеризуйте умови їхнього ефективного застосування.
6. Що передбачає процес розподілу повноважень?
7. Назвіть основні елементи регламенту та охарактеризуйте їхнє призначення.
8. Охарактеризуйте елементи процесу делегування повноважень.
9. Охарактеризуйте основні правила делегування повноважень.
10. Дайте визначення діапазону контролю та охарактеризуйте показники керованості організації.

Практичні завдання за темою 10

Завдання 10.1. Заповніть табл. 10.6, яка характеризує переваги організаційної структури управління перед іншими та умови ефективного використання кожного типу:

**Переваги та умови використання
організаційної структури управління**

Типи організаційних структур	Переваги	Умови використання
1. Матрична		
2. Проектна		
3. Бригадна		
4. Сіткова		

Завдання 10.2. Харківський машинобудівний завод "ФЕД" (ДП "ХМЗ "ФЕД") є головним підприємством Науково-виробничої корпорації "ФЕД", до складу якої входять Первомайський машинобудівний завод Луганської області, Вовчанський агрегатний завод Харківської області та власний розроблювач – Харківське агрегатно-конструкторське бюро.

Продукція, що випускає ДП ХМЗ "ФЕД" та інші підприємства корпорації, є унікальною й не має аналогів у СНД та інших країнах світу, її застосовують практично в усіх видах літаків і вертольотів, вироблених у країнах СНД, і експлуатують більш ніж у 60 країнах світу.

Харківський машинобудівний завод "ФЕД" – провідне підприємство з виробництва й ремонту інтегральних приводів, електропривідних насосних станцій, гідромоторів та інших виробів, які мають широке застосування як виконавчі механізми керування польотів літальних апаратів і в інших галузях промисловості. Вони відрізняються високою науковістю та технічним рівнем, точністю виготовлення окремих деталей і вузлів, малими габаритами та вагою. Із 1989 р. підприємство працює в умовах конверсії, скоротивши випуск спецпродукції.

Загальновідомі тенденції, які наявні на ринку авіатехніки:

1) скорочення обсягів виробництва виробниками авіаційної техніки у країнах СНД;

2) продаж ліцензій на виробництво й ремонт авіаційної техніки у країни, що розвиваються;

3) переорієнтація країн Східної Європи на постачання авіаційною технікою країни Західної Європи та США;

4) зростання конкуренції з боку виробників авіаційної техніки країн Заходу зменшили частку "ФЕД" у наявних ринках збуту.

Для цього підприємства характерна функціональна організаційна структура, якій властиві такі якості, як: ефективний централізований контроль над досягненням результатів у певних сферах діяльності, висока якість управління операціями, ефективне досягнення ефекту масштабу на основі функціональної спеціалізації.

На підприємстві **директор** є головним менеджером і він має таких *заступників*: помічник директора, головний інженер, головний бухгалтер, заступник директора з економіки та фінансів, заступник директора з виробництва, заступник директора з якості, заступник директора з кадрів, заступник директора з капітального будівництва. Кожен заступник директора прямо управляє підлеглими йому відділами.

Також безпосередньо директорів підприємства підпорядковуються управління комерції, збуту та зовнішньоекономічної діяльності та служба психології управління.

Директор у своїй діяльності враховує рішення техніко-економічної ради підприємства.

Техніко-економічна рада є координаційним консультативно-дорадчим органом підприємства з формування політики у сфері технічного, економічного й соціального розвитку підприємства, підготовки й ухвалення рішень із найбільш важливих питань. Рада працює під керівництвом директора підприємства. Персональний склад ради визначено наказом директора. До ради входять: головний інженер, заступники й помічники директора, заступник головного інженера, головний бухгалтер, начальники планово-економічного та юридичного відділу, голова профкому. Залежно від питань, що розглядають, на засідання ради можуть запрошувати фахівців підприємства.

Планово-економічний відділ на підприємстві ДП ХМЗ "ФЕД" є одним із ключових структурних підрозділів заводу. Цей відділ є самостійним структурним підрозділом, його створено за наказом директора та підпорядковано безпосередньо заступникові директора з економіки та фінансів. Відділ з організації, умов і прав належить до групи економічних підрозділів підприємства.

Центральна бухгалтерія є самостійним структурним підрозділом на правах відділу та підпорядкована безпосередньо директорові заводу. Бухгалтерія забезпечує правильне формування та здійснення обліку, контроль за схоронністю державної власності, правильну витрату коштів і матеріальних цінностей, вона здійснює режими економії й господарського розрахунку. Центральну бухгалтерію очолює головний бухгалтер, підпорядкований директорові заводу, та має двох заступників. На підприємстві функціонують такі ключові технічні відділи, як відділ головного металурга, головного конструктора, головного енергетика, головного технолога. Усіх їх підпорядковано головному інженерові підприємства. Отже, система управління підприємством є досить ефективною та загалом відповідає цілям підприємства. Організаційна структура ДП ХМЗ "ФЕД" є збалансованою, досить ефективною. Водночас у системі підприємства немає відділу маркетингу. Проте для сучасного підприємства в умовах ринкової економіки підтверджено необхідність у функціонуванні такого підрозділу. На рис. 10.26 наведено передбачувану структуру відділу маркетингу.



Рис. 10.26. Структура відділу маркетингу, що планують

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Проаналізувати організаційну структуру цього підприємства: чи потребує ця структура змін, чи є необхідність у виділенні відділу маркетингу в окремий відділ?
2. Визначити, чи є недоліки в запропонованій структурі відділу маркетингу, якщо є – то внести зміни.
3. Розробити повноваження, характерні для персоналу цього відділу.

Завдання 10.3. На підприємстві ДП "Ємільчинське лісове господарство" постала серйозно проблема підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, тобто ресурсозбереження, із метою оптимізації виробничих витрат та підвищення якості продукції, що виготовляють. Головною метою організації ресурсозбереження на основі системи управління якістю є максимізація доходу підприємства шляхом удосконалення наявних процесів на підприємстві, виявлення та практичного використання наявних резервів ресурсозбереження на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Для досягнення поставленої мети керівництву підприємства необхідно дотримуватися таких принципів:

1) єдності мети та спрямованості на результат – необхідно встановити єдність мети й напрямів діяльності організації, створити та підтримувати таке внутрішнє середовище, у якому працівників може бути повністю залучено до виконання завдань, що стоять перед організацією;

2) довготермінової перспективи – усі заходи з ресурсозбереження має бути спрямовано на довготривалий ефект;

3) безперервного поліпшення – постійне поліпшення діяльності організації загалом слід уважати незмінною метою організації;

4) процесного підходу – бажаного результату можна досягти набагато ефективніше, якщо діяльністю управляти як процесом, водночас вхідні та вихідні показники процесу слід вимірювати й аналізувати для прийняття управлінських рішень і подальшого поліпшення діяльності організації;

5) залучення працівників – полягає в підвищенні зацікавленні працівників у кінцевому результаті, розумінні ними загальної мети діяльності підприємства. Тому запропоновано на цих принципах створити координаційну раду з ресурсозбереження.

Під час формування координаційної ради з ресурсозбереження на ДП "Ємільчинське господарство", відповідно до розробленого Положення про координаційну раду з ресурсозбереження на основі системи управління якістю (додаток А) до її складу слід увести начальника планово-економічного відділу, заступника начальника планово-економічного відділу, головного бухгалтера, головного інженера, головного лісничого, начальника відділу маркетингу та збуту, декілька провідних спеціалістів із виробництва (рис. 10.27).



Рис. 10.27. Організаційна схема комплексного управління ресурсозбереженням на підприємстві на основі системи управління якістю

Керівник має бути досить авторитетним на підприємстві, мати повноваження приймати важливі рішення, володіти гарними організаторськими здібностями, досвідом керування проєктами, знанням підприємства, його продукції та процесів, знанням основних споживачів і постачальників. На ДП "Ємільчинське лісове господарство" керівником координаційної ради варто назначити директора підприємства.

Участь у координаційній раді спеціалістів із виробництва допоможе розкрити проблеми, невідомі апарату управління, що буде сприяти поліпшенню розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві. Їхня безпосередня участь у виробничому процесі буде сприяти контролю за впровадженими заходами з ресурсозбереження та виявлення відхилень від плану.

Оцініть ефективність створення координаційної ради на підприємстві.

11. Мотивація трудової діяльності

11.1. Мотивація як функція управління.

11.2. Теорії мотивації.

11.3. Методи та інструменти мотивації.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [10; 30; 34; 37; 39; 44; 54].

Основні поняття та категорії теми

Автономність – це характеристика робочого процесу, що в особистій оцінці виявляється як здатність та можливість самостійно вибирати методи й інструменти, а також розподіляти ресурси та зусилля під час виконання отриманого завдання.

Гігієнічні чинники мотивації (за теорією Ф. Герцберґа) – це особливості та умови зовнішнього середовища, що викликають незадоволення робочим процесом та знижують рівень мотивації до праці.

Завершеність – це характеристика робочого процесу, що в особистій оцінці виявляється як можливість спостереження за результатами власної діяльності.

Зворотний зв'язок – це характеристика робочого процесу, що в особистій оцінці виявляється як можливість отримання інформації про якість виконаних дій та досягнутих результатів.

Значущість – це характеристика робочого процесу, що в особистій оцінці виявляється як розуміння суспільної чи організаційної корисності дій, які виконуються.

Мотив – це усвідомлена причина діяльності; внутрішнє спонукання до діяльності.

Мотивація – це: 1) процес спонукання працівників до досягнення цілей організації; 2) сукупність мотивів людини.

Потреба – це усвідомлена об'єктивна необхідність у чому-небудь.

Потреба в афіліації – це потреба в належності до групи, створенні дружніх, довірчих, емоційно значущих відносин з іншими людьми.

Рівні можливості – це основне положення концепцій гуманістичного управління, що ґрунтуються на забезпеченні відкритої та чесної конкуренції, справедливості й усуненні дискримінації.

Різноманітність – це характеристика робочого процесу, що в особистій оцінці виявляється як схильність до вибору видів діяльності з великою кількістю різних виробничих операцій та значною кількістю умінь, що застосовують під час їхнього виконання.

Самоактуалізація – це абсолютне розкриття людиною особистісного потенціалу, схильностей і задатків. Виявляється в особистісному прагненні до найбільш повної реалізації персональних можливостей та інтересів.

Стимул – це об'єкт, який використовують для зовнішнього спонукання до діяльності, здатний задовольнити актуальну потребу.

Стимулювання – це процес спонукання до діяльності використанням стимулів.

Трудові чинники мотивації (за теорією Ф. Герцберга) – це особливості та умови зовнішнього середовища, що підвищують рівень мотивації до праці.

11.1. Мотивація як функція управління

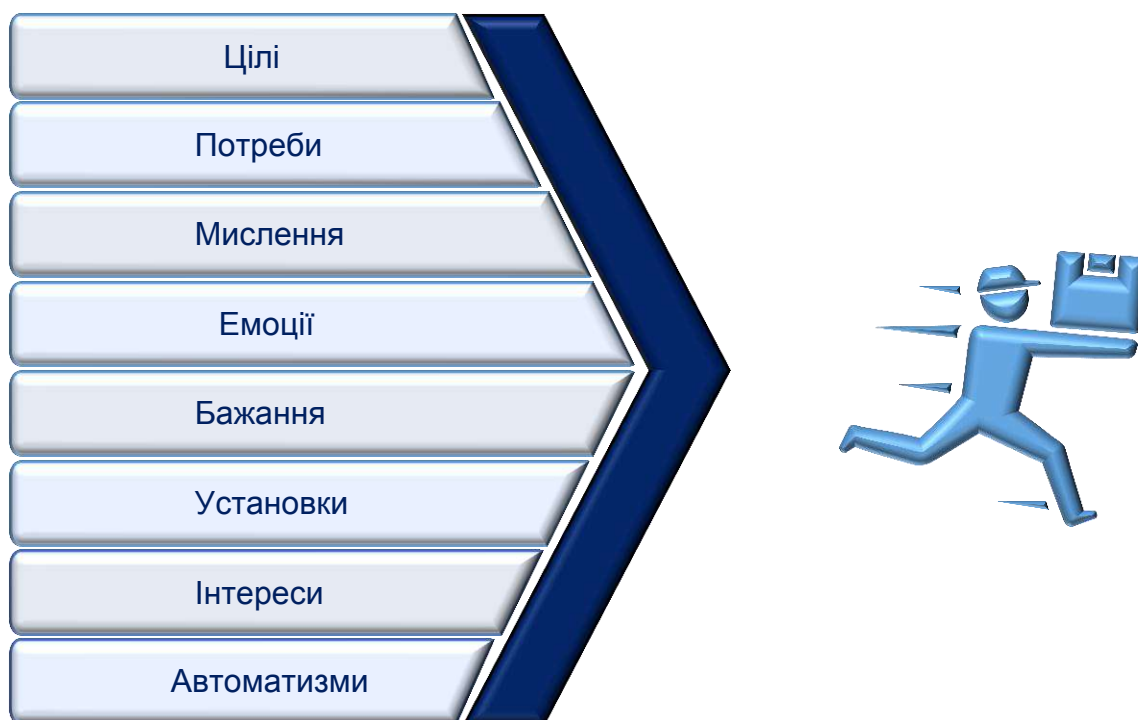
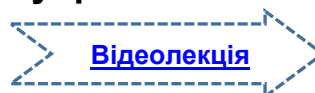


Рис. 11.1. Внутрішні рушійні сили людини, що обумовлюють її поведінку

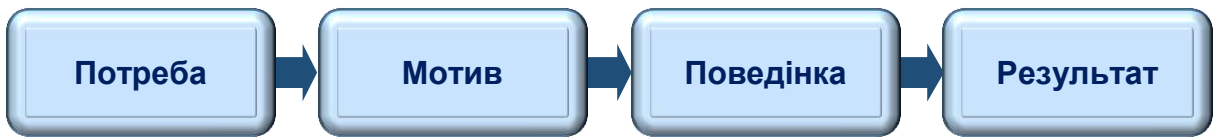


Рис. 11.2. Роль мотивації у структурі діяльності



Рис. 11.3. Модель мотивації на основі використання зворотного зв'язку [20]

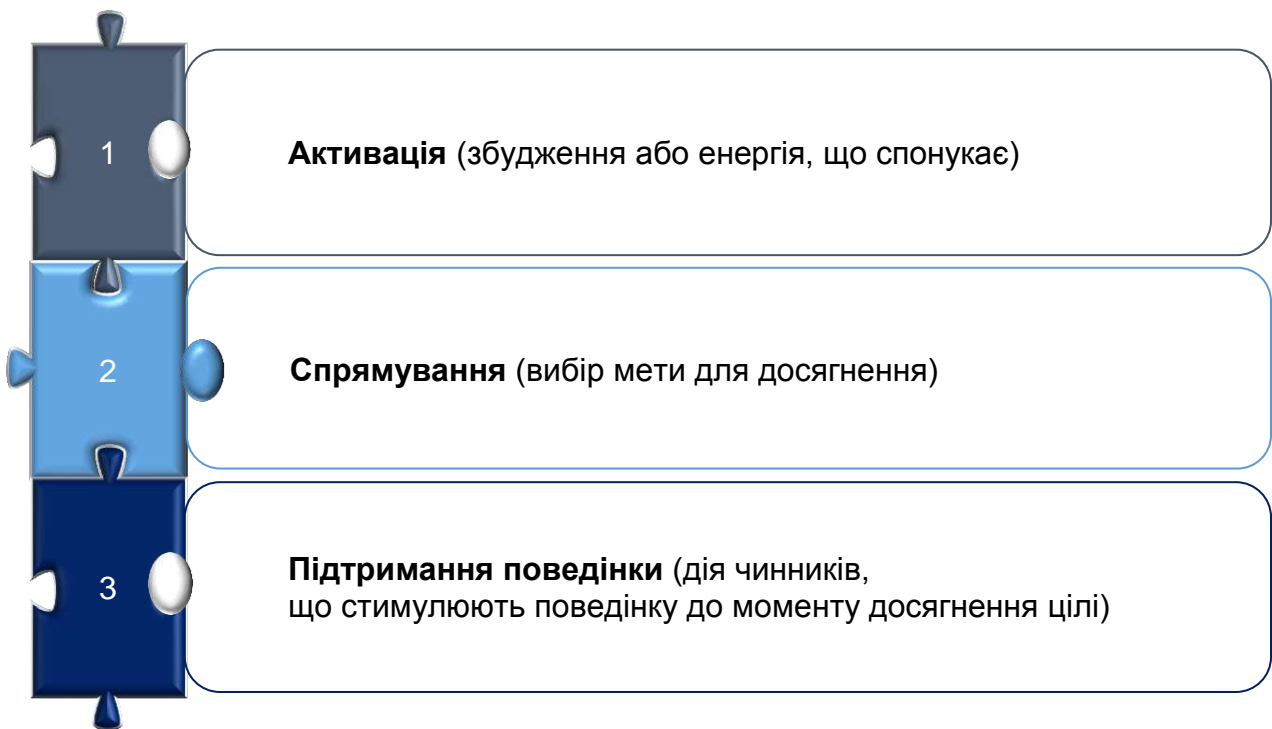


Рис. 11.4. Базові елементи мотивації [30]



Рис. 11.5. Структура внутрішньої мотивації, згідно з Г. Гекгаузенем

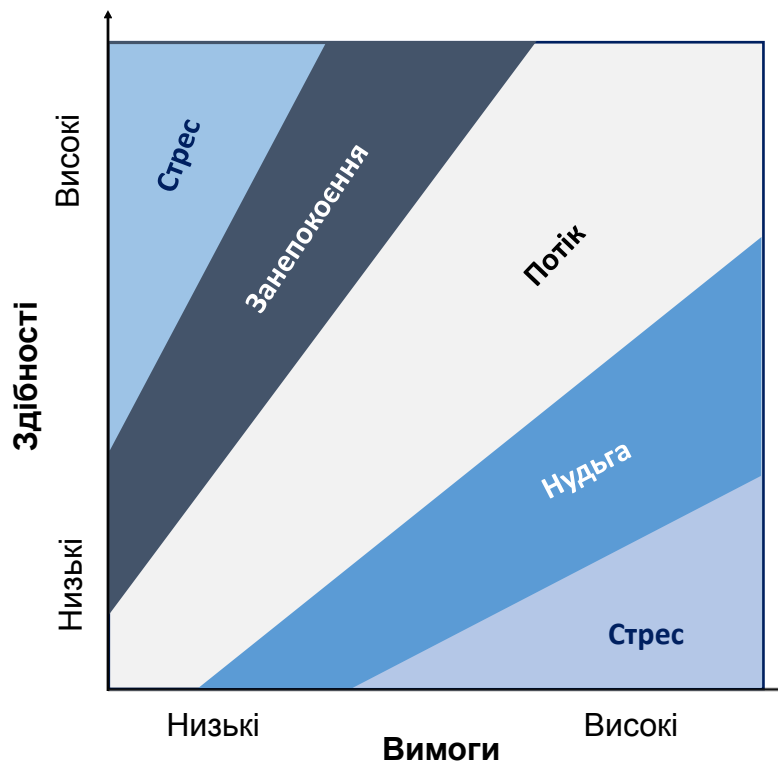


Рис. 11.6. Модель мотивації потоку за М. Чиксентмігаї [30]



Рис. 11.7. **Етапи мотиваційного процесу**

11.2. Теорії мотивації

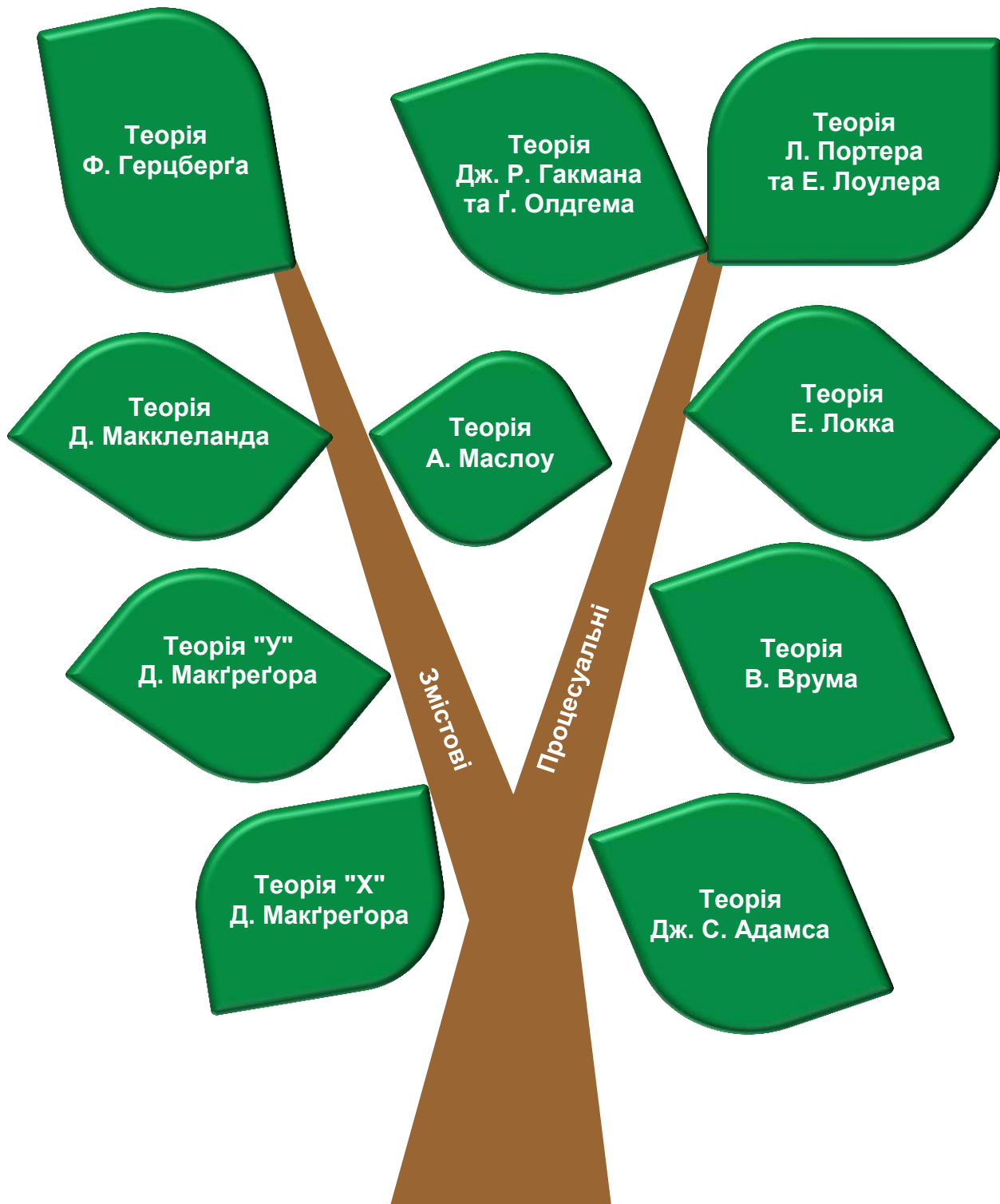
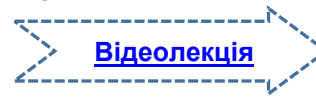


Рис. 11.8. Класифікація теорій мотивації

Теорії мотивації та мотиваційні чинники

Назви теорій	Мотиваційні чинники
Теорія "Х" Д. Макгрегора	Матеріальна вигода (гроші)
Теорія "У" Д. Макгрегора	Соціальні відносини
Теорія Ф. Герцберга	Трудові (чинники, що викликають задоволення в робочому процесі): відповідальність; почуття виконаного завдання; кар'єрне зростання; досягнення мети; почуття власного професійного вдосконалення. Гігієнічні (чинники, що викликають незадоволення): не- достатня заробітна платня; погані умови праці; напружені відносини з колегами чи керівництвом; обмеження свободи
Теорія А. Маслоу	Потреби: 1) фізіологічні; 2) у безпеці; 3) соціальні (у спілкуванні); 4) у повазі та визнанні; 5) у самоактуалізації
Теорія Д. Макклеланда	1. Потреба у владі. 2. Потреба в афіліації (приємних стосунках, розумінні, прихильності). 3. Успіх (значуща мета + зусилля + результат, що відповідає цілі)
Теорія очікувань Врума	Очікування щодо можливості досягнення результату; очікування щодо винагороди за досягнутий результат; очікування щодо значущості винагороди
Теорія справедливості Дж. С. Адамса	Справедливість як відповідність між власним внеском і винагородою та внеском і винагородою інших людей
Теорія Л. Портера та Е. Лоулера	Очікування щодо досягнення результату, винагороди та її значущості; витрачені зусилля; досягнуті результати; сприйняття винагороди (справедлива чи ні); ступінь задоволення
Теорія формулювання цілей Е. Локка	Формулювання цілі
Теорія характеристик роботи Дж. Р. Гакмана та Г. Олдгема	Різноманітність; значущість; завершеність; автономність; зворотний зв'язок

Відповідність мотиваційних чинників та стимулів

Мотиваційні чинники	Стимули
Матеріальна вигода	Підвищення заробітної плати, відрядна оплата праці, надбавки до заробітної плати, премії, матеріальна допомога, участь у прибутках
Соціальні відносини	Спілкування на робочому місці, участь в управлінні, демократичний стиль керівництва, справедливість у встановленні норм виробітку, розподіл робіт, оцінок і винагороди, рівні можливості, рівні шанси, єдиний статус працівників
Трудові чинники: відповідальність; почуття виконаного завдання; досягнення мети; кар'єрне зростання; почуття свого професійного вдосконалення	делегування повноважень; досяжні цілі, забезпечення ресурсами; підвищення рівня складності завдань; умови для навчання та підвищення за посадою; навчання, ротація робіт
Гігієнічні чинники: недостатня заробітна платня; погані умови праці; напружені відносини; обмеження свободи	достатня заробітна платня; прийнятні умови праці; вирішення конфліктів, поліпшення мікроклімату; зняття обмежень
Потреби: 1) фізіологічні; 2) у безпеці; 3) соціальні (у спілкуванні); 4) у повазі та визнанні; 5) у самоактуалізації	їжа, вода, одяг, житло або гроші на їхнє придбання; безпека праці, охорона, соціальний захист; умови для спілкування; статусні завдання та атрибути статусу (персональні блага, посада...); умови для задоволення власних інтересів та розвитку здібностей
1. Потреба у владі. 2. Потреба в афіліації (приємних стосунках, прихильності). 3. Успіх	Надання повноважень, участь в ухваленні рішень. Умови для вияву дружніх стосунків. Складні, але досяжні значущі завдання
Очікування щодо доступності результату; очікування щодо винагороди за досягнутий результат; очікування щодо значущості винагороди	Завдання, що відповідають індивідуальному рівню компетентності; обіцянка винагороди за результат; сума винагороди, що відповідає очікуванням
Справедливість у винагороді за однаковий внесок	Пропорційний розподіл робочого навантаження та оплати, відповідно до витрачених зусиль
Різноманітність; значущість; завершеність; автономність; зворотний зв'язок	Збільшення кількості виробничих операцій; надання значущих завдань; можливість побачити результат; надання можливості вибирати методи; оцінювання роботи

Теорія "Х"	Теорія "У"
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Пасивний (очікує розпоряджень). ✓ Прагне мінімізувати зусилля. ✓ Прагне мінімізувати власну відповідальність. ✓ Роботу сприймає лише як засіб отримання грошей 	<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Активний (удосконалює робочий процес). ✓ Соціальні відносини оцінює вище, ніж робочий процес. ✓ Зазнає переважного впливу колективу, ніж керівництва. ✓ Ставлення до керівництва обумовлене здатністю останнього задовольнити потребу в соціальних відносинах

Рис. 11.9. Психологічні особливості працівника в теоріях "Х" та "У" Д. Макґреґора

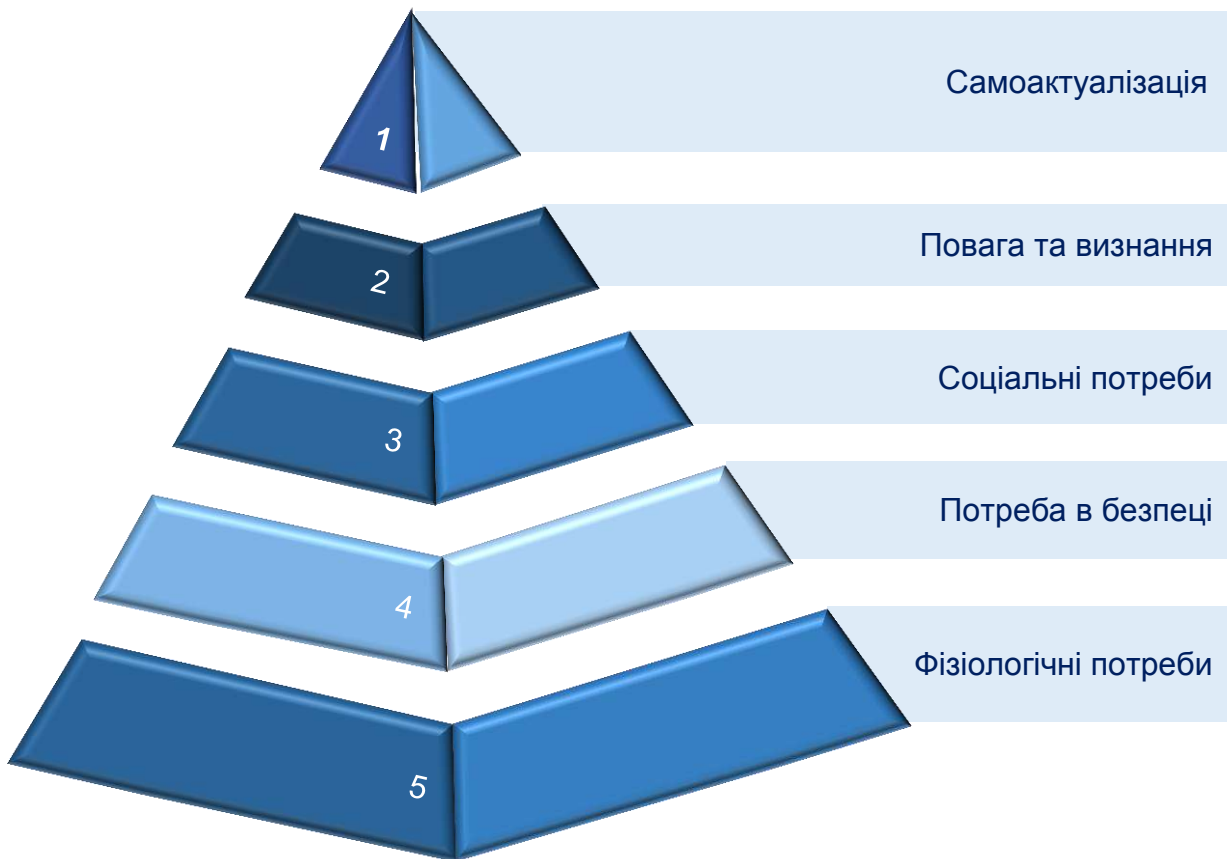


Рис. 11.10. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Влада	Афіліація	Успіх
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прагнуть до престижу. ✓ Прагнуть контролювати. ✓ Висока схильність до ризику. ✓ Агресивні. ✓ Добре розуміють інтереси оточення. ✓ Схильні до змагань. ✓ Цілеспрямовані. ✓ Меркантильні. ✓ Гарні комунікатори. ✓ Уникають відповідальності 	<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Цінують соціальні відносини. ✓ Прагнуть до спілкування. ✓ Прагнуть до присутності інших. ✓ Уникають змагань. ✓ Конформізм щодо осіб, які викликають симпатію. ✓ Схильні уникати конфліктів. ✓ Не схильні критикувати 	<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Індивідуалізм. ✓ Перфекціонізм. ✓ Самовдосконалення ✓ Висока потреба в досягненні ✓ Прагнуть до складних завдань із ризиком, вищим за середній. ✓ Низький ступінь прагнення до отримання грошей чи визнання. ✓ Узяття відповідальності

Рис. 11.11. Психологічні особливості керівників із різними типами потреб у теорії Д. Макклеланда



Рис. 11.12. Теорія справедливості Дж. С. Адамса



Рис. 11.13. Теорія очікувань В. Врума

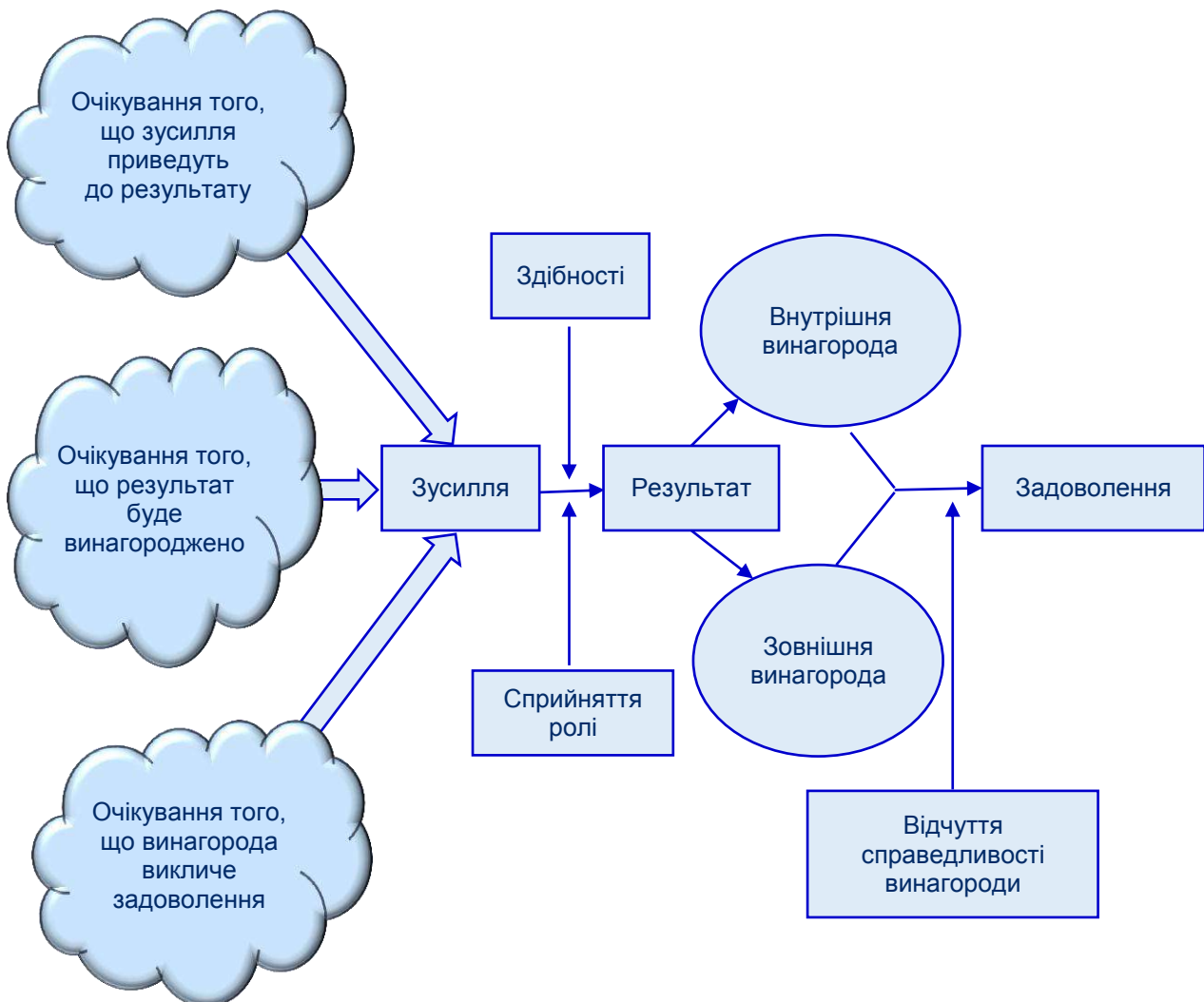


Рис. 11.14. Модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера

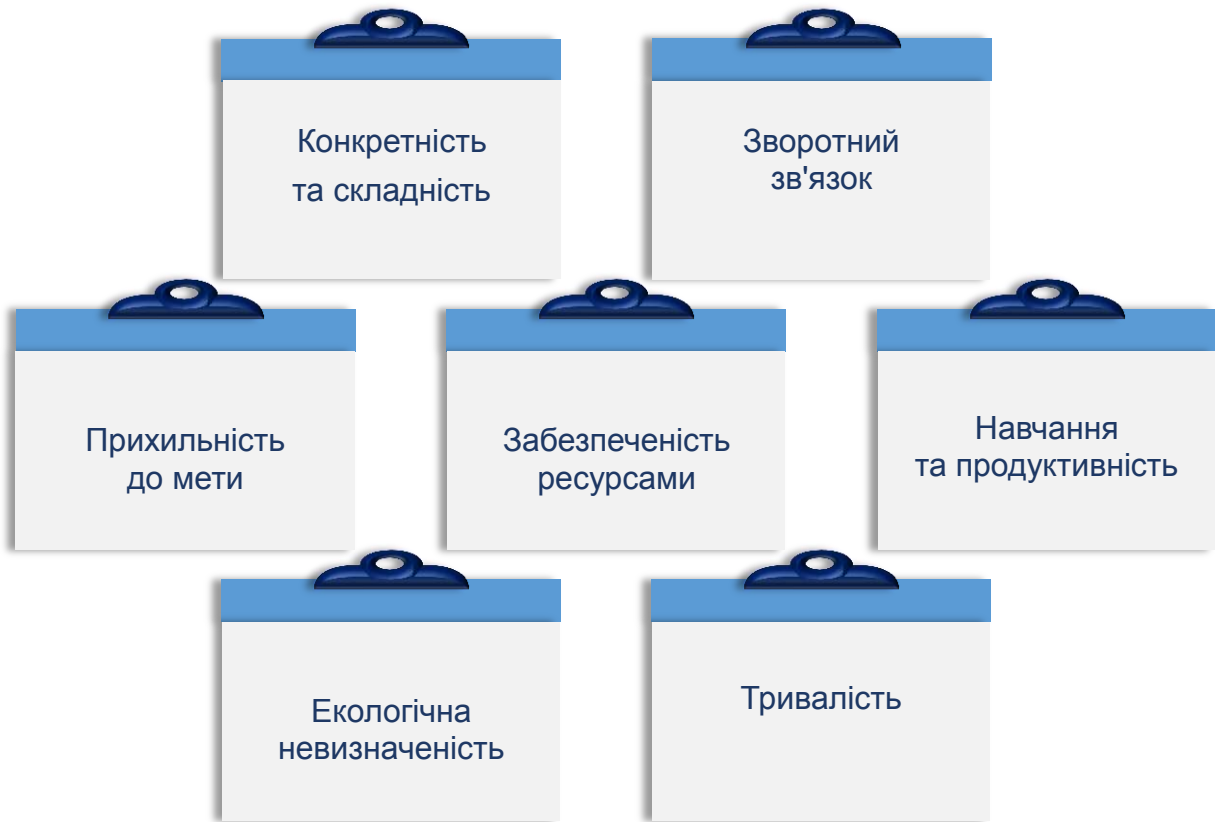


Рис. 11.15. Вимоги до формулювання мети, що мотивує, за Е. Локком

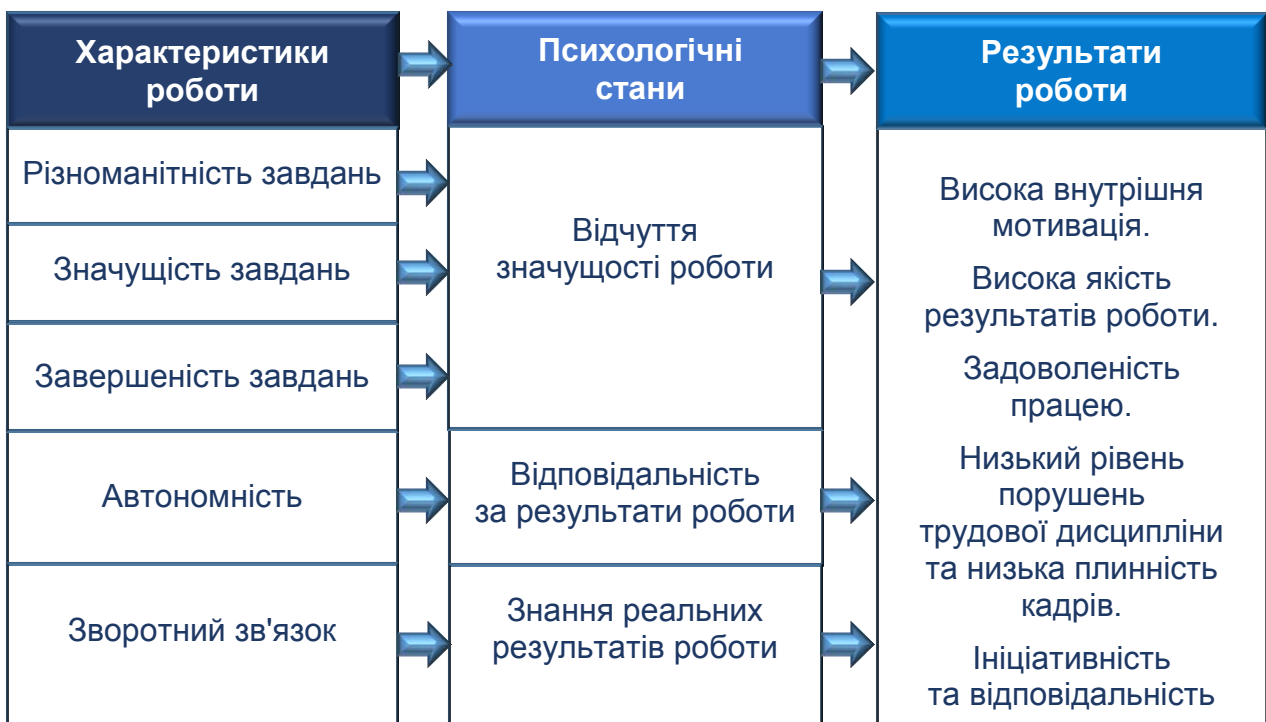


Рис. 11.16. Теорія характеристик роботи Дж. Р. Гакмана та Ґ. Олдгема

11.3. Методи та інструменти мотивації



Таблица 11.3

Ознаки високої мотивованості персоналу за Т. Соломанідіною [54]

Відмінні риси	Ознаки
Енергія	Загальна енергетика людини, випромінювання бадьорості, рішучості, зацікавленості, бажання взятися за справу, "засукавши рукави"
Відданість справі	Професійна зацікавленість, знання, бажання подальшого вдосконалення в цій сфері, читання спеціальної літератури
Витривалість	Подолання перешкод, труднощів; ставлення до конкурентної боротьби як до природної; розвиток рішучості; не здаватися
Навички	Навички набуваються людиною в тому напрямі, у якому вона хотіла б рухатися та розвиватися далі
Цілеспрямованість	Уміння ставити перед собою цілі й досягати їх, концентрація енергії в напрямі досягнення мети
Задоволення	Задоволення, радість від роботи, захопленість, бажання вдосконалювати роботу й самого себе, самоосвіта та саморозвиток
Відповідальність	Бажання брати на себе відповідальність, почуття обов'язку, обов'язковість, бажання розширювати свої повноваження, відповідати за прийняті рішення

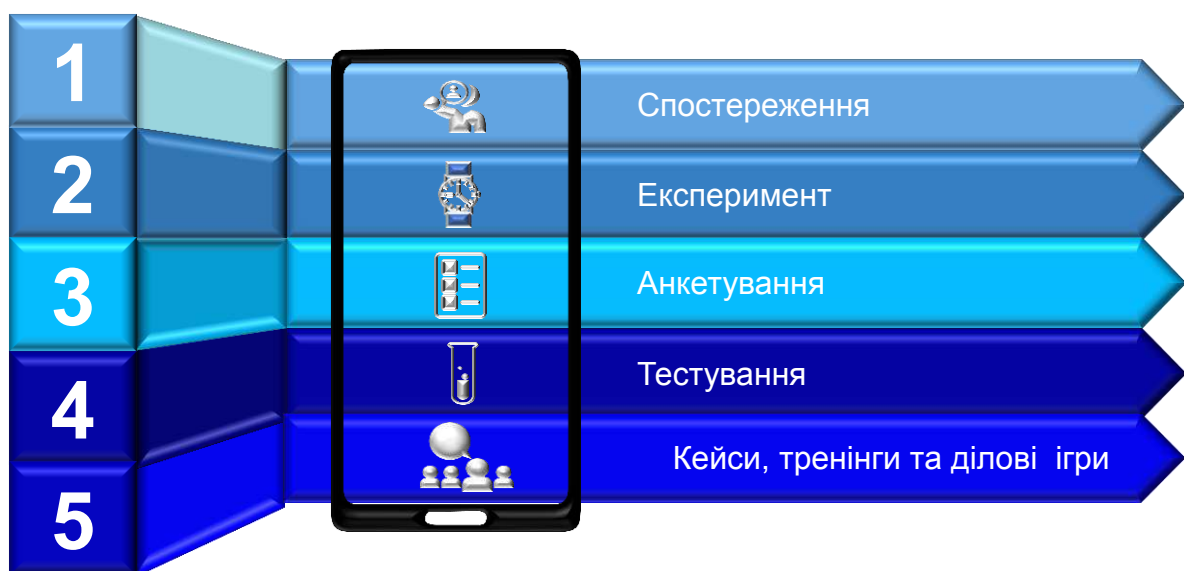


Рис. 11.17. Методи визначення та оцінювання мотивації

Сучасні моделі мотивації

Моделі мотивації	Сутність моделей
Ротація робіт	Зміна робіт і завдань, що збагачує робочий процес та сприяє універсалізації працівника й оволодінню ним новими професійними компетентностями
Збагачення роботи	Підвищення відповідальності, значущості, контролю над ресурсами, поліпшення зворотного зв'язку, умов роботи, професійне зростання
Партисипативність	Залучення до управління та прийняття управлінських рішень
Управління за цілями	Установлення погоджених цілей, досягнення яких контролюють та винагороджують
Зворотний зв'язок	Надання оперативної та якісної інформації про результати праці

Правила мотивування	
<input checked="" type="checkbox"/>	Похвала ефективніша за осуд і неконструктивну критику.
<input checked="" type="checkbox"/>	Негайність.
<input checked="" type="checkbox"/>	Непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують більше, аніж очікувані та прогнозовані.
<input checked="" type="checkbox"/>	Постійна увага до працівника та його сім'ї.
<input checked="" type="checkbox"/>	Людям подобаються перемоги, тому частіше давати відчувати себе переможцем.
<input checked="" type="checkbox"/>	Заохочувати за досягнення і основних, і проміжних цілей.
<input checked="" type="checkbox"/>	Надання свободи дій і контролю над ситуацією.
<input checked="" type="checkbox"/>	Не обмежувати самоповагу.
<input checked="" type="checkbox"/>	Великі та нечасті винагороди зазвичай викликають заздрість, невеликі й часті – задовольняють більшість

Рис. 11.18. Правила мотивації

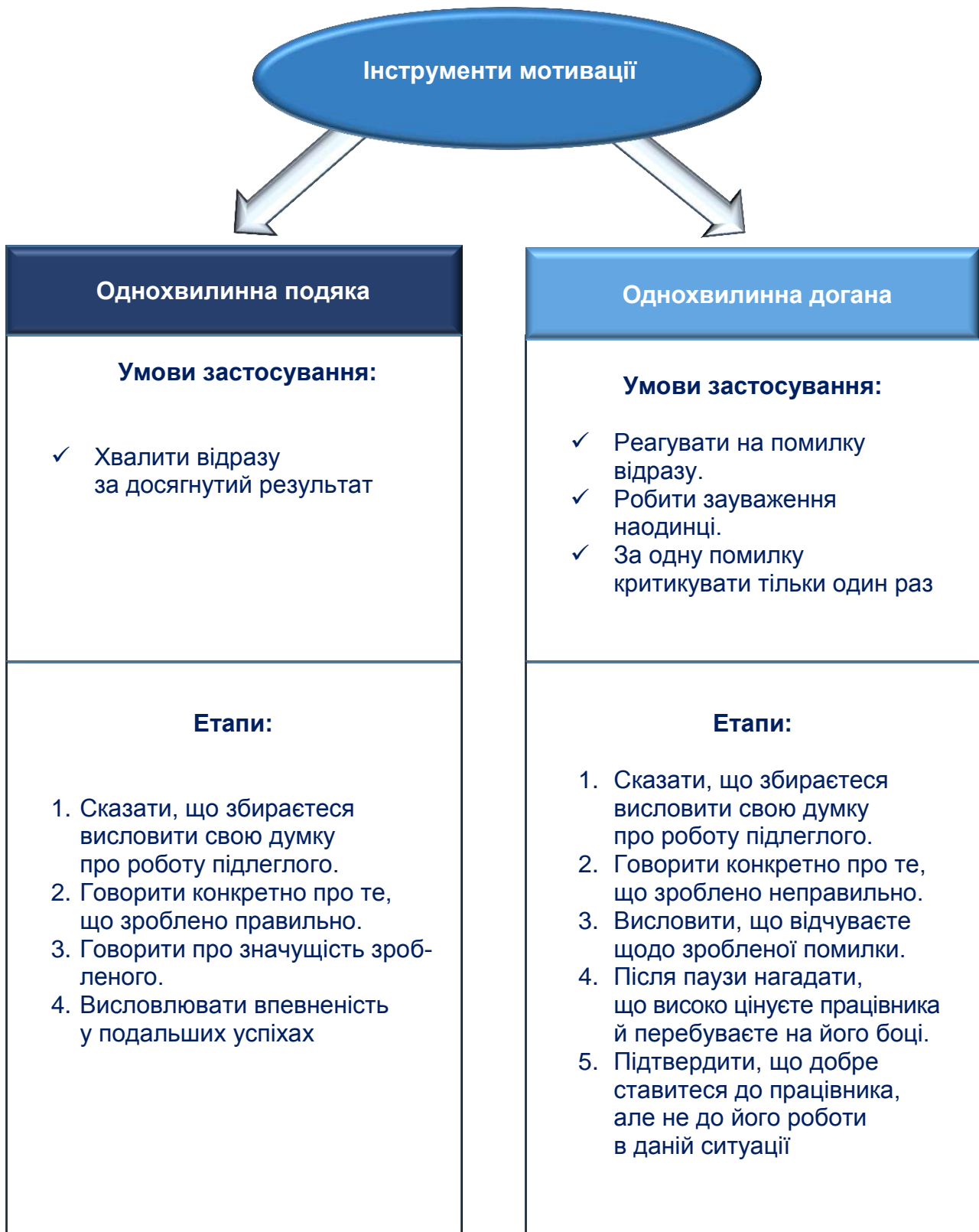


Рис. 11.19. Інструменти мотивації за К. Бланшаром [10]

Інструменти мотивації за Е. Мерманн [39]

Інструменти	Ключові аспекти застосування
1. Ділова бесіда	Підготовка. Аргументація. Уважність. Пропозиції. Домовленість, замість торгів
2. Погодження цілей	Чіткі формулювання. Структуризація цілей. Взаємопов'язаність цілей. Ресурси. Критерії оцінки результатів
3. Зворотний зв'язок	Своєчасність. Позитивні моменти. Особиста позиція ("Я"-висловлення). Конкретність. Критика роботи, а не особистості
4. Інформаційна політика організації	Достовірність. Охоплення. Своєчасність. Актуальність інформації
5. Делегування завдань та повноважень	Сприяння самовизначенню. Розвиток автономності. Творчість
6. Стимулювання команди	Інтенсивне співробітництво. Неформальні стосунки. Координація. Соціальна компенсація. Стандарти продуктивності. Взаємозалежність цілей, завдань, результатів
7. Фінансові стимули	Вимоги. Продуктивність. Соціальні компоненти. Ринок
8. Капіталовкладення персоналу	Участь. Партнерство. Імідж
9. Гнучкий графік роботи	Фактичний та плановий час. Орієнтація на результат
10. Управління ідеями	Раціоналізаторські пропозиції. Дискусії. Упровадження. Винагорода
11. Загальні умови, що стимулюють	Позитивний настрій. Оснащення робочого місця. Ергономіка
12. Бесіди зі зворотним зв'язком	Аналіз простоїв. Участь. Тиск. Санкції
13. Вирішення конфліктів	Стратегії поведінки. Інтереси сторін. Можливості
14. Опитування	Систематичність. Актуальність. Зацікавленість. Інформування про результати
15. Оцінювання управління	Реакція на оцінку. Зміни

Тестові завдання за темою 11

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Як називають концепцію мотивації, спрямовану на вивчення поведінки людей:

- а) теоретичною;
- б) ліберальною;

- в) процесуальною;
- г) змістовою?

2. У менеджменті сутність мотивації зведено до:

- а) створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації;
- б) усвідомлення з погляду необхідності у здійсненні конкретних цілеспрямованих дій;
- в) того, що керівник має не тільки спланувати та організувати роботу, але й примусити людей виконувати її, згідно з опрацьованим планом.

3. Засновником теорії мотивації, у якій наявна двофакторна модель, є:

- а) А. Маслоу;
- б) Л. Портер;
- в) Ф. Герцберг;
- г) В. Врум;
- д) Е. Лоулер.

4. Мотивація – це:

- а) процес, що забезпечує досягнення цілей організації;
- б) процес створення умов для продуктивної праці;
- в) це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

5. Урахування взаємозв'язків "витрати праці – результати", результати – винагородження" є притаманним теорії:

- а) А. Маслоу;
- б) справедливості;
- в) Ф. Герцберга;
- г) В. Врума;
- д) очікування;
- е) Л. Портера – Е. Лоулера.

6. Модель Л. Портера – Е. Лоулера містить елементи теорій:

- а) очікування та справедливості;
- б) А. Маслоу та Д. Макклелланда;
- в) К. Альдерфера та Ф. Герцберґа;
- г) А. Маслоу та Ф. Герцберґа.

7. Згідно з якою теорією люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу:

- а) А. Маслоу;
- б) справедливості;
- в) Ф. Герцберґа;
- г) очікувань;
- д) Л. Портера – Е. Лоулера?

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

8. Установіть відповідність між гігієнічними чинниками та чинниками мотивації, що містить двофакторна теорія Ф. Герцберґа:

1) гігієнічні чинники	а) умови праці
	б) успіх
	в) політика фірми
2) трудові чинники	г) міжособистісні відносини з начальниками та підлеглими
	д) підвищення по службі та визнання
	е) можливості творчого та ділового зростання

1) ____; 2) ____.

9. Установіть співвідношення ієрархії потреб у теорії А. Маслоу й теорії К. Альдерфера:

Потреби за К. Альдерфером	Потреби за А. Маслоу
1) потреби в існуванні	а) фізіологічні
2) потреби у спілкуванні	б) у безпеці
3) потреби у зростанні	в) у належності
	г) у визнанні та повазі
	д) у самореалізації

1) ____; 2) ____; 3) ____.

10. Установіть відповідність процесуальних теорій мотивації їхньому змісту:

Теорії	Зміст
1) очікувань	а) мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди
2) справедливості	б) передбачають, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних із її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники
3) Портера – Лоулера	в) для того щоб людина була мотивованою до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати

1) ____; 2) ____; 3) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

11. На які дві категорії розподіляють теорії мотивації:

- 1) фізіологічні;
- 2) процесуальні;
- 3) психологічні;
- 4) змістові?

а, б, в, г, д

12. Які потреби у своїй теорії виділяє Д. Макклеланд:

- 1) в успіху;
- 2) у безпеці;
- 3) у владі;
- 4) у належності;
- 5) у самореалізації?

а, б, в, г, д

13. Модель мотивації за В. Врумом належить до:

- 1) теорії справедливості;
- 2) теорії Герцберга;
- 3) змістових теорій мотивації;
- 4) теорії очікувань;
- 5) теорії Макклеланда.

а, б, в, г, д

14. Назвіть ситуаційні чинники, від яких залежить сила прагнення до отримання винагороди в теорії очікувань:

1) наявності зв'язку між витратами праці робітника й досягнутими результатами;

2) співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних із її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники;

3) можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікувань, що результати будуть винагороджені;

4) сили прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника.

а, б, в, г, д

15. Назвіть, які основні складові частини виділяють у теорії справедливості:

- 1) робітник;
- 2) об'єкт порівняння;
- 3) "входи";
- 4) "виходи".

а, б, в, г, д

16. Назвіть способи досягання справедливості в межах цієї теорії мотивації:

- 1) зміна витрат часу на виконання роботи, старанності;
- 2) прохання про зниження винагороди;
- 3) прохання про підвищення винагороди;
- 4) зміна ставлення до роботи;
- 5) зниження контролю.

а, б, в, г, д

17. *Визначте основні ситуаційні чинники в моделі Портера – Лоулера:*

- 1) витрачені робітником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) досягнуті результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

18. *Недостатню мотивацію робітника до праці обумовлено головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в належності, повазі й самореалізації, тому що не створено атмосферу, яка поліпшує міжособисті контакти робітників організації.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

19. *Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів у підприємницькій діяльності, управлінні власним бізнесом, самостійними одиницями в межах великих компаній, тому що вони є азартними гравцями, які покладаються на випадок у досягненні успіху, та тими, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.*

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

20. У своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їхній внесок, тому що люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, у якій заробітна платня відіграє важливе, але не вирішальне значення.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

21. Розташуйте потреби за А. Маслоу від вищих до нижчих:

- а) у самореалізації, самовиявленні;
- б) у повазі;
- в) у безпеці;
- г) фізіологічні;
- д) соціальні.

VI. Доповніть твердження:

22. До процесних теорій мотивації належать такі

23. Чинники, які спонукають людину до високопродуктивної праці та викликають задоволення від роботи дістали назву

24. Особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами, є

25. Широкий спектр конкретних засобів, що ґрунтуються на системі цінностей людини, має назву

Запитання для самостійного опрацювання

1. Поясніть роль мотивації у структурі діяльності.
2. Укажіть відмінності поняття "мотивація" від "стимулювання".
3. Поясніть результати експерименту К. Дункера.
4. Назвіть змістові теорії мотивації.
5. Охарактеризуйте психологічні особливості працівника, що мотивують за теорією "Х".
6. Охарактеризуйте психологічні особливості працівника, що мотивують за теорією "У".
7. Поясніть сутність мотивації за теорією А. Маслоу.
8. Назвіть та охарактеризуйте гігієнічні та трудові чинники мотивації за теорією Ф. Герцберга.
9. Охарактеризуйте мотиваційні чинники, що використовують у теорії Д. Макклелланда.
10. Поясніть сутність оцінювання справедливості за теорією Дж. Адамса.
11. Що обумовлює рівень мотивації за теорією В. Врума?
12. Назвіть чинники, що впливають на мотивацію за моделлю Портера – Лоулера.
13. Які характеристики роботи здатні впливати на мотивацію до її виконання за теорією Дж. Гакмана?
14. Охарактеризуйте етапи мотиваційного процесу.
15. Що обумовлює тривалість мотивації за концепцією М. Чиксентмігаї?
16. Охарактеризуйте сучасні моделі мотивації.
17. Поясніть технологію застосування мотиваційних інструментів "однохвилинна похвала" та "однохвилинна догана".

Практичні завдання за темою 11

Завдання 11.1. Визначте відносне зростання продуктивності праці, якщо у звітному році випуск продукції становив 18 млн грн. Водночас виробіток на одного працівника становив 250 тис. грн. Наступного року підприємство планує знизити чисельність працівників на 6 осіб за незмінного обсягу випуску продукції.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Відносне зростання продуктивності праці визначають за темпом зростання ($T_{зр.}$):

$$T_{зр.} = \frac{ПП_{пл.}}{ПП_{зв.}} \times 100, \quad (11.1)$$

де $ПП_{пл.}$ – планова продуктивність праці, грн;

$ПП_{зв.}$ – продуктивність праці у звітному періоді, грн.

Планову продуктивність праці визначаємо за такою формулою:

$$ПП_{пл.} = \frac{V_{пл.}}{Ч_{пл.}}, \quad (11.2)$$

де $V_{пл.}$ – плановий обсяг випуску продукції, грн;

$Ч_{пл.}$ – планова чисельність працівників, осіб.

Оскільки плановий обсяг випуску продукції залишається на рівні звітного, необхідно визначити планову чисельність працівників, яка за умовами завдання на 6 осіб менша за звітну.

Звітну чисельність визначають, зважаючи на формулу (11.2):

$$Ч_{зв.} = \frac{V_{зв.}}{Ч_{пл.}}, \quad (11.3)$$

де $V_{зв.}$ – звітний обсяг випуску продукції, грн;

$ПП_{зв.}$ – продуктивність праці звітного періоду, грн.

$$Ч_{зв.} = \frac{18\,000}{250} = 72 \text{ (особи).}$$

Планова чисельність дорівнює:

$$Ч_{пл.} = 72 - 6 = 66 \text{ (особи).}$$

Планова продуктивність праці:

$$ПП_{пл.} = \frac{18\,000}{66} = 272,7 \text{ (тис. грн).}$$

Відносне зростання продуктивності праці:

$$T_{зр.} = \frac{272,7}{250} \times 100 = 109,0 (\%).$$

Відповідь: відносне зростання продуктивності праці у плановому періоді становить 109 %.

Завдання 11.2. Визначте потрібну чисельність робітників виробничого підрозділу, якщо річний випуск продукції становить 2 860 т, норма часу – 15 люд.-год на 1 т, річний фонд робочого часу одного робітника – 1 986 год, коефіцієнт виконання норм виробітку – 1,05.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Чисельність робітників (Ч) за трудомісткістю виробничої програми визначають за такою формулою:

$$Ч = \frac{T_p}{\Phi_p \times K_{вн}}, \quad (11.4)$$

де T_p – трудомісткість виробничої програми, люд.-год;

Φ_p – річний фонд робочого часу одного робітника, год;

$K_{вн}$ – коефіцієнт виконання норм виробітку.

Трудомісткість виробничої програми визначаємо за такою формулою:

$$T_p = V_p \times H_{ч}, \quad (11.5)$$

де V_p – річний випуск продукції, натуральних од.;

$H_{ч}$ – норма часу на виготовлення одиниці продукції, люд.-год.

Трудомісткість виробничої програми дорівнює:

$$Tr. = 2\,800 \times 15 = 42\,900 \text{ (люд.-год.)}$$

Чисельність робітників буде дорівнювати:

$$Ч = \frac{42\,900}{1\,986 \times 1,05} \approx 20 \text{ (осіб)}$$

Відповідь: потрібна чисельність робітників виробничого підрозділу – 20 осіб.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 11.3. Визначте потрібну чисельність робітників виробничого підрозділу, якщо річний випуск продукції становив 3 250 т, але в поточному році планують його збільшення на 10 %, норма часу – 12 люд.-год на 1 т, річний фонд робочого часу одного робітника – 1 986 год, коефіцієнт виконання норм виробітку – 1,1.

Завдання 11.4. Визначте відносне зростання продуктивності праці, якщо у звітному році випуск продукції становив 2 500 тис. грн. Водночас виробіток на одного працівника становив 25 тис. грн. Наступного року підприємство планує підвищити чисельність працівників на 2 особи за умови зміни обсягу випуску продукції на 10 %.

Завдання 11.5. Для виконання річної програми виготовлення однотипних виробів цеху за нормативами було встановлено видаток металу 850 т. Оптова ціна запланованих на рік виробів – 4 100 000 грн. Пряма відрядна заробітна платня у структурі оптової ціни на виріб становить 40 %. Видаток металу на один виріб – 340 кг. Цех розробив заходи, що дозволяють досягти економії металу на 2 %.

Визначте, на яку суму збільшиться пряма відрядна заробітна платня цеху під час виготовлення надпланових виробів, які може бути виготовлено із зекономленого металу.

Завдання 11.6. Цехом заплановано виготовити 3 000 виробів за рік, оптова ціна яких становить 1 830 000 грн. Пряма відрядна заробітна платня у структурі оптової ціни – 40 %. За рік цехом зекономлено 650 кг чорних металів, що дозволило цеху виготовити понадпланово 20 виробів та отримати додатково 5 200 грн прямої заробітної платні. Госпрозрахунковим цехам нараховано премію за економію чорних металів у розмірі 50 % отриманої економії. Вартість 1 кг чорних металів 22 грн. За перевиконання плану на 1 % цех преміюють у розмірі 20 %.

Визначте приріст заробітної платні цеху за рік під час виготовлення додаткової кількості виробів із зекономлених матеріалів.

Завдання 11.7. Порівняйте між собою групи потреб, які було виділено в теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберґа.

Завдання 11.8. Охарактеризуйте стимули, що задовольняють групи потреб у теорії мотивації А. Маслоу.

Завдання 11.9. Зробіть аналіз системи матеріального заохочення в Сінгапурі. Визначте, яка система матеріального стимулювання діє в Україні, чому? Чи можливо використати досвід Сінгапуру в Україні? Визначте, за яких умов така система можлива в Україні.

Із метою вдосконалення роботи посадовців визначили метод "батога та пряника". Почали із пряника, перетворивши посаду держслужбовця на найбажанішу кар'єрну сходинку. Наприклад, річна заробітна платня члена уряду та судді – \$1 млн, прем'єр-міністра – \$2 млн. Це у п'ять разів вище, ніж заробітна платня президента США.

Рух до влади простого сінгапурця починається з ранніх років. За відбір кадрів відповідає агентство з боротьби з корупцією. Відомство вербує до своїх лав талановиту молодь ще зі шкільних років. Далі майбутню еліту ведуть до університету, відправляють на навчання та стажування за кордон. Це ж агентство суворо карає посадовців, які схилили: міністрів, які брали хабарі, відправляють до в'язниці, незважаючи на заслуги перед державою.

Отже, ця політика спрацювала. Уже 2010 р. Сінгапур посів третє місце в рейтингу найчесніших економік.

Завдання 11.10. Визначте основні мотиви працівника. Запропонуйте способи для підвищення його мотивації.

Сергій Коваленко, заступник директора з персоналу, вирішив, за згодою директора підприємства, упровадити ефективне програмне забезпечення. До розроблення нового програмного забезпечення він планує залучити Андрія Тернового, найдосвідченішого програміста підприємства, програму якого використовують нині, але яка дозволяє лише управляти заробітною платнею.

Мова програмування, використана в наявній програмі, дозволяє виконати гнучке програмування, а також зручне налаштування параметрів. Проте, окрім Тернового, ніякий інший програміст не може працювати на цій платформі.

Будучи захопленим своєю професією, Андрій є дуже компетентним, але також і яскраво виявленим індивідуалістом, амбітним і несхильним до координації дій з іншими програмістами. Він самостійно виконав програмування, захистивши свою програму домашніми ключами та є переконаним, що його програма не потребує заміни.

Завдання 11.11. Визначте провідні мотиви претендента на керівну посаду, що на співбесіді повідомив таке:

– Я понад 15 років працюю на підприємстві, знаю специфіку кожного з підрозділів і є досить компетентним, щоб помітити помилки у виконаній роботі. Водночас маю достатній авторитет у працівників цих підрозділів, щоб не дозволити їм серйозну справу перетворити на арену для суперництва. Знаю, що там працюють розумні молоді люди, із якими можна знайти спільну мову. Останнім часом ситуація з дисципліною, звичайно, значно погіршилася, але система преміювання за кінцевим результатом, думаю, зробить свою справу. До того ж час, відведений на розроблення, є досить обмеженим, і це можна використати як вагомий аргумент для припинення неконструктивних комунікацій. Проте головною проблемою, вважаю, є не комунікація, а невідповідний розподіл обов'язків між виконавцями. Якщо не враховувати сильні сторони кожного з них та не надавати можливості для самостійного вибору кращих методів досягнення цілей – то, дійсно, дуже важко утримувати високий рівень мотивованості. Утім і це організаційне завдання, гадаю, можна буде виконати успішно.

12. Види та методи контролю

12.1. Поняття та сутність контролю.

12.2. Види, етапи та інструменти контролю.

12.3. Контроль за організаційною поведінкою.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [8; 20; 32; 34; 40; 43; 46; 56; 59].

Основні поняття та категорії теми

Гістограма – це інструмент контролю за якістю, який передбачає графічне зображення кількісної інформації про процес, що дозволяє виявити закономірності, визначити тип розподілу даних, оцінити проблеми та знайти шляхи їхнього вирішення.

Діаграма Ішिकाви – це інструмент контролю за якістю, який становить графічне зображення причин і наслідків, що обумовлюють кінцевий результат досліджуваного процесу.

Діаграма Парето – це інструмент контролю за якістю, який становить стовпчикову діаграму з упорядкованими за зменшенням сили впливу чинниками, що дозволяє виявити ключові проблеми та причини, що їх зумовлюють.

Діаграма розсіювання – це інструмент контролю за якістю, який становить діаграму зв'язку між двома змінними та дає можливість з'ясувати наявність кореляційної залежності між ними.

Еталони – це взірцеві об'єкти чи дії, що мають оптимальні параметри.

Контроль – це процес зіставлення досягнутих результатів установленим цілям.

Контрольна карта – це інструмент контролю за якістю, що становить графічну форму фіксації перебігу процесу та його корекції через зворотний зв'язок.

Контрольний листок – це інструмент контролю за якістю, що дозволяє здійснювати реєстрацію даних, зазвичай, у вигляді паперового бланка зі заздалегідь унесеними до нього контрольованими параметрами, відповідно до яких здійснюють фіксацію частоти їхнього вияву в контрольованому процесі за допомогою позначок або будь-яких символів.

Контрольні точки – це структурні або часові елементи процесу, які визначають час здійснення порівняння зі стандартами.

Критерії контролю – це ознаки або правила, за якими здійснюють оцінювання відповідності стандартам.

Стандарти (оцінні нормативи) – це конкретні цілі, ступінь досягнення яких піддається вимірюванню.

Стратифікація – це інструмент контролю за якістю, який становить стовпчикову діаграму з розподілом даних на підгрупи за певними критеріями.

12.1. Поняття та сутність контролю

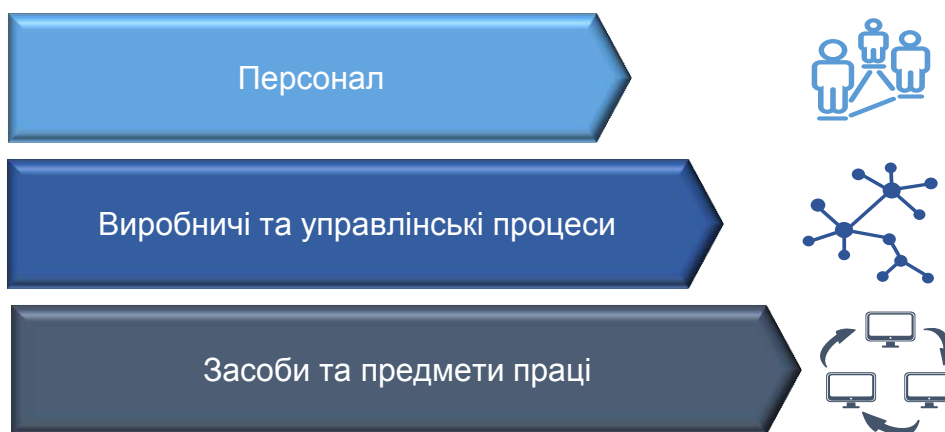


Рис. 12.1. Об'єкти контролю



Рис. 12.2. Цілі контролю



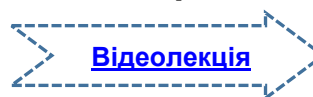
- Оцінити роботу організації
- Сформувати зворотний зв'язок
- Спрогнозувати кризові ситуації

Рис. 12.3. Завдання контролю

Принципи	
<input checked="" type="checkbox"/>	Стратегічна спрямованість.
<input checked="" type="checkbox"/>	Орієнтація на результати.
<input checked="" type="checkbox"/>	Своєчасність.
<input checked="" type="checkbox"/>	Простота та економічність.
<input checked="" type="checkbox"/>	Об'єктивність.
<input checked="" type="checkbox"/>	Незалежність і непідкупність

Рис. 12.4. Принципи контролю

12.2. Види, етапи та інструменти контролю



Попередній	Поточний	Заключний
до початку діяльності	у процесі діяльності	після завершення діяльності
<p>Призначення:</p> <p>контроль за якістю ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ матеріальних; ■ людських; ■ фінансових; ■ інформаційних 	<p>Призначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ вимірювання проміжних результатів діяльності; ■ виявлення відхилень від прийнятих стандартів 	<p>Призначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ установлення відповідності кінцевих результатів поставленим цілям; ■ удосконалення планування; ■ формування мотивації

Рис. 12.5. Види контролю за часом здійснення

Внутрішній	Зовнішній
здійснює підприємство	здійснюють інші організації
<p>Призначення:</p> <p>Контроль за якістю ресурсів та процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ матеріальних; ■ людських; ■ фінансових; ■ інформаційних 	<p>Призначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ вимірювання проміжних результатів діяльності; ■ виявлення відхилень від прийнятих стандартів

Рис. 12.6. Види контролю за суб'єктами контролю



Рис. 12.7. Етапи управлінського контролю

Невтручання	Усунення відхилень	Зміна стандартів
Якщо фактичні результати відповідають установленим стандартам	Якщо фактичні результати мають значні відхилення: а) установити причини відхилень; б) домогтися повернення до правильних дій	Якщо у процесі реалізації плану стає зрозуміло, що плани складено некоректно

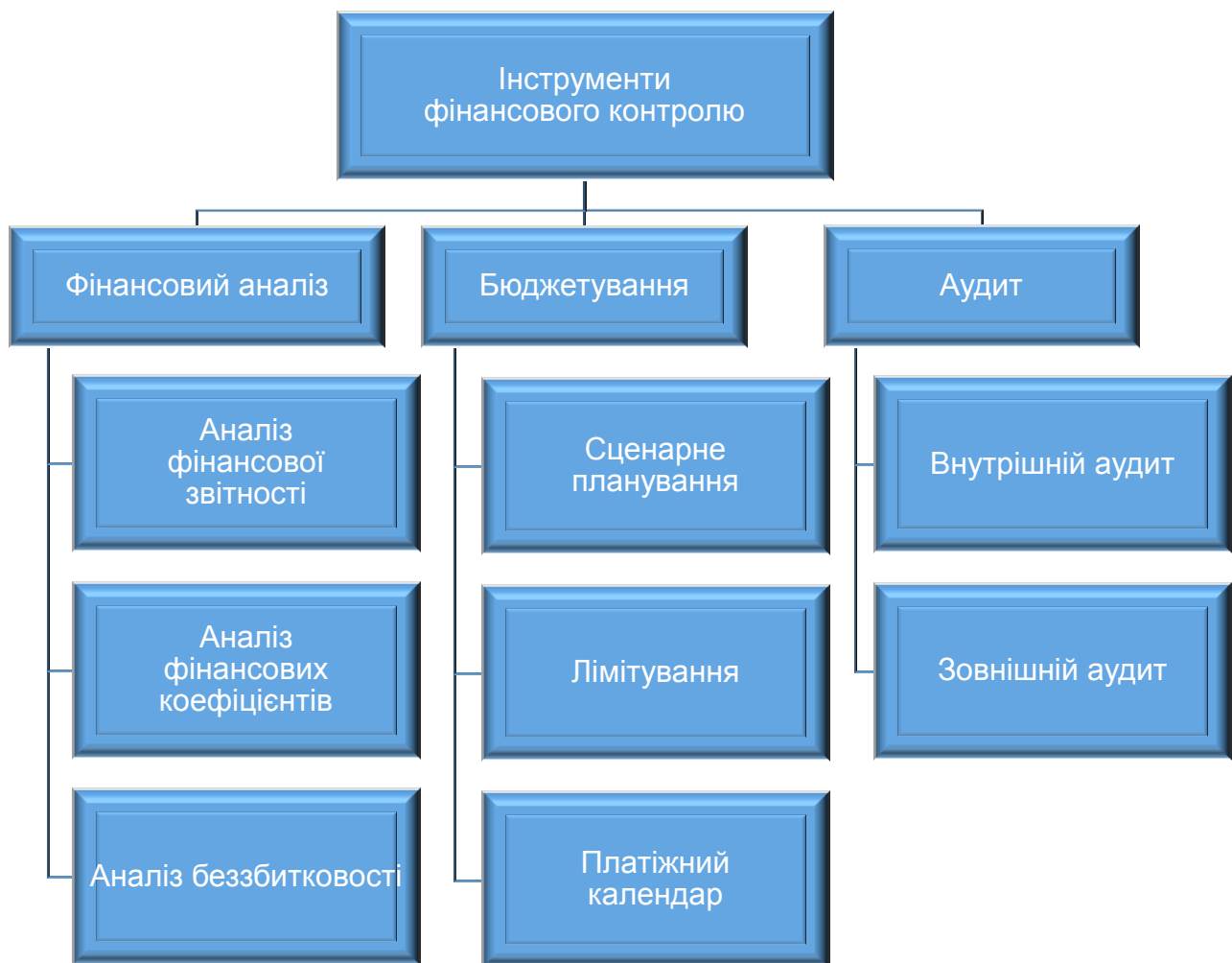
Рис. 12.8. Умови застосування дій за результатами контролю



Рис. 12.9. Інструменти стратегічного контролю



Рис. 12.10. Інструменти поточного контролю



- Аналіз фінансової звітності: горизонтальний та вертикальний.
- Аналіз фінансових коефіцієнтів: ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності.
- Аналіз беззбитковості: створення моделі поведінки доходів, витрат і прибутку підприємства, залежно від зміни обсягів виробництва.
- Сценарне планування: дослідження зовнішнього середовища організації на наявність визначених елементів (predetermined elements) і ключових невизначеностей (key uncertainties) та подальше їхнє комбінування для формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього.
- Лімітування: визначення лімітів – значень, у межах яких можна варіювати певний бюджетний показник.
- Платіжний календар: детальний план руху фінансів у короткотерміновій перспективі, де відбивається основна, фінансова й інвестиційна діяльність компанії.
- Внутрішній аудит – контроль фінансового стану та діяльності самою організацією.
- Зовнішній аудит – аудит, що здійснює незалежна організація.

Рис. 12.11. Інструменти фінансового контролю

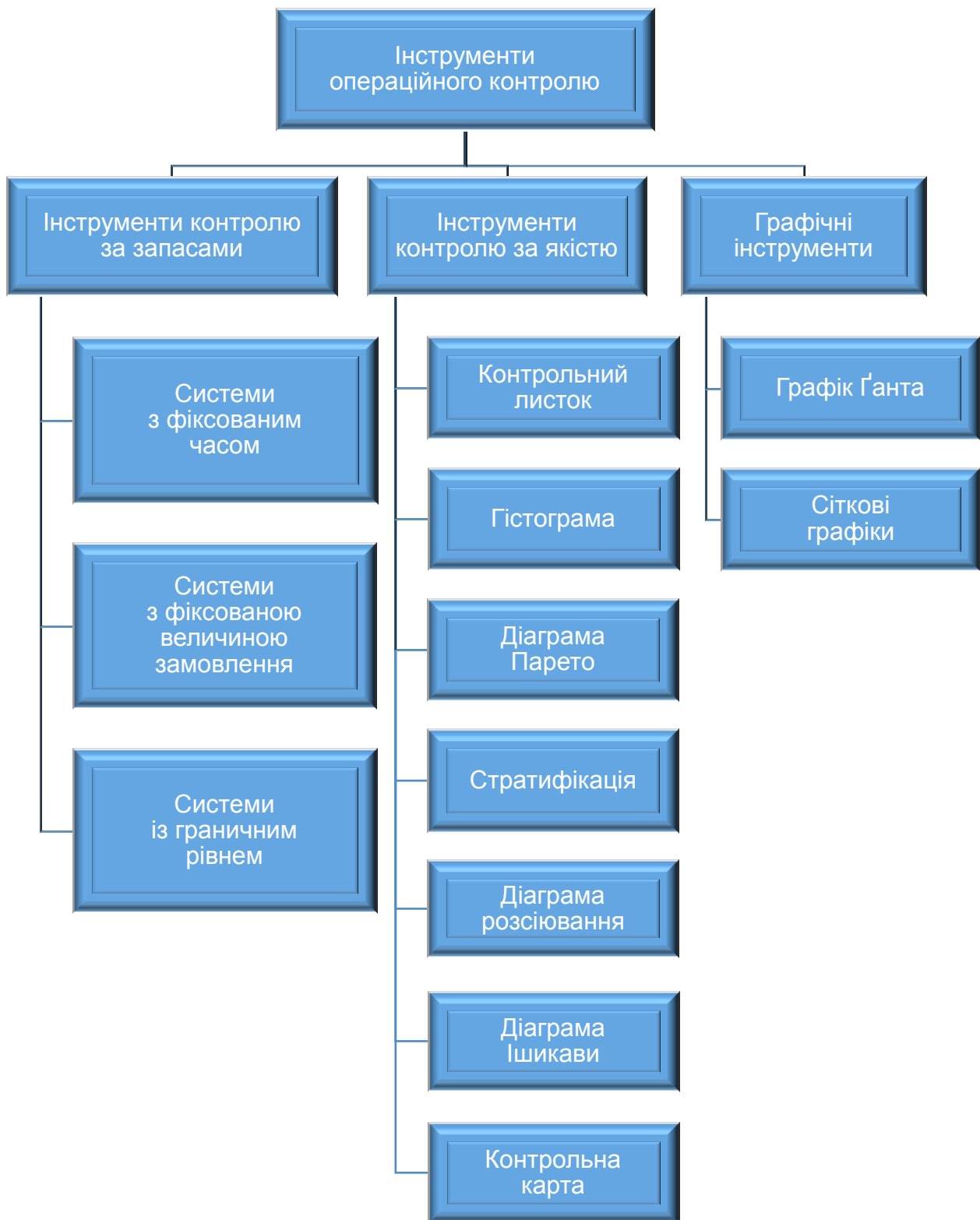


Рис. 12.12. Інструменти операційного контролю

Контрольний листок (приклад)

Види дефектів	Кількість дефектів	Разом
1. Деформація		5
2. Подряпини		14
3. Тріщини		6

Кількість

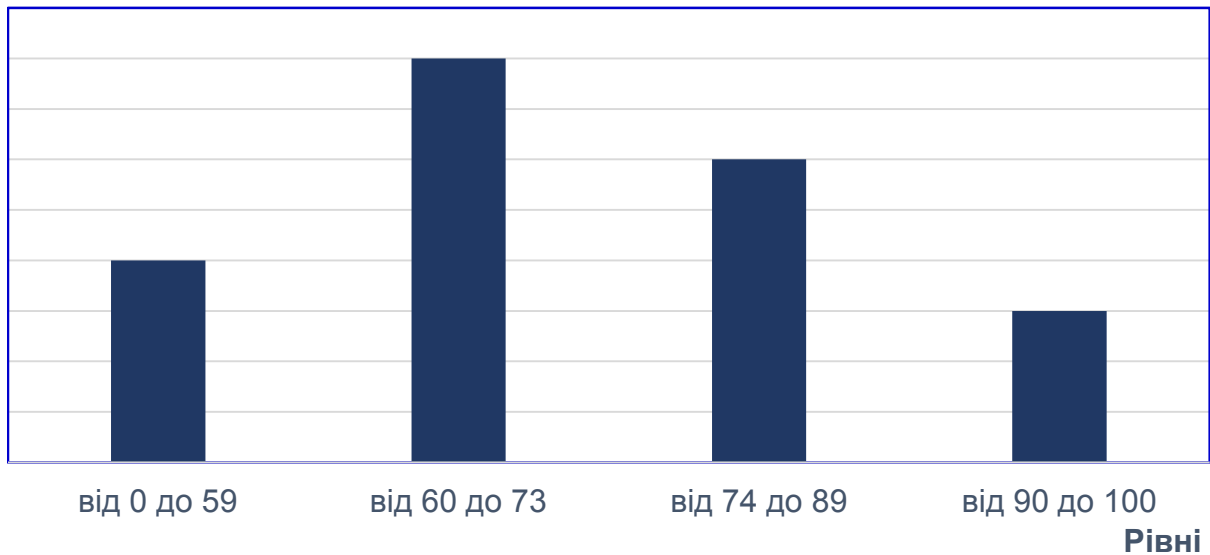


Рис. 12.13. Гістограма (приклад)

Кількість

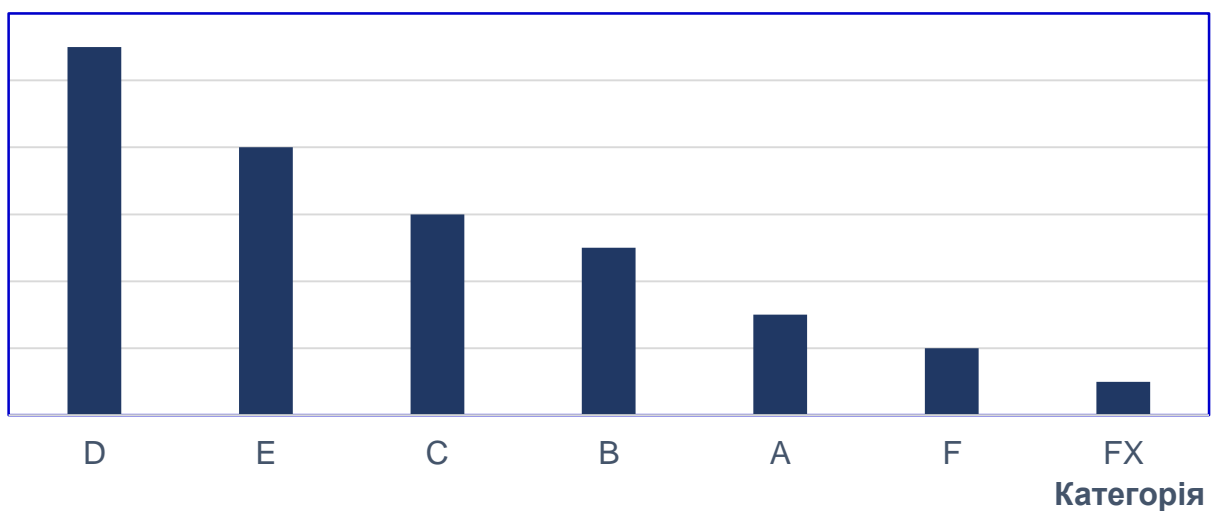


Рис. 12.14. Діаграма Парето (приклад)

Продуктивність

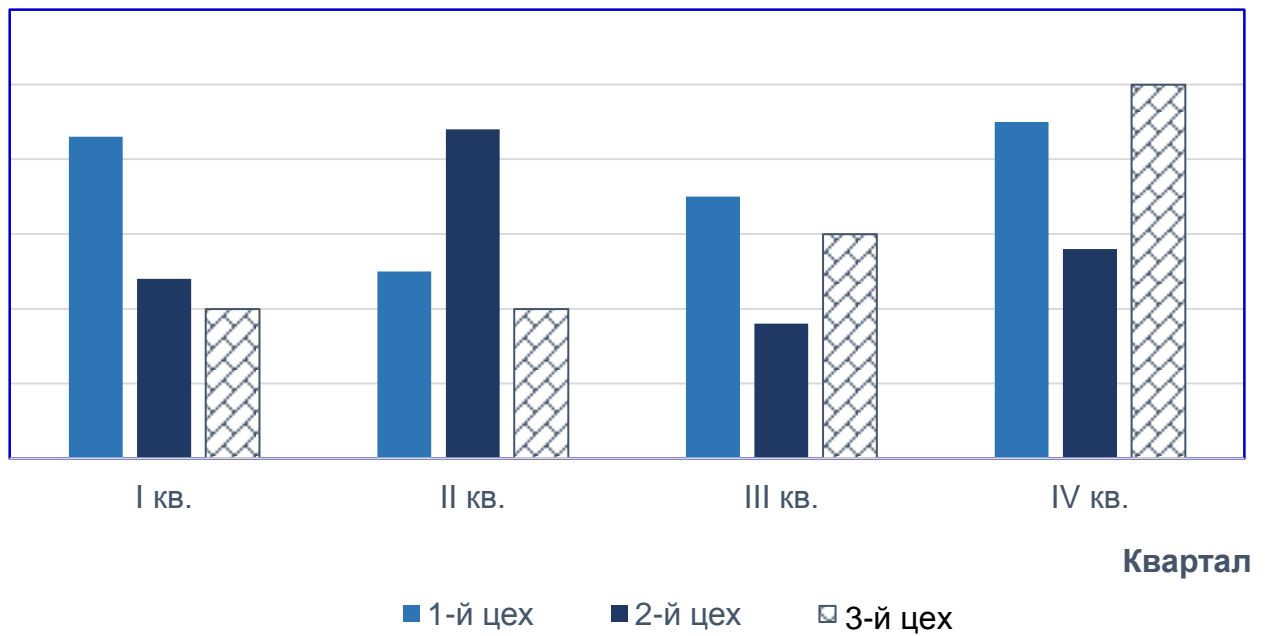


Рис. 12.15. Стратифікація (приклад)

Кількість помилок

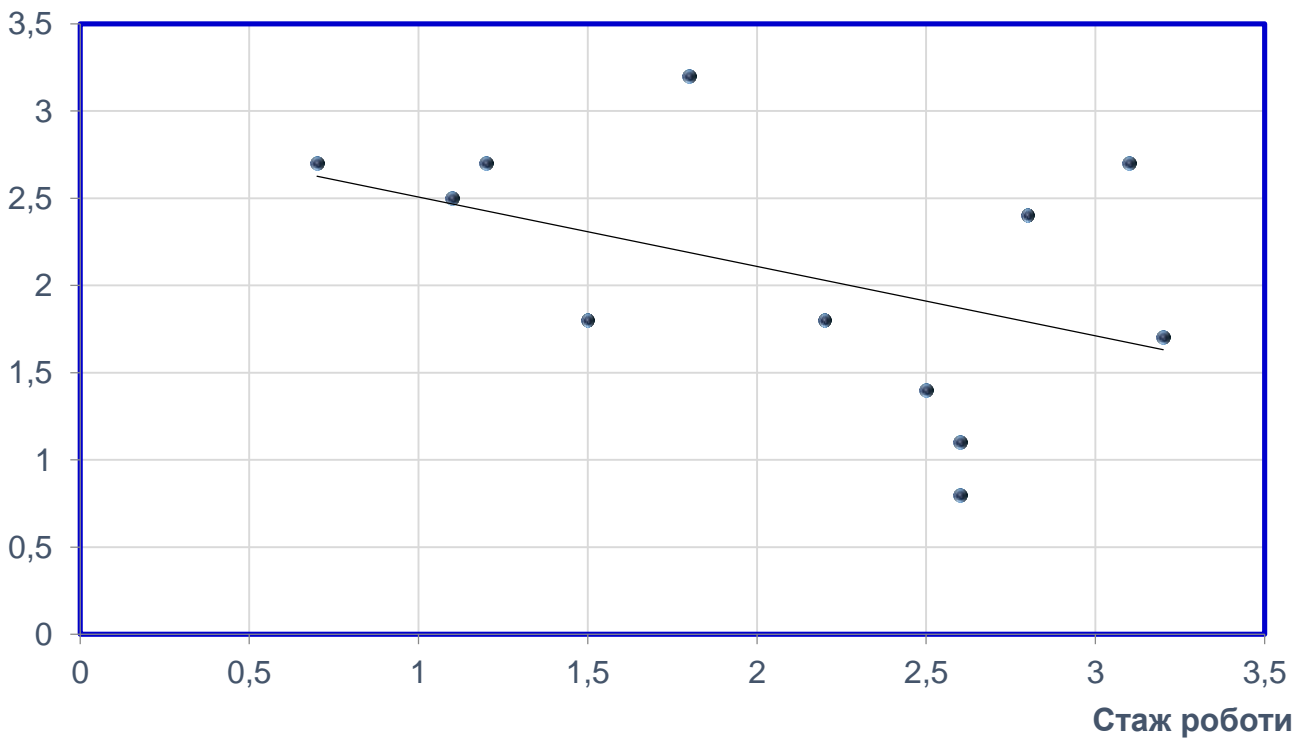


Рис. 12.16. Діаграма розсіювання (приклад)

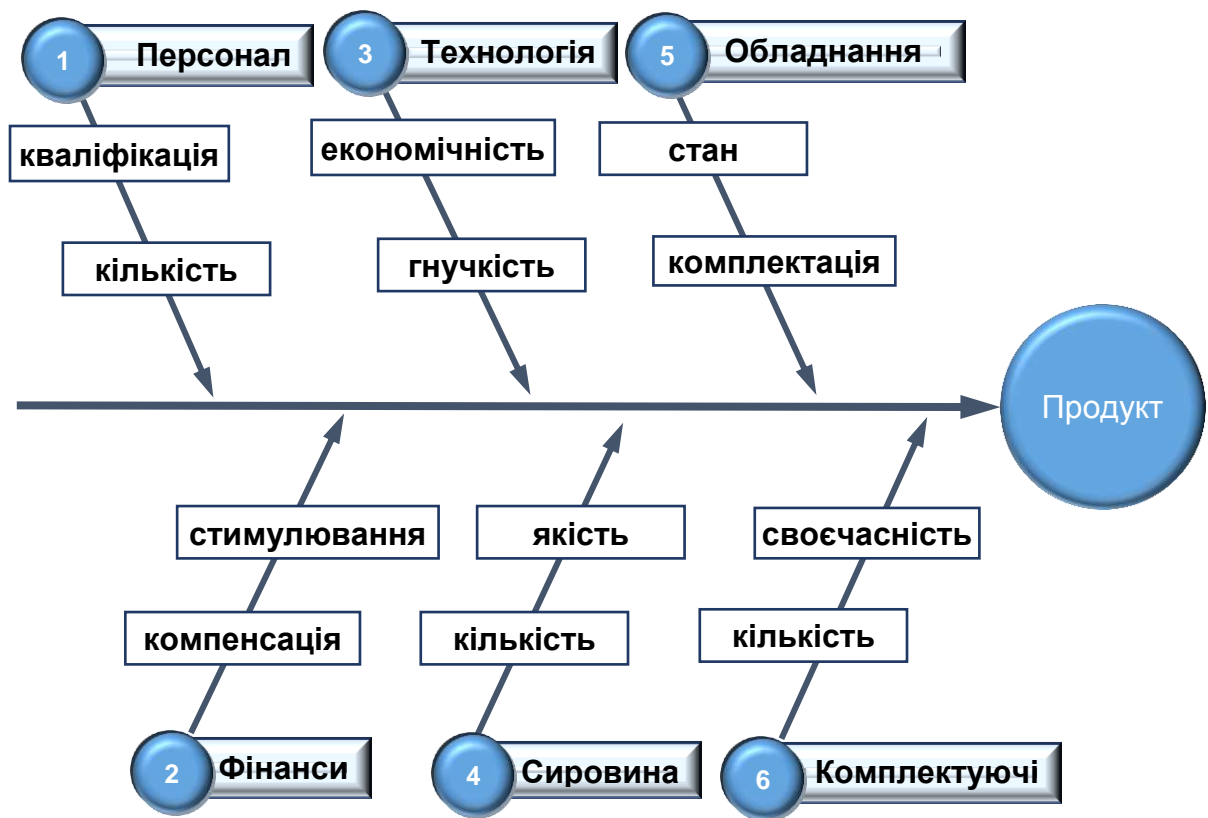


Рис. 12.17. Діаграма Ішикави (приклад)

Час виконання

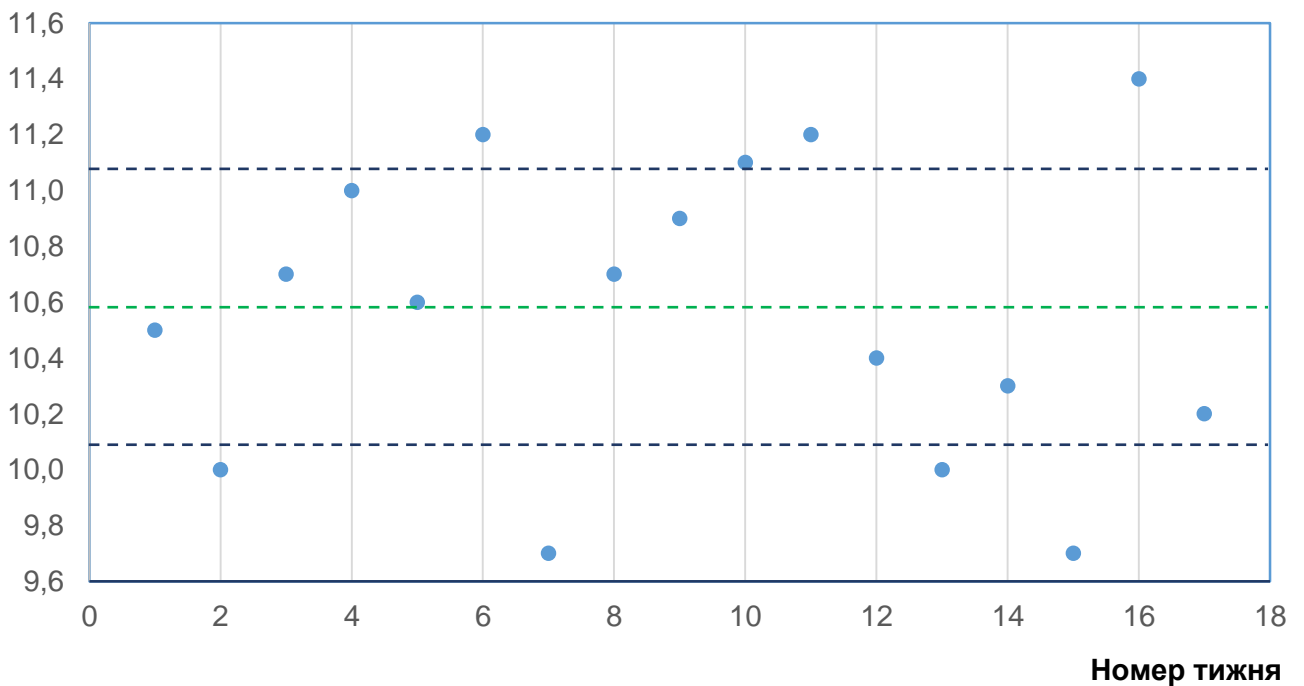


Рис. 12.18. Контрольна карта (приклад)

12.3. Контроль за організаційною поведінкою

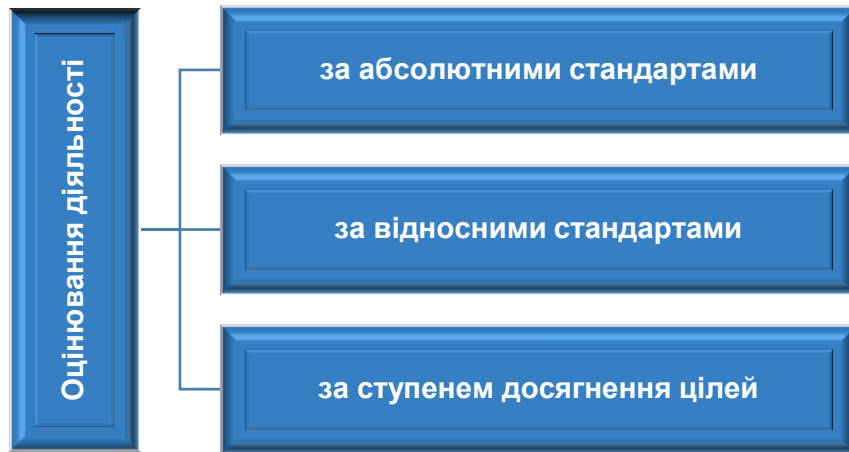


Рис. 12.19. Підходи до оцінювання діяльності

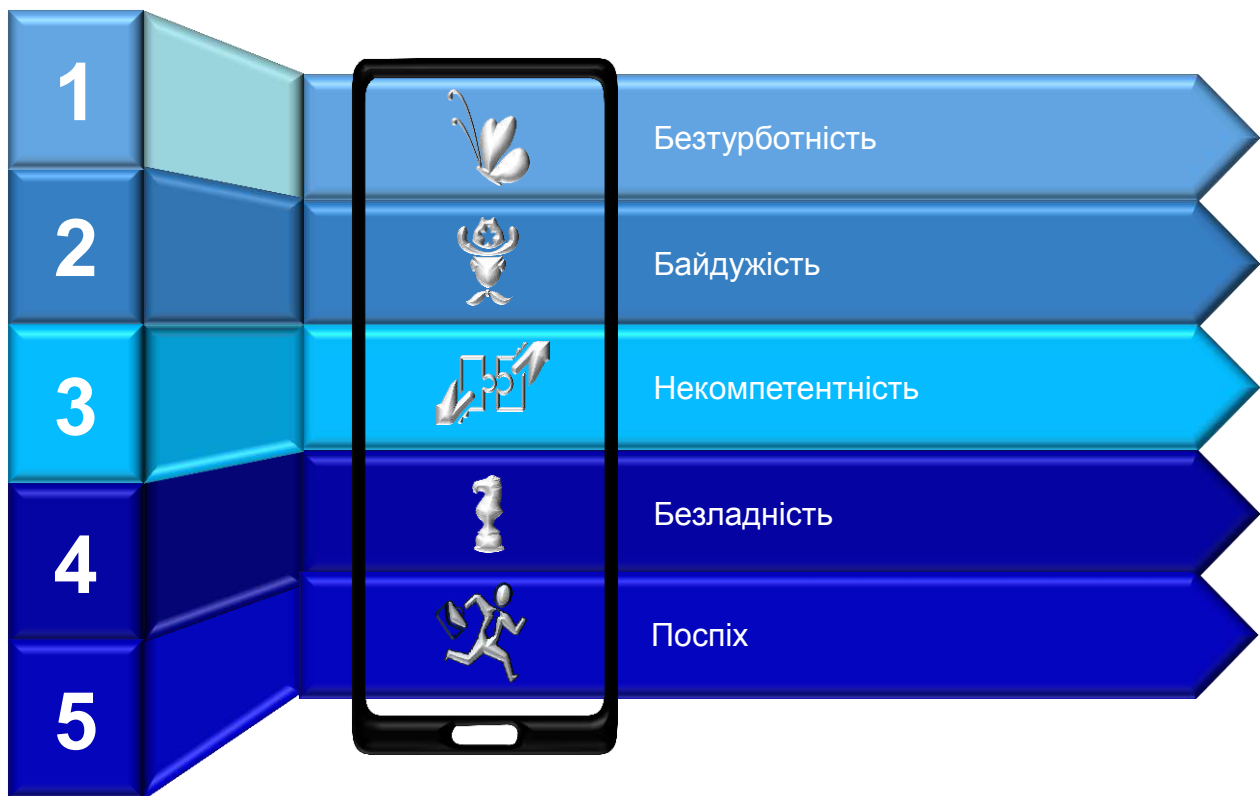


Рис. 12.20. Причини помилок



Рис. 12.21. Поведінкові аспекти контролю

Прямий контроль	Непрямий контроль
<p style="text-align: center;">Мета: забезпечення відповідної поведінки працівників</p>	<p style="text-align: center;">Мета: створення умов для отримання необхідної поведінки</p>
<p style="text-align: center;">Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ винагорода; ■ підвищення кваліфікації підлеглих; ■ посилення мотивації; ■ дисциплінарний вплив 	<p style="text-align: center;">Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ефективна селекція (підбір кадрів); ■ використання організаційної культури; ■ формалізація процедури наймання; ■ навчання працівників

Рис. 12.22. Види управлінського контролю за поведінкою

Рекомендації	
<input checked="" type="checkbox"/>	Контролювати робочий процес, а не працівника.
<input checked="" type="checkbox"/>	Контроль за результатом, а не дією.
<input checked="" type="checkbox"/>	Обґрунтовувати контроль та його мету.
<input checked="" type="checkbox"/>	Співробітник має знати, що саме контролюють.
<input checked="" type="checkbox"/>	Доводити критерії контролю.
<input checked="" type="checkbox"/>	Контролюючи, бути доброзичливим

Рис. 12.23. Рекомендації щодо організації та здійснення контролю

Тестові завдання за темою 12

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Чи забезпечує зворотний зв'язок точність даних, яких досягають у процесі контролю:

- а) ні;
- б) так;
- в) іноді?

2. Характеристикою ефективного контролю не є:

- а) своєчасність;
- б) гнучкість;
- в) економічність;
- г) наявність кваліфікованого персоналу.

3. *Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, якщо:*

- а) фірма не досягає поставлених цілей;
- б) фірма працює, не звертаючи уваги на свої цілі;
- в) фірма фактично досягає бажаних цілей;
- г) фірма працює без цілей.

4. *Сфера, у якій не здійснюють попередній контроль:*

- а) матеріальні ресурси;
- б) інтелектуальні ресурси;
- в) трудові ресурси;
- г) фінансові ресурси.

5. *Процес контролю містить такі три головні етапи: задавання контрольних стандартів, вимірювання і:*

- а) підготовку звітів;
- б) усунення наявних відхилень;
- в) ревізію;
- г) перевірку на місці;
- д) статистичні звіти.

6. *На чому ґрунтується заключна стадія контролю:*

- а) на зворотних зв'язках;
- б) на поставлених завданнях;
- в) на констатації відхилень від стандартів;
- г) на зовнішніх чинниках;
- д) на характері виконуваної роботи?

7. *Контроль – це:*

- а) процес оцінювання якостей виконавця;
- б) процес зіставлення результатів із поставленими цілями;
- в) процес виявлення наявних обмежень;
- г) сукупність дій із покарання винних;
- д) сукупність дій із виявлення та покарання винних.

8. *Взірцеві об'єкти або дії, що мають оптимальні параметри, це:*

- а) стандарти;
- б) цілі контролю;

- в) критерії контролю;
- г) еталони;
- д) контрольні точки.

9. Якщо у процесі реалізації плану стає зрозуміло, що плани складено некоректно, у цьому разі дії за результатами контролю полягають у:

- а) невтручанні в роботу виконавця;
- б) усуненні виявлених відхилень;
- в) передорученні завдань;
- г) визначенні масштабу втрат;
- д) зміні стандартів.

10. Графік Г. Ганта належить до інструментів контролю:

- а) фінансового;
- б) операційного;
- в) поведінкового;
- г) запасів;
- д) мережевого.

11. Фіксація перебігу процесу та подальша його корекція через зворотний зв'язок притаманна такому інструменту контролю, як:

- а) контрольний листок;
- б) стратифікація;
- в) діаграма розсіювання;
- г) діаграма Ішикави;
- д) контрольна карта.

12. Указати інструменти стратегічного контролю:

- а) графік Г. Ганта;
- б) "дерево цілей";
- в) модель 4Е;
- г) діаграма розсіювання;
- д) контрольна карта.

13. Указати, що з переліченого не належить до завдань другого етапу управлінського контролю:

- а) визначити масштаб допустимих відхилень;
- б) виміряти результати;
- в) змінити стандарти;
- г) оцінити досягнуті результати;
- д) порівняти результати роботи зі встановленими стандартами.

14. Що не належить до завдань першого етапу управлінського контролю:

- а) визначення допустимих відхилень;
- б) розроблення стандартів;
- в) корекція діяльності;
- г) установлення часових меж та критеріїв оцінки?

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

15. Установіть відповідність між видами контролю та їхніми характеристиками.

Види контролю	Характеристики
1) випереджальний	а) дозволяє з'ясувати причини відхилень і тому його широко використовують у процесі управління
2) поточний	б) забезпечує отримання інформації для вдосконалення планування в майбутньому та дозволяє побудувати ефективну систему мотивації
3) заключний	в) запобігання ситуаціям, здатним завдати шкоду організації, а не "лікувати" такі ситуації

1) ____; 2) ____; 3) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

- а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;
- б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;
- в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

16. Розроблення нормативів для контролю потребує:

- 1) забезпечення реальності показників;
- 2) забезпечення прогнозування показників і результатів;
- 3) забезпечення конкретних критеріїв;
- 4) визначення часових меж;
- 5) оцінювання інформації.

а, б, в, г, д

17. Яким чином будуть вести себе співробітники організації в умовах, якщо встановлені стандарти контролю не є об'єктивними:

- 1) будуть їх ігнорувати;
- 2) будуть їх виконувати;
- 3) будуть підвищувати продуктивність праці;
- 4) будуть пропонувати розробити власні стандарти;
- 5) будуть відчувати розчарування?

а, б, в, г, д

18. Ефективність контролю залежить від:

- 1) об'єктивності критеріїв та стандартів;
- 2) якісного інформування про стан об'єктів, що контролюють;
- 3) двобічного спілкування між контрольними органами та тими, кого вони контролюють;
- 4) уникнення прискіпливого контролю;
- 5) використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв.

а, б, в, г, д

19. Розроблення стандартів потребує:

- 1) конкретизації критеріїв;
- 2) обмеження в часі;
- 3) забезпечення реальності показників;
- 4) забезпечення можливості прогнозування показників і результатів;
- 5) оцінювання результату.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

20. У процесі створення та використання системи контролю в будь-якій організації слід пам'ятати про виникнення так званого дисфункціонального ефекту системи контролю, тому що в підлеглих виникає бажання мати вигляд кращий за критерієм, що контролюють, та в маніпулюванні даними контролю.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

21. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат, тому що кількома критеріями важче маніпулювати та наявність кількох критеріїв руйнує прагнення мати вигляд, кращий за одним із них.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

22. Визначте послідовність етапів контролю в порядку здійснення:

- а) заключний;
- б) поточний;
- в) попередній.

VI. Доповніть твердження:

23. Усю сукупність інструментів контролю розподіляють на такі групи

24. На етапі порівняння менеджер має приділяти особливу увагу

25. Якщо причиною відхилень були недоліки в діяльності підлегло-го, менеджер має

Запитання для самостійного опрацювання

1. Поясніть роль мотивації у структурі діяльності.
2. Визначте роль і значення контролю як функції менеджменту.
3. Охарактеризуйте цілі й об'єкти контролю.
4. Поясніть зв'язок між еталоном і стандартом контролю.
5. Дайте визначення поняття "контрольна точка".
6. Охарактеризуйте призначення та завдання попереднього, поточного та заключного видів контролю.
7. Назвіть та охарактеризуйте наявні інструменти стратегічного контролю.
8. Охарактеризуйте особливості застосування інструментів поточного контролю.
9. Назвіть основні причини помилок працівника.
10. Охарактеризуйте поведінкові аспекти здійснення контролю.

Практичні завдання за темою 12

Завдання 12.1. Підприємство в наступному році планує виробити та продати 1 200 од. товару, змінні витрати на виготовлення та продаж одиниці якого становлять 7 грн. Постійні витрати дорівнюють 63 тис. грн/рік, а запланований прибуток – 33 тис. грн/рік.

За якою ціною слід продавати проєктну продукцію?

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для визначення ціни, за якою необхідно продавати товар, потрібно використати таку формулу:

$$Ц = \frac{П + А}{V} + в, \quad (12.1)$$

де П – запланований прибуток за рік, тис. грн/рік;

А – постійні витрати на весь обсяг виробництва, тис. грн/рік;

V – плановий обсяг продажу товару, шт.;

в – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

$$Ц = \frac{33\,000 + 63\,000}{1\,200} + 7 = 87 \text{ (грн).}$$

Відповідь: підприємству, щоб отримати запланований прибуток у розмірі 33 тис. грн, необхідно продавати 1 200 од. товару за ціною 87 грн.

Завдання 12.2. Лісогосподарське підприємство "Єльчинське" за звітний рік продало 5 380 ялинок, здійснило перероблення з основної сировини в обсязі 165 тис. м³, виготовило паркету індустріального 131,5 тис. м². Виробничим планом за цей рік було передбачено виготовлення такого обсягу продукції: ялинок – 5 300 шт., перероблення деревини – 163 тис. м³, виготовило паркету індустріального 130 тис. м². Ціна реалізації одиниці продукції становить: за ялинки – 200 грн, за перероблення деревини – 205 грн/м³, за паркет індустріальний – 250 грн/м².

Визначте коефіцієнт виконання плану підприємством звітного року.

Завдання 12.3. На придбання обладнання в механічний цех підприємством було взято позику в розмірі 80 тис. грн на два роки за складними відсотками 23 % річних.

Визначте суму, яку необхідно повернути через два роки.

Завдання 12.4. Виробниче каменеобробне підприємство "Кремій" за звітний рік видобуло 1 563 м³ гранітних блоків, виконало розпилу 1 864 м², виготовило 1 540 м² полірованих деталей. Виробничим планом за цей рік було передбачено такий обсяг продукції: гранітні блоки – 1 510 м³, розпил блоків – 1 600 м², поліровані деталі – 1 410 м². Ціна реалізації одиниці продукції становить: за блоки – 245 грн/м³, за розпил – 128 грн/м², за поліровані деталі – 154 грн/м².

Визначте коефіцієнт виконання плану.

Завдання 12.5. Підприємство продає свої вироби за ціною 25 грн за од. Змінні витрати на виробництво однієї одиниці становлять 14 грн, постійні витрати за місяць – 4 800 грн. За місяць реалізують 440 од. виробів.

Визначте мінімально рентабельний обсяг виробництва. Зробіть висновки.

Завдання 12.6. Цех випускає п'ять основних виробів. Робота цеху за попередній та звітний періоди характеризується певними показниками (табл. 12.2).

Показники роботи цеху за попередній та звітний періоди

Вироби	Оптова ціна одного виробу, грн	Собівартість одного виробу, грн		Річний обсяг реалізації продукції, тис. грн	
		попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
№ 1	32	29	28,5	300	305
№ 2	48	44	43,1	800	810
№ 3	36	33	32,4	500	520
№ 4	69	68	67,3	750	760
№ 5	44	41	40,0	800	850

Визначте:

1. Прибуток із кожного виробу в попередньому та звітному роках.
2. Прибуток цеху загалом за попередній та звітний періоди.
3. Приріст прибутку у звітному році, порівняно з попереднім.
4. Величину приросту прибутку, отриманого шляхом зниження собівартості.
5. Величину приросту прибутку, отриманого шляхом збільшення обсягу реалізації продукції.

Завдання 12.7. Визначте рентабельність виробництва й рентабельність продукції, якщо вартість основних виробничих фондів на початок року становить 100 млн грн. У березні введено основних фондів у сумі 17 млн грн, у червні виведено фондів у сумі 9 млн грн. Нормовані оборотні засоби на 01.01 – 32 млн грн, на 01.04 – 36 млн грн, на 01.07 – 37 млн грн, на 01.10 – 39 млн грн, на 01.01 наступного року – 42 млн грн. Повна собівартість реалізованої продукції – 132 млн грн, вартість реалізованої продукції – 169 млн грн.

Завдання 12.8. Розрахуйте валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, а також рентабельність продукції за даними, наведеними в табл. 12.3.

Вихідні дані для розрахунку

Показники	Сума, тис. грн
Виручка від реалізації продукції із ПДВ	60 000
Собівартість реалізованої продукції	11 255
Інші операційні доходи	180
Адміністративні витрати	945
Витрати на збут	785
Інші операційні витрати	78

Завдання 12.9. Цех випускає п'ять основних виробів. Робота цеху за попередній та звітний періоди характеризується певними показниками (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

Показники роботи цеху за попередній та звітний періоди

Вироби	Оптова ціна одного виробу, грн	Собівартість одного виробу, грн		Річний обсяг реалізації продукції, шт.	
		попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
№ 1	22	19	18,5	200	205
№ 2	18	14	13,1	300	310
№ 3	16	13	12,4	100	120
№ 4	19	18	17,3	150	160
№ 5	24	21	20,0	400	450

Необхідно визначити:

1. Прибуток із кожного виробу в попередньому та звітному роках.
2. Прибуток цеху загалом за попередній та звітний періоди.
3. Приріст прибутку у звітному році, порівняно із попереднім.
4. Величину приросту прибутку, отриманого шляхом зниження собівартості.
5. Величину приросту прибутку, отриманого шляхом збільшення обсягу реалізації продукції.

Завдання 12.10. Проаналізуйте виконання річного плану виробництва підприємства "Соло" за даними, наведеними в табл. 12.5.

Таблиця 12.5

Вихідні дані річного плану виробництва

Ґатунок продукції	Кількість, шт.		Ціна продукції, грн
	план	факт	
Вищий	8 500	11 000	120
1-й Ґатунок	7 800	12 000	110
2-й Ґатунок	5 600	4 500	100

Завдання 12.11. Ви – менеджер, однією із ваших функцій є контроль за змінами у проєкті, зокрема, за витратами на виробничу собівартість одиниці продукції, що випускають. Заповніть дані табл. 12.6 для надання звітності вищому керівництву щодо стану виконання проєкту.

Таблиця 12.6

Вихідні дані для розрахунку

Статті витрат	Сума витрат на калькуляційну одиницю, грн		Структура витрат, %		Відхилення		
	минулий період	звітний період	минулий період	звітний період	+, -	%	пунктів структури
Сировина та матеріали	0,20	0,25					
Паливо й енергія на технологічні цілі	0,10	0,10					
Основна заробітна платня робітників	0,13	0,15					
Додаткова заробітна платня	0,07	0,07					
Відрахування на соціальне страхування	0,08	0,08					
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	0,20	0,18					
Загальновиробничі витрати	0,05	0,04					
Утрати від браку	0,02	0,02					
Інші виробничі витрати	0,03	0,02					
Виробнича собівартість	0,88	0,91	100,00	100,00			0

Завдання 12.12. Підприємство планує отримати прибуток, що підлягає розподілу за фондами економічного стимулювання (ФЕС), у розмірі 1 500 тис. грн. Із метою запровадження нової прогресивної технології підприємством було придбано нове обладнання, що призвело до подорожчання основних засобів (ОЗ) на 535 тис. грн і зменшення чисельності працівників на 25 осіб. План постачань за договорами підприємством у звітному році виконано на 96 %. За кожні два відсотки невиконання плану за договорами передбачено штрафні санкції в розмірі 3 %.

Плата за обслуговування ОЗ та амортизація будуть становити 12 % від вартості обладнання, а заробітна платня персоналу буде становити 2 500 грн на особу на місяць. Фонд матеріального заохочення у структурі фонду економічного стимулювання буде становити 30 %.

Необхідно визначити чи є доцільною проведена модернізація ОЗ та чи зміниться фонд матеріального заохочення у звітному році.

Завдання 12.13. Проаналізуйте операційні витрати щодо реалізації нової продукції, визначте можливі причини змін та вкажіть шляхи скорочення витрат (табл. 12.7). Які з методів менеджменту буде використано, щоб скоротити витрати підприємства?

Таблиця 12.7

Вихідні дані

Елементи операційних витрат	Періоди				Відхилення		
	звітний період		попередній період		+, -	%	пунктів структури
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %			
Матеріальні витрати	80 779,5		54 810,0				
Витрати на оплату праці	7 488,7		4 804,5				
Відрахування на соц. заходи	2 657,5		1 579,3				
Амортизація	3 002,5		1 744,1				
Інші операційні витрати	3 694,4		4 580,3				
Разом	97 622,6	100,00	67 518,2	100,00		0,00	

Завдання 12.14. Виберіть найбільш ефективний варіант інвестицій: перший – 100 тис. грн укладають на 1 рік за складною ставкою відсотка

100 %, другий – 100 тис. грн – на 1 рік за складною ставкою відсотка 25 % на квартал.

Завдання 12.15. На основі щорічних відрахувань підприємства в розмірі 450 000 грн із нарахуванням на них відсотків за складною ставкою 15 % формують фонд економічного стимулювання протягом 5 років. Визначте, яку суму отримає інвестор.

Завдання 12.16. Інвестор уклав кошти у проєкт модернізації хутрової фабрики, розрахований на 3 роки. Очікуваний темп інфляції становить 8 %, рівень оподаткування – 25 %. Поточні витрати будуть становити 1 300 тис. грн, амортизація – 300 тис. грн, виручка від реалізації – 2 150 тис. грн.

Визначте реальний грошовий потік після реалізації проєкту.

Завдання 12.17. Підприємство виробляє один вид продукції, який реалізує за ціною 65 грн/шт., зокрема змінні витрати становлять 25 грн/шт. Загальні постійні витрати – 2 900 грн/год.

Визначте точку беззбитковості.

Завдання 12.18. Розрахуйте обсяг виробництва, який забезпечить прибуток, що буде дорівнювати 30 тис. грн/рік, за допомогою формули та графічним методом у розрахунку на весь випуск продукції, якщо пропорційні витрати на одиницю виробу становлять 120 грн, фіксовані (постійні) витрати на весь обсяг виробництва – 62 000 грн, ціна одиниці виробу – 250 грн.

Завдання 12.19. Компанія планує виробити та продати 1 500 од. товару, змінні витрати на виготовлення та продаж одиниці якого будуть становити 100 грн. Постійні витрати дорівнюють 750 тис. грн/рік, а запланований прибуток – 400 тис. грн/рік.

За якою ціною слід продавати товар?

Завдання 12.20. На підприємстві виникла проблема із систематичним запізненням персоналу після обідньої перерви. Їдальню, якою користуються працівники, розміщено за межами території підприємства, і час, аби дістатися до неї, становить близько 10 хв. Проте на шляху до їдальні

є значна кількість торговельних точок та об'єктів дозвілля, що часто привертають увагу працівників, викликаючи спізнення.

Визначте об'єкти, цілі, еталони, критерії, стандарти, види й точки контролю, що дозволять позбутися підприємству цієї проблеми швидко, якісно та з мінімальними витратами. Результати занесіть до табл. 12.8.

Таблиця 12.8

Опис елементів контролю

№ з/п	Елементи контролю	Зміст елементу контролю
1	Об'єкт контролю	
2	Мета контролю	
3	Еталон	
4	Критерій оцінки	
5	Стандарт	
6	Точки контролю	
7	Вид(и) контролю	

13. Лідерство в організації

13.1. Сутність та природа лідерства.

13.2. Концепції лідерства.

13.3. Методи та інструменти лідерства.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [3; 12; 16; 17; 21; 40; 60 – 64].

Основні поняття та категорії теми

Авторитарний стиль лідерства – це стиль впливу на підлеглих, за якого рішення приймає лідер і влада сильно централізована. Від підлеглих не вимагають ініціативи, а лише беззаперечного виконання завдань.

Атрибути лідерства – це ідеї, бачення, цінності, вплив на інших людей і прийняття складних рішень що стосуються життя послідовників та їхніх ресурсів.

Влада – це право та можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив – це поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку інших.

Демократичний стиль лідерства – це стиль впливу на підлеглих, за якого у прийнятті рішень беруть участь усі члени організації. Таке лідерство також називають розподіленим.

Емоційна компетентність – це досягнутий рівень уміння усвідомлювати власні емоції й емоції інших людей, аналізувати їх та управляти ними, із метою вибору оптимальних форм і засобів поведінки в конкретних ситуаціях.

Емоційний інтелект (Emotional Intelligence або Emotional Quotient) – це здатність розпізнавати власні емоції й емоції інших людей та довільно їх змінювати.

Ідіосинкразичний груповий кредит – це надання групою певним її членам, що мають високий груповий статус, права здійснювати поведінку, яка виходить за межі групових норм.

Ліберальний стиль лідерства – це такий стиль впливу на підлеглих, за якого лідер вільно делегує повноваження на нижчі рівні. Такий тип лідерства сприяє підвищенню креативності та ініціативності підлеглих.

Лідер – це індивід, за яким визнають право приймати важливі для групи рішення та впливати на поведінку інших.

Лідерство – це здатність і можливість впливати на членів групи.

Моральна зрілість працівника (у концепції лідерства П. Герсі та К. Бланшара) – це характеристика здатності (компетентності) працівника та його мотивації (бажання) щодо виконання певного завдання.

Неформальний лідер – це людина, яка не наділена керівною посадою та не має повноважень, але має владу над співробітниками.

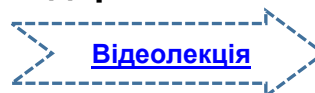
Повноваження – це сукупність офіційних прав та обов'язків із прийняття рішень і виконання дій в інтересах організації.

Стиль лідерства – це індивідуально обумовлена сукупність методів та інструментів впливу, що використовує лідер під час взаємодії з послідовниками.

Транзакція – це одиниця спілкування, що містить стимул та реакцію.

Харизма – (від гр. *charisma* – подарунок) володіння особистістю (або наділення особистості) властивостями, що викликають захоплення, поклоніння перед нею та беззастережну віру у її можливості.

13.1. Сутність та природа лідерства



Таблиця 13.1

Нова реальність лідерства (сучасні тенденції, що обумовлюють переваги лідерства) [21]

Стара парадигма	Нова парадигма
Стабільність	Зміни та кризовий менеджмент
Контроль	Делегування власних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Одноманітність	Різноманітність
Егоцентризм	Більш високі цілі
Героїзм	Скромність

Таблиця 13.2

Різниця між традиційним менеджером та лідером

Традиційний менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює для досягнення цілей інших людей	Працює для досягнення власних цілей
Основа дій – план	Основа дій – бачення перспективи
У діяльності спирається на систему	У діяльності спирається на людей
Використовує логіку та аргументи	Використовує емоції
Контролює	Високий рівень довіри
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює образ майбутнього на реальність
Користується повагою	Його обожають
Створює систему	Використовує можливості хаосу

Класифікації видів влади

Критерії класифікації	Види влади
1. За типом законності	Формальна. Неформальна
2. За сприйняттям об'єктом	Утилітарна – вплив за допомогою сильних мотивів. Авторитарно-нормативна – влада закону. Об'єднана влада – влада групи
3. За джерелом походження	Примусова влада – вплив через страх. Обіцянка винагороди – вплив через створення очікування бажаного стимулу. Експертна – володіння актуальним для інших знанням. Еталонна – влада прикладу, харизми. Традиційна – вплив через традиції
4. За централізацією влади	Одноосібна. Колективна
5. За режимом правління	Авторитарна. Демократична. Деспотична



Рис. 13.1. Моделі сприйняття лідера оточенням [12]

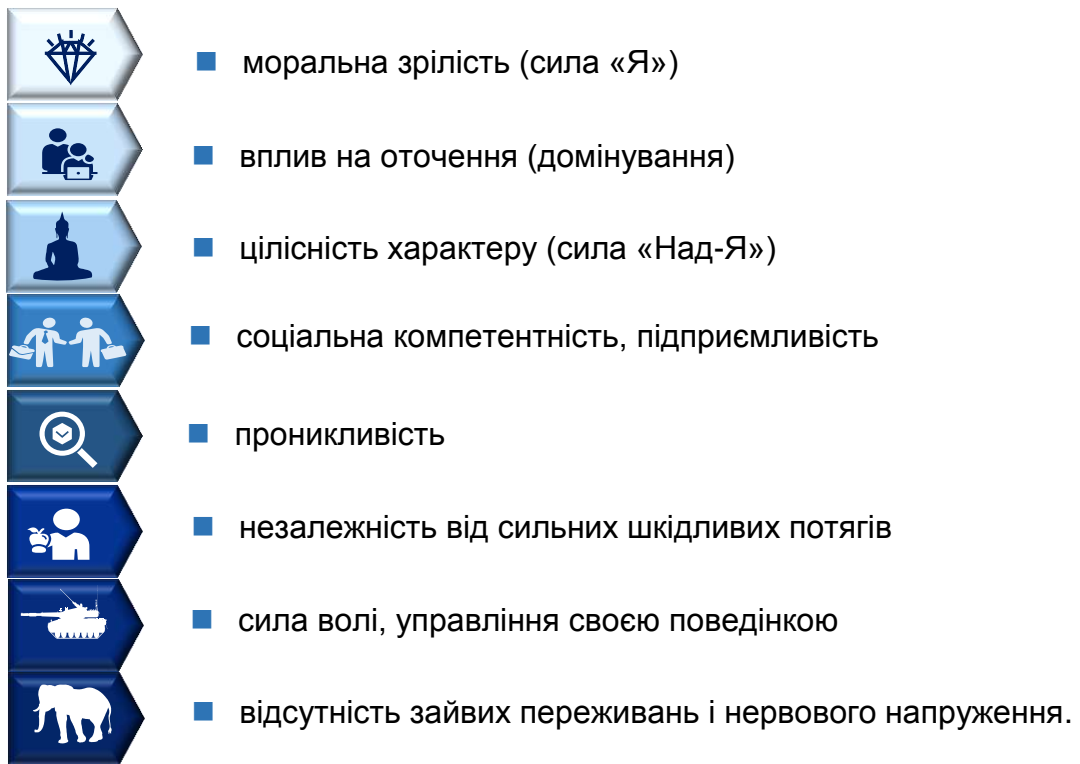


Рис. 13.2. Особистісні відмінності лідера від інших членів групи за Р. Кеттелом і Г. Слайсом [64]

13.2. Концепції лідерства

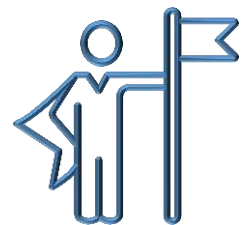
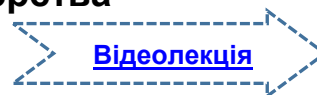


Рис. 13.3. Підходи та концепції лідерства

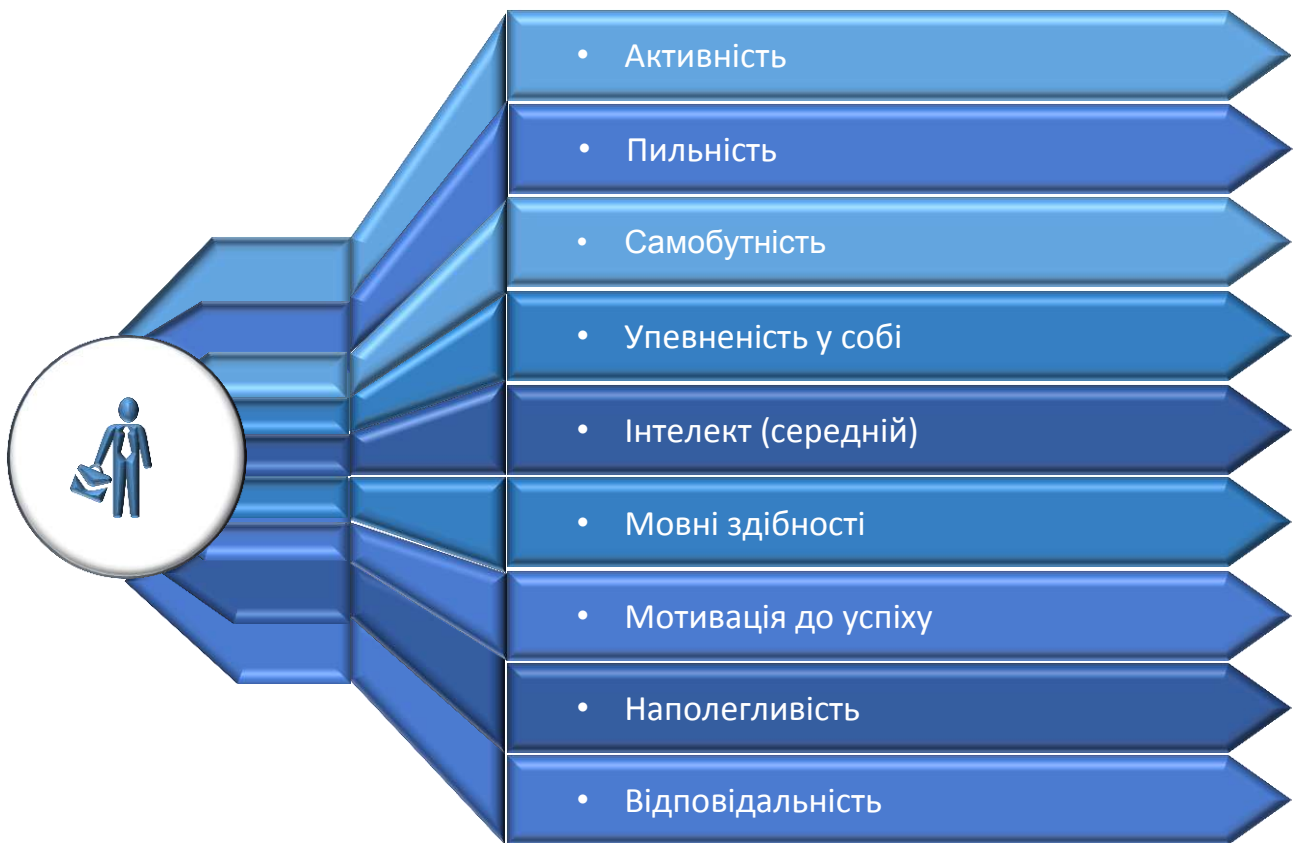


Рис. 13.4. Особистісні якості лідера

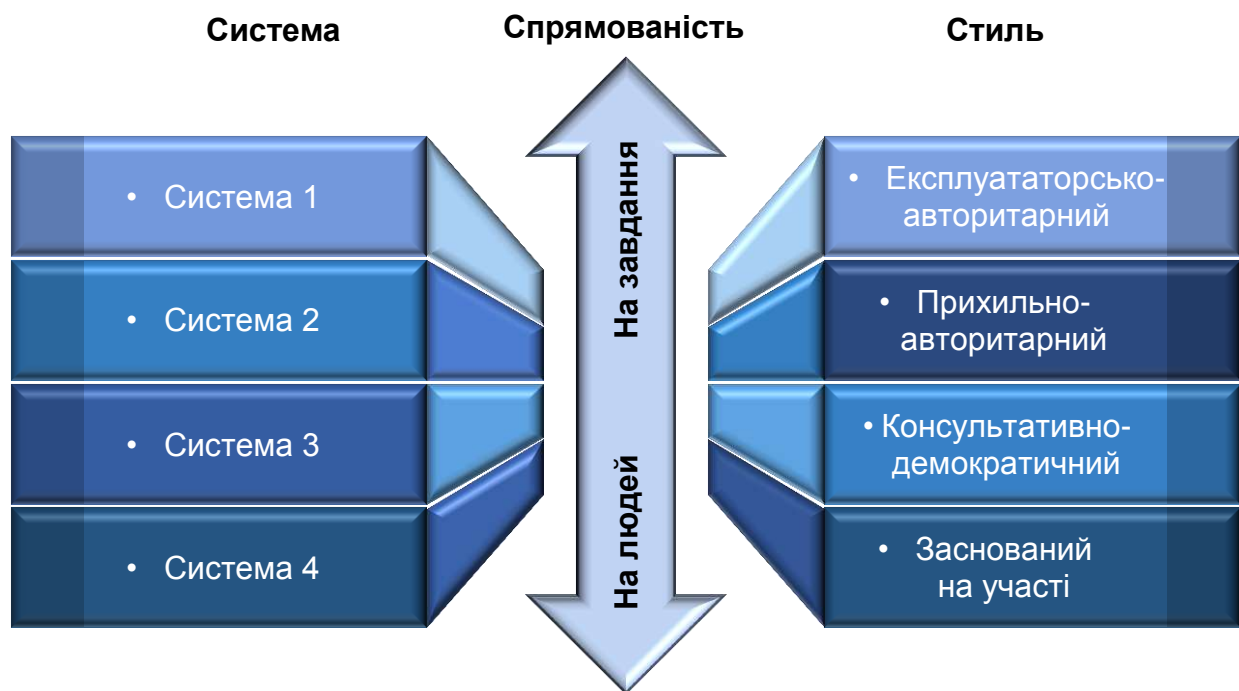


Рис. 13.5. Поведінкова концепція стилів лідерства Р. Лайкерта

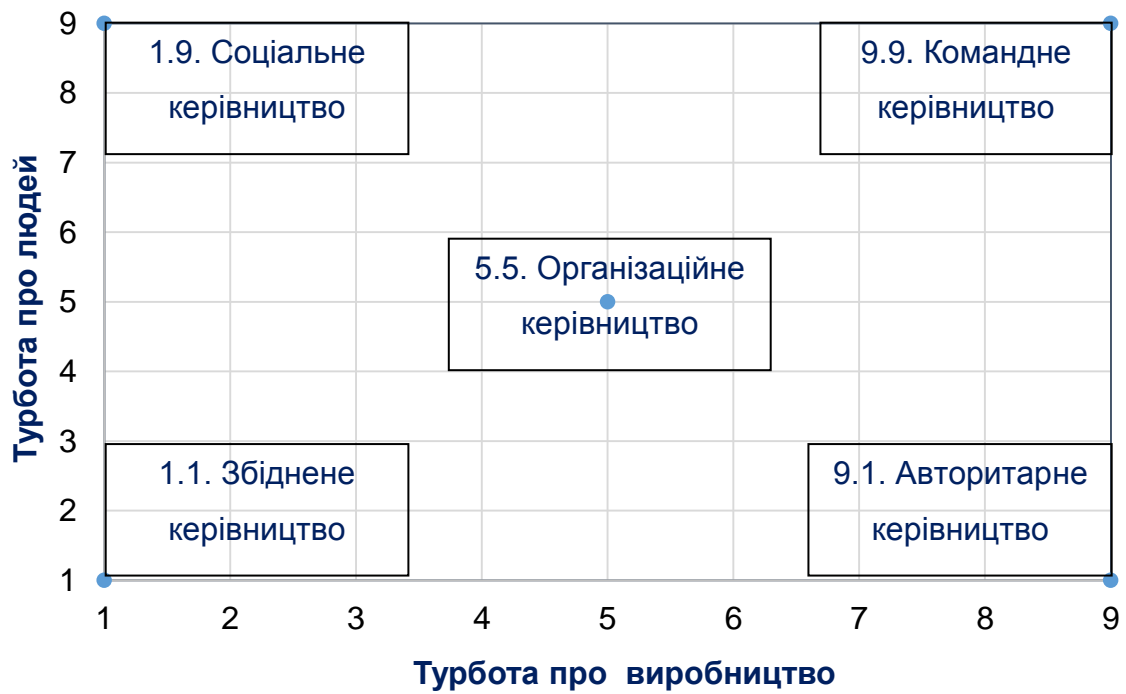


Рис. 13.6. Поведінкова концепція лідерства Р. Блейка та Дж. Моутон

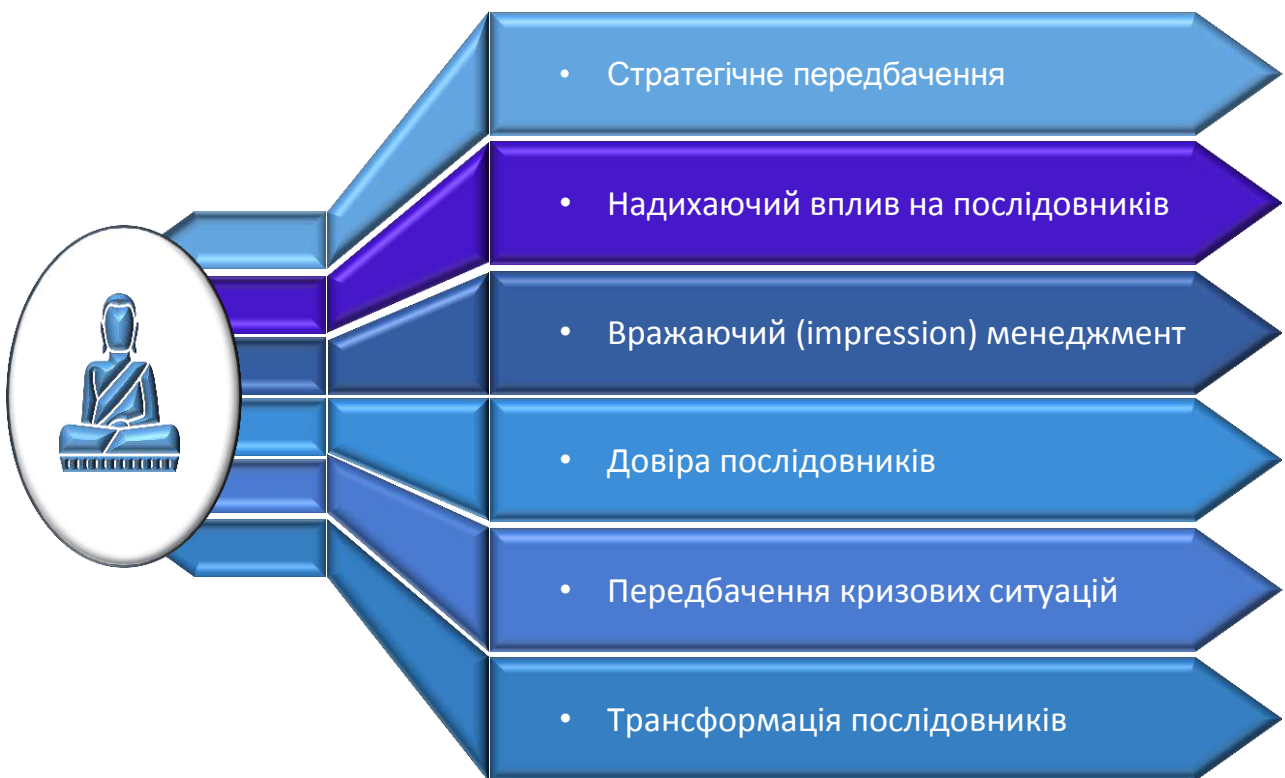


Рис. 13.7. Особистісні якості харизматичного лідера



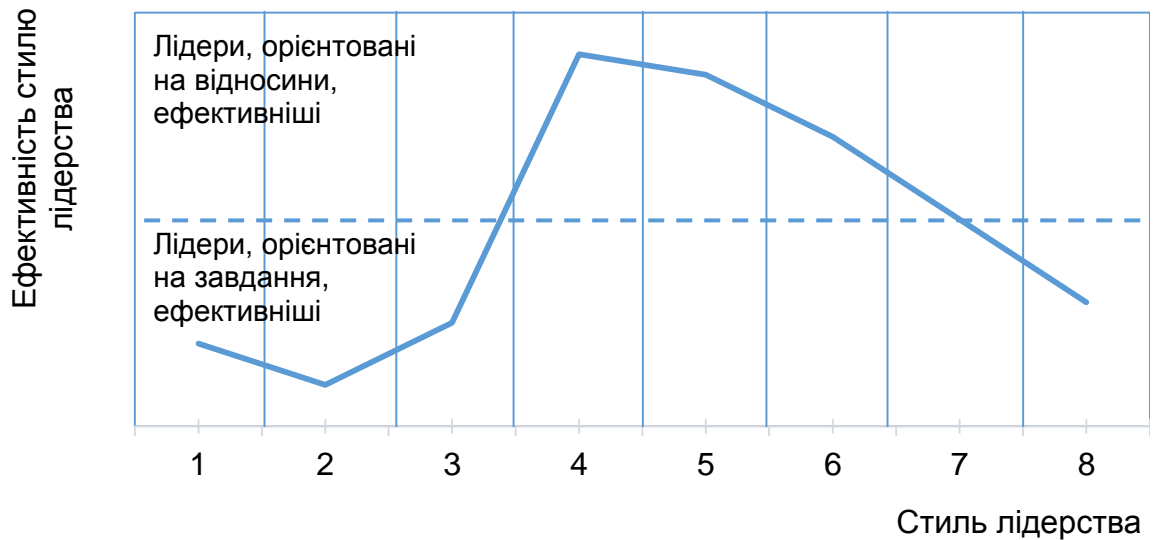
Рис. 13.8. Відносини керівника з підлеглими в моделі транзакційного лідерства (лідерство як результат ідіосинкразичного групового кредиту)

Можливості послідовників	Структурованість роботи	
	Низька	Висока
Високі	Низький інтерес до відносин та низький інтерес до роботи	Високий інтерес до відносин та високий інтерес до роботи
Низькі	Низький інтерес до відносин та Високий інтерес до роботи	Високий інтерес до відносин та низький інтерес до роботи

Рис. 13.9. Ситуаційна модель Д. Стінсона та Т. Джонсона (залежність лідерського стилю від якостей підлеглих та структурованості роботи)



Рис. 13.10. Ситуаційна модель "шлях – ціль" Т. Мітчела та Р. Гауса



Типи ситуації	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Відносини між лідером та підлеглим	Хороші	Хороші	Хороші	Хороші	Погані	Погані	Погані	Погані
Структурованість завдання	Висока	Висока	Низька	Низька	Висока	Висока	Низька	Низька
Посадові повноваження	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі

Орієнтацію лідера визначає його ступінь відмінності у ставленні до найбільш та найменш бажаного колеги під час оцінювання їхніх якостей.

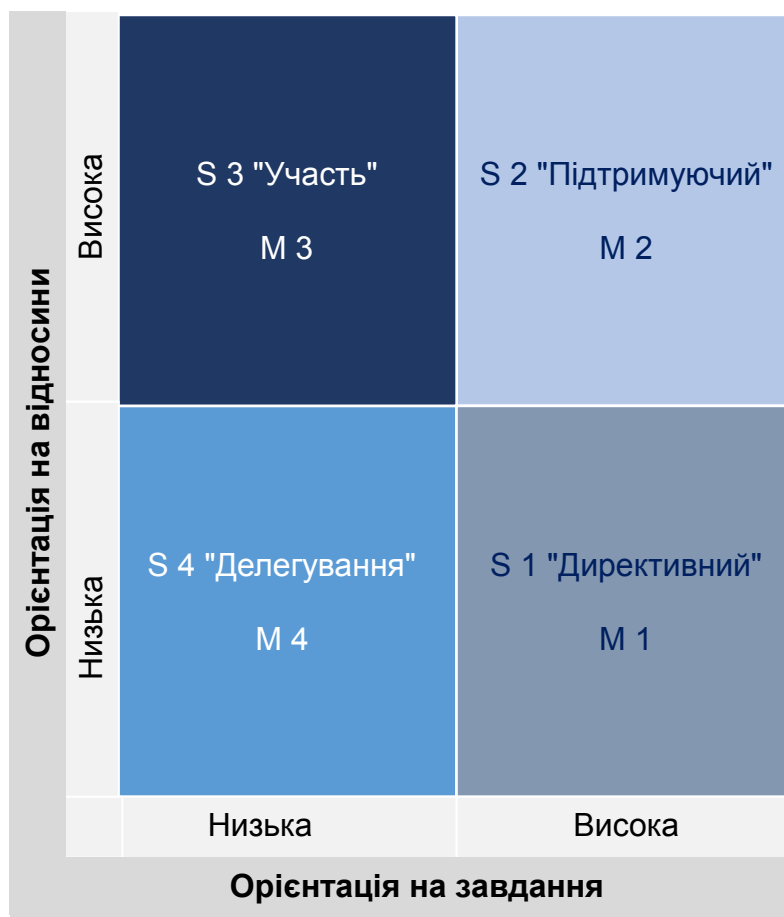
Ділові якості:

1. Працьовитість.
2. Ініціативність.
3. Охайність.
4. Професійність.
5. Організованість.
6. Старанність.
7. Енергійність.
8. Відповідальність.
9. Здібності до роботи.
10. Дисциплінованість.

Особистісні якості:

1. Доброзичливість.
2. Справедливість.
3. Колективізм.
4. Уміння тримати обіцянку.
5. Чуйність.
6. Урівноваженість.
7. Скромність.
8. Зовнішня привабливість.
9. Життєрадісність.
10. Широта світогляду.

Рис. 13.11. Ситуаційна модель лідерства Ф. Фідлера



Рівні моральної зрілості працівників

M1	Працівник не може та не бажає виконати завдання
M2	Працівник не може, але бажає виконати завдання
M3	Працівник може, але не бажає виконати завдання
M4	Працівник може та бажає виконати завдання

Рис. 13.12. Відповідність рівнів моральної зрілості працівників (M) та ефективних стилів лідерства (S) за ситуаційною концепцією лідерства П. Герсі та К. Бланшара



Рис. 13.13. Складові частини емоційної компетентності за Ф. П'юселіком [70]

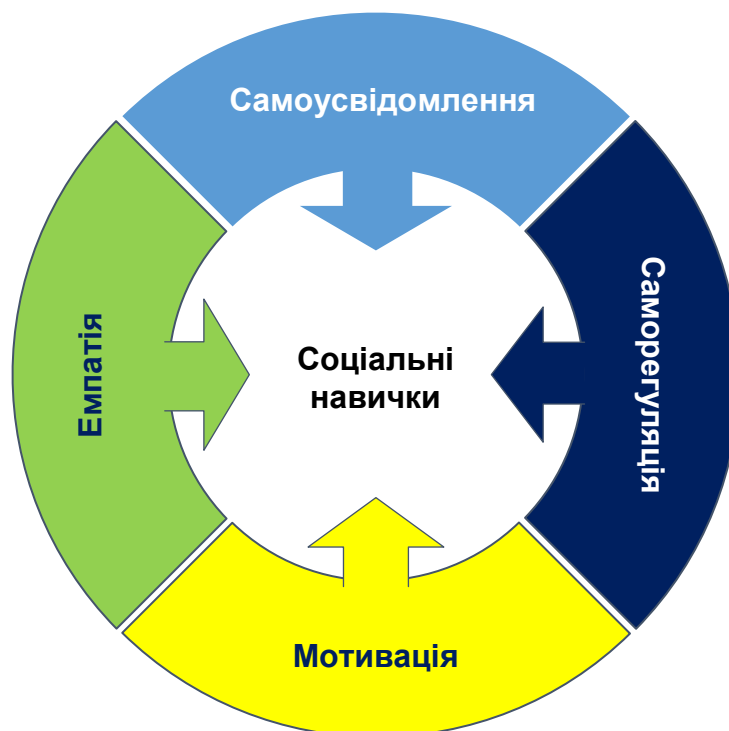


Рис. 13.14. Складові частини емоційної компетентності за Д. Гоулманом [17]

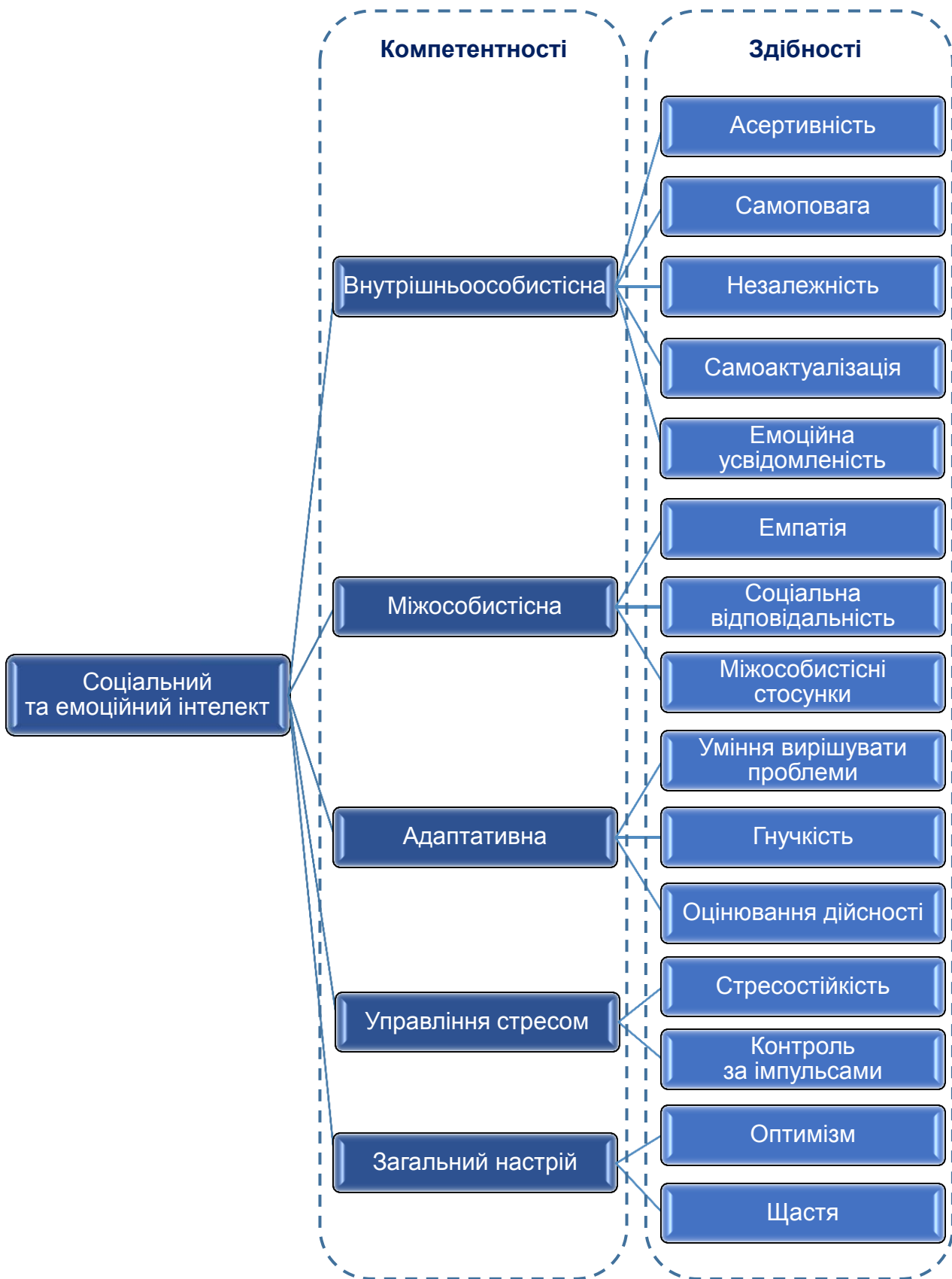
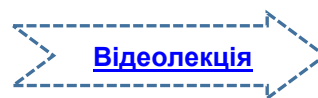


Рис. 13.15. Модель соціального та емоційного інтелекту (ESI)
Р. Бар-Она [60]

13.3. Методи та інструменти лідерства



Управління увагою	Управління змістом	Управління довірою	Управління собою
Ідеї лідерів потребують уваги й залучення тих, хто з ними разом працює та намагається їх реалізувати	Лідери повідомляють іншим складність проблем за допомогою простих образів і мови. Вони є експертами з точності інформації	Для лідерів довіра виявляється через стабільність мети та спілкування з колегами та іншими співробітниками	Лідери є знятими прихильниками оцінювання власних сил і їхнього повного використання, а також прагнення пізнати свої слабкості та відшукати способи, щоб позбутися їх

Рис. 13.16. Лідерські компетентності за В. Бенісом [61]

Таблиця 13.4

Інструменти лідерського впливу

Інструменти	Сутність застосування
Переконання	Свідомий аргументований вплив на іншу людину або групу людей, для зміни їхнього судження, ставлення, намірів або рішень
Самопросування	Оголошення своїх цілей і показ своєї компетентності та кваліфікації для того, щоб бути гідно оціненим та дістати переваги
Навіювання	Свідомий неаргументований вплив, із метою зміни стану, ставлення або формування схильності до певних дій
Формування прихильності	Залучення мимовільної уваги адресата шляхом вияву власної привабливості, сприятливих висловлювань про адресата, його наслідування або надання йому послуги
Прохання	Звернення до адресата із закликом задовольнити потреби чи бажання ініціатора впливу

Інструменти лідерства в конфлікті за М. Герзоном [16]

Інструменти	Сутність інструменту
1. Цілісне бачення	Визнання відмінностей, розуміння різних поглядів та всього контексту ситуації, що надає можливість не тільки знаходити спільне, а й помічати можливості для реалізації спільних інтересів
2. Системне мислення	Визначення всіх важливих елементів ситуації та їхніх взаємозв'язків
3. Присутність	Застосування всіх інтелектуальних, емоційних та духовних ресурсів для того, щоб засвідчувати конфлікт, частиною якого ми є
4. Дослідження	Уміння ставити питання, відповіді на які дають основну інформацію, необхідну для розуміння методів трансформації конфлікту
5. Свідоме спілкування	Результат свободи вибору, як говорити або слухати
6. Діалог	Спілкування з іншою стороною, із метою побудови мостів
7. Побудова мостів	Процес формування партнерств та альянсів, що діють скрізь межі, які розділяють компанію або спільноту
8. Інновації	Спосіб каталізації соціальних або підприємницьких проливів, що створюють нові можливості для розв'язання конфлікту



Рис. 13.17. Критичні моделі поведінки за К. Паттерсоном, Дж. Гренні, Д. Максфілдом, Р. Макмілланом, Е. Світцлер [5]



Рис. 13.18. Шість тактик впливу за К. Паттерсоном, Дж. Гренні, Д. Максфілдом, Р. Макмілланом, Е. Світцлер [5]

Тестові завдання за темою 13

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Чим відрізняються категорії "повноваження" та "влада":

- а) влада лише частково визначається повноваженнями;
- б) повноваження визначаються владою;
- в) повноваження повністю визначається повноваженнями.

2. *Лідерство – це:*

- а) сукупність прав та обов'язків щодо ухвалення рішень в організації;
- б) право й можливість впливати на поведінку інших людей;
- в) здатність і можливість впливати на інших членів групи;
- г) поведінка людини, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
- д) процес спонукання працівників до досягнення цілей організації.

3. *Поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку інших, – це:*

- а) влада;
- б) вплив;
- в) повноваження;
- г) мотивація;
- д) стимулювання.

4. *Яка з форм влади виникає, унаслідок бажання послідовників бути схожими на лідера, який має надзвичайно привабливі для них особисті риси:*

- а) інформації;
- б) еталонна;
- в) експертна;
- г) винагородження?

5. *Вислів "лідерами народжуються, а не стають", властивий тій теорії лідерства, як:*

- а) поведінкова;
- б) ситуаційна;
- в) особистісних якостей.

6. *Концентрація всієї влади та відповідальності в руках лідера характерна для стилю:*

- а) демократичного;
- б) ліберального;
- в) автократичного.

7. *Поведінковий підхід сконцентровано на:*

- а) визначенні того, хто є ефективним лідером;
- б) стилі лідерства;

- в) орієнтації на виконання робочих завдань;
- г) особистісних якостях лідера.

8. Метою сучасних ситуаційних теорій лідирування є:

- а) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- б) визначення способів виховання особистих якостей лідерства;
- в) визначення особистих якостей менеджерів і стилів управління, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

9. Установіть відповідність між основними поняттями лідерства та їхніми визначеннями:

Поняття	Визначення
1) повноваження	а) можливість впливати на поведінку інших людей
2) вплив	б) поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої
3) влада	в) право впливати на поведінку підлеглих

1) ____; 2) ____; 3) ____.

10. Установіть відповідність між формами влади та її видами:

Форми влади	Види влади
1) законна	а) еталонна
	б) винагородження
2) особиста	в) примусу
	г) експертна

1) ____; 2) ____.

11. Визначте відповідність між сильними сторонами трьох стилів управління:

Стилі	Сильні сторони
1) автократичний	а) підвищення рівня особистої відповідальності виконавців
	б) збільшення обсягів виконаної роботи
2) демократичний	в) розвиток індивідуальної ініціативи під час виконання завдання
	г) якісне виконання завдання
3) ліберальний	д) задоволеність персоналу таким стилем управління

1) ____; 2) ____; 3) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

12. Для демократичного стилю управління характерним є:

- 1) активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- 2) значно обмежена свобода підлеглих щодо прийняття рішень;
- 3) добре налагоджена система комунікацій;
- 4) апеляція до потреб вищого рівня;
- 5) вимога дотримання численних правил та інструкцій.

а, б, в, г, д

13. Згідно із класифікацією підходів до вивчення лідерства, визначають такі підходи, як:

- 1) поведінковий;
- 2) ситуаційний;
- 3) транзакційний;
- 4) особистісних рис лідера.

а, б, в, г, д

14. Модель лідерства вчених університету штату Огайо передбачає такі критерії класифікації поведінки лідера:

- 1) делегування повноважень;
- 2) увагу до підлеглих;
- 3) концентрацію всієї влади;
- 4) ініціювання структури.

а, б, в, г, д

15. Згідно з поведінковою теорією лідерства:

- 1) лідерами становляться;
- 2) лідерами народжуються;
- 3) лідерську поведінку можна розвинути;
- 4) лідерську поведінку можна вдосконалити.

а, б, в, г, д

16. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера ґрунтується на таких тезах:

- 1) керівник легко адаптує свій стиль до зміни ситуації;
- 2) стиль керівника залишається загалом постійним;
- 3) керівник впливає на мотивацію послідовників;
- 4) керівник не може змінити свій стиль керівництва до конкретної ситуації.

а, б, в, г, д

17. Згідно з моделлю лідерства П. Герсі та К. Бланшарда, ефективний стиль лідерства – це ...

- 1) орієнтація на структурованість завдання;
- 2) орієнтація на відносини з підлеглим;
- 3) орієнтація на посадові повноваження керівника;
- 4) орієнтація на виконання робочих завдань.

а, б, в, г, д

18. Визначте, які типи поведінки лідера наявні в моделі "шлях – мета":

- 1) директивне лідерство;
- 2) лідерство, орієнтоване на підтримку;
- 3) лідерство, орієнтоване на досягнення;
- 4) лідерство, орієнтоване на залучення до участі.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

19. Модель "шлях – мета" передбачає, що лідери, залежно від ситуації, здатні змінювати свою поведінку, застосовувати будь-який із зазначених типів, демонструвати гнучкість у діях, тому що це дозволяє досягти кращих результатів.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

20. Установіть послідовність переходу від автократичного стилю до демократичного в континууму Танненбаума – Шмідта:

а) лідер пропонує варіант рішення, який можна змінити за пропозицією підлеглих;

б) лідер приймає рішення та доводить їх до відома підлеглих;

в) лідер і послідовники спільно ухвалюють рішення в межах, визначених організаційною структурою;

г) лідер роз'яснює свої рішення, щоб домогтися їхнього виконання;

д) лідер установлює межі, у яких пропонує підлеглим приймати рішення;

е) лідер висуває ідеї та пропонує їх обговорити;

є) лідер формує проблему, отримує пропозиції підлеглих та ухвалює рішення.

21. *Визначте послідовність дій керівника в моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера:*

- а) ідентифікувати конкретну ситуацію в колективі;
- б) вибрати адекватний до ситуації стиль лідерства;
- в) визначити стабільний стиль лідерства конкретного керівництва.

VI. Доповніть твердження:

22. *Є такі теорії лідерства в організації*

23. *Законна влада – це*

24. *Колективне управління становить*

25. *Особиста влада – це*

Запитання для самостійного опрацювання

1. Охарактеризуйте основні форми влади та визначте їхні джерела.
2. Охарактеризуйте основні підходи до розуміння лідерства в організації.
3. Назвіть якості, притаманні лідеру, відповідно до теорій лідерських якостей.
4. Охарактеризуйте основні концепції поведінкового підходу до лідерства.
5. Назвіть чинники лідерської поведінки, що використовують у концепції Р. Блейка та Дж. Моутон.
6. У чому полягає сутність концепцій ситуаційного лідерства?
7. Поясніть механізм харизматичного лідерства та його інструменти.
8. Назвіть чинники, що обумовлюють ефективність лідерства в концепції Ф. Фідлера.
9. Поясніть вибір лідерського стилю для здійснення ефективного впливу, відповідно до концепції П. Герсі та К. Бланшара.
10. Назвіть елементи концепції лідерства "шлях – ціль" Мітчелла та Гауса.

11. Укажіть чинники, що використовують у моделі лідерства Стінсона – Джонсона.
12. Охарактеризуйте складові частини емоційного лідерства.

Практичні завдання за темою 13

Завдання 13.1. Є класифікація конструктивних лідерів, заснована на різних здібностях, властивих лідерам:

- 1) інтелектуальний;
- 2) емоційний;
- 3) професійно-діловий;
- 4) вольовий;
- 5) організаційний.

Охарактеризуйте кожен тип конструктивних лідерів та опишіть сильні та слабкі сторони кожного типу. Чи можливе поєднання в одній особі частини або всіх видів конструктивних лідерів?

Завдання 13.2. Кожен керівник має прагнути до ефективного управління організацією. В організації може виникнути ситуація, що, крім керівника – формального лідера, з'явиться неформальний лідер та ще й деструктивного типу. Неформальні лідери деструктивного типу використовують свій вплив, щоб саботувати рішення керівника, протистояти змінам, можуть підривати авторитет керівника, ставити під сумнів його розпорядження, знижуючи ефективність роботи та мотивацію співробітників.

Оскільки, характер взаємодії формального й неформального лідерів і визначає загальну ефективність управління організацією, тому необхідно визначити причини появи в колективі лідера конструктивного типу.

Розробіть план дій керівника щодо неформальних лідерів деструктивного типу.

Розгляньте застосування адміністративних заходів; використання здібностей та авторитету лідера з користю для організації; наділення неформального лідера публічною відповідальністю (за його ідеї та діяльність у процесі взаємодії з колективом), підвищення робочого навантаження, обов'язків, надання додаткових завдань; заміщення виконання

основоположних функцій неформального лідера формальним керівником; підірвав репутації деструктивного лідера, його компрометацію, публічне несхвалення.

Завдання 13.3. Нестандартний лідер.

Чи була б компанія Apple такою успішною, якою її всі знають, якщо б Стів Джобс не був таким "зацикленим" на контролі, перфекціонізм та дизайні, не був би таким упертим, іноді майже нестерпним, якщо б його свідомість не сформувалася під впливом східної філософії та контркультури сімдесятих? Звісно, що ні.

Одного дня гендиректором Apple став Джон Скаллі, Джобсу пришлося звільнитися, і компанія змінилася до невпізнанності. На перший погляд, вони обидва мали багато спільного, у Дж. Скаллі навіть було більше переваг, проте в деяких випадках він був атиподом засновника Apple та ледь не згубив компанію.

Перше, що здивувало нового керівника в компанії був зовнішній вигляд ключових працівників Apple, вони були вдягнуті навіть більш неформально, ніж техперсонал у PepsiCo, у якій Дж. Скаллі працював до цього. Крім того, сам Джобс протягом року ходив у сандалях і джинсах із футболкою, так що про дрес-код в Apple не йшлося.

Проте це не було головним. Джобс був захопленим не скільки пошуками технічної досконалості, скільки втіленням філософії, яку він поділяв. Цінності Apple – цілісність, мінімалізм, зовнішня простота за внутрішньої складності та, звісно, естетика, що була базовим принципом діяльності, насправді були цінностями дзен. Скаллі був раціональним прагматиком, упевненим, що наука знайшла правильні відповіді на всі складні запитання. Під час його роботи в Apple почав відбуватися звичайний для більшості компаній хід речей. Головними від тепер були технічні інженери, які розробляли технічне рішення та віддавали дизайнерам. Зовнішньо продукти Apple перестали відрізнятися від продуктів конкурентів, така ситуація продовжувалася аж до повернення Джобса, який знову порушив усі устої, поставивши образ продукту на чільне місце. Джобс постійно думав про досконалість. Дж. Скаллі був старшим і розсудливішим, крім того він знав, чого чекають від найманого менеджера – він робив ставку на прибуток. Ця відмінність і робила Джобса індивідуальністю, яка постійно перебуває в пошуках істинного змісту,

сприймає все наявне у єдності, пам'ятає, що все у світі постійно перебуває у змінному нестійкому стані.

Шлях Джобса до свободи був дуже складним та тернистим. Він постійно перебував у пошуку: спочатку покинув коледж, поїхав на пів року до Індії, хотів стати буддистським монахом та робив багато речей, які суспільство не сприймає. Найматися на свою першу посаду до компанії Atari Джобс з'явився нерозчесаним та погано вдягненим. Керівник компанії зміг розглядіти у С. Джобсі незвичайну людину й тому взяв його на роботу. Навіть коли колектив повстав проти нового співробітника, який мав дивні звички та незлагідний характер, керівництво його підтримало та перевело на нічний графік роботи. Це дозволило зберегти цінного співробітника та врахувати потреби колективу.

Отже, лідер без індивідуальності, без унікальної картини світу в голові, без власного особливого почерку ніколи не створить велику компанію. Тому так важливо починати зі "створення" себе самого.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Описати відмінність стилів лідерства С. Джобса та Дж. Скаллі в компанії Apple.

2. Сформулювати причини успіху компанії Apple, коли нею управляв С. Джобс.

3. Розробити власний план розвитку лідерських якостей у вигляді звіту, який має містити: назву лідерської якості, яку необхідно розвивати; причину, чому її потрібно розвивати чи формувати; результат, якого ви досягаєте після розвитку певної лідерської якості.

Завдання 13.4. Визначте, які стилі лідерської поведінки демонструють учасники діалогу. Запропонуйте засоби, що дозволять підвищити ефективність їхнього лідерського впливу та успішність взаємодії.

– Давайте розглянемо різні аспекти питання. Я так розумію, Вас не влаштовує не весь пакет пропозицій, а тільки деякі пункти, правильно?

– Ваші пропозиції є настільки привабливими, що постає запитання: "Звідки така щирість?"

– Ми зацікавлені в тому, щоб наш діловий партнер мав стійкі позиції на ринку, а отже, прагнемо сприяти їхньому зміцненню в межах наших можливостей.

– А нам здається, що щедрість ваших пропозицій має дещо іншу основу, і Ви просто хочете здобути контрольний пакет акцій.

14. Ефективність управління

14.1. Особиста ефективність менеджера.

14.2. Ефективність діяльності організації.

14.3. Оцінка ефективності управління.

14.4. Тенденції розвитку організації та напрями підвищення ефективності управління.

Рекомендована література: основна [1; 2], додаткова [3; 6; 19; 34; 35; 48; 57; 67; 68].

Основні поняття та категорії теми

5S – це система організації та раціоналізації робочого місця, один з інструментів бережливого виробництва, що містить: сортування, створення порядку, стеження за чистотою, стандартизацію, самодисципліну.

Андон (з яп. "лампа") – це засіб інформаційного управління, що дає уявлення про поточний стан процесу виробництва, а також створює візуальне та звукове попередження про виникнення дефекту.

Бережливе виробництво – це концепція менеджменту, заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів утрат.

Дзидока – це наділення верстатів та операторів можливостями, що дозволяють легко виявляти відхилення й негайно зупиняти роботу.

Ефект – це результат, досягнутий унаслідок певних дій.

Ефективність – це ступінь оптимальності використання ресурсів під час виконання цілеспрямованих дій (відносна характеристика результативності).

Ефективність управління – це відносна характеристика впливу системи управління на результативність організації.

Контролінг – це система інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень.

Менеджмент якості – це система методів і форм управління організацією, орієнтована на досягнення якості продукції, послуг та діяльності.

Пока-йоке (з яп. "захист від ненавмисної помилки") – це: 1) пристрої або процедури, які запобігають появі дефектів у виробничих процесах; 2) пристрої й методи, які запобігають виробництву дефектної продукції та поломкам обладнання, а в разі їхнього виникнення – зупиняють лінію.

Потік створення цінності – це сукупність усіх дій, які потрібно здійснити, щоб певний продукт (товар, послуга або всі разом) пройшов три важливі етапи менеджменту, властиві будь-якому бізнесу: вирішення проблем (від розроблення концепції й робочого проєктування до випуску готового виробу); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проєкту та постачання товаром); фізичне перетворення (від сировини до того, як у руках у споживача виявиться готовий продукт).

Результат – це підсумок, наслідок завершення діяльності.

Реінжиніринг – це радикальне перепроєктування бізнес-процесів організації для досягнення їхнього оптимального стану.

Система менеджменту якості – це інтегрована частина системи управління, що містить сукупність процесів, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції або послуг.

Соціальна ефективність управління – це ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу й кожного працівника, їхніх творчих здібностей, успішність розвитку колективу.

Стрес – це неспецифічна адаптаційна реакція організму, що виникає у відповідь на новий подразник.

Стресостійкість – це здатність організму чинити опір дії чинників стресу без істотної втрати функціональності.

Стрес-менеджмент – це методи й технології управління станом людини в ситуації стресу.

Тайм-менеджмент – це методологія організації часу та підвищення ефективності його використання.

Хейдзунка – це вирівнювання виробничого завантаження у всьому потоці створення цінності: 1) рівномірний розподіл навантаження між співробітниками протягом певного відрізка часу з урахуванням обсягу та різноманітності роботи; 2) вирівнювання виробництва за видами й обсягом продукції протягом фіксованого періоду часу.

Хронофаги (поглиначі часу) – це будь-які справи, що відволікають від виконання основного завдання.

Якість продукції – це сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби, відповідно до її призначення.

Agile – це проєктна діяльність, що передбачає гнучку зміну планів на основі зворотного зв'язку.

Scrum – це проектна діяльність, що передбачає розподіл процесу на короткотермінові "спринти" та корекцію завдань на основі зворотного зв'язку.

SMED (Single Minute Exchange of Dies – однохвилинна заміна штамів) – це інструмент бережливого виробництва, що спрямований на оптимізацію витрат часу та ресурсів під час виробництва продукції малими партіями.

TPM (Total Productive Maintenance – система загального продуктивного обслуговування обладнання) – це комплексний підхід до догляду за обладнанням для підтримання його в ідеальному робочому стані, що містить: профілактичне обслуговування, тотальний контроль за якістю, залучення всього персоналу.

TQM (Total Quality Management – тотальне управління якістю) – це система методів управління, спрямована на забезпечення якості продукції, процесів та персоналу.

14.1. Особиста ефективність менеджера



Причини стресу	Результати дії стресу
<ul style="list-style-type: none"> ■ Неможливість контролювати ситуацію. ■ Інформаційна невизначеність. ■ Рольова двозначність і рольовий конфлікт. ■ Брак часу. ■ Стресогенний стиль управління. ■ Конкуренція 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Зниження продуктивності праці. ■ Зниження ефективності роботи команди. ■ Погіршення відносин між колегами. ■ Погіршення співробітництва між членами команди. ■ Занепад духу команди

Рис. 14.1. Причини та результати дії стресу в організації



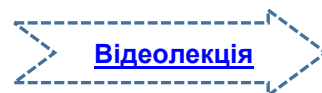
Рис. 14.2. Фази розвитку стресу



Рис. 14.3. Чинники, що впливають на стресостійкість

Профілактика стресу	Подолання стресу
<ul style="list-style-type: none"> ■ Правильне харчування. ■ Достатній сон. ■ Фізична активність. ■ Релаксація. ■ Тренінг самоконтролю поведінки. ■ Планування часу 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Монотонне фізичне навантаження. ■ Водні процедури. ■ Захоплення, хобі. ■ Задоволення (робити те, що приємно). ■ Спілкування зі спокійними й оптимістичними людьми. ■ Дихальні практики. ■ Психологічні техніки саморегуляції та релаксації

Рис. 14.4. **Методи профілактики та подолання стресу**



Удосконалити:	
<input checked="" type="checkbox"/> Відпочинок.	<input checked="" type="checkbox"/> Визначення пріоритетів.
<input checked="" type="checkbox"/> Мотивацію.	<input checked="" type="checkbox"/> Опрацювання інформації.
<input checked="" type="checkbox"/> Цілепокладання.	<input checked="" type="checkbox"/> Організацію робочого дня.
<input checked="" type="checkbox"/> Планування	<input checked="" type="checkbox"/> Ідентифікацію та усунення поглиначів часу

Рис. 14.5. **Завдання тайм-менеджменту**

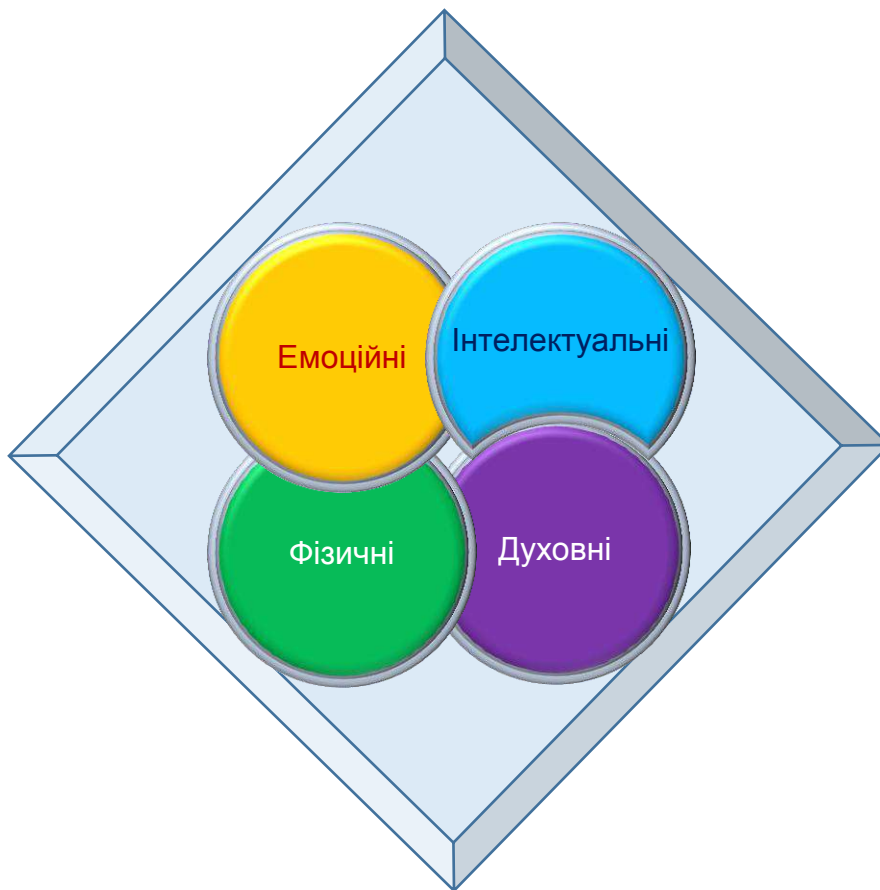


Рис. 14.6. Принцип балансування цінностей у тайм-менеджменті



Рис. 14.7. Три "кити" тайм-менеджменту



Рис. 14.8. Типові хронофаги

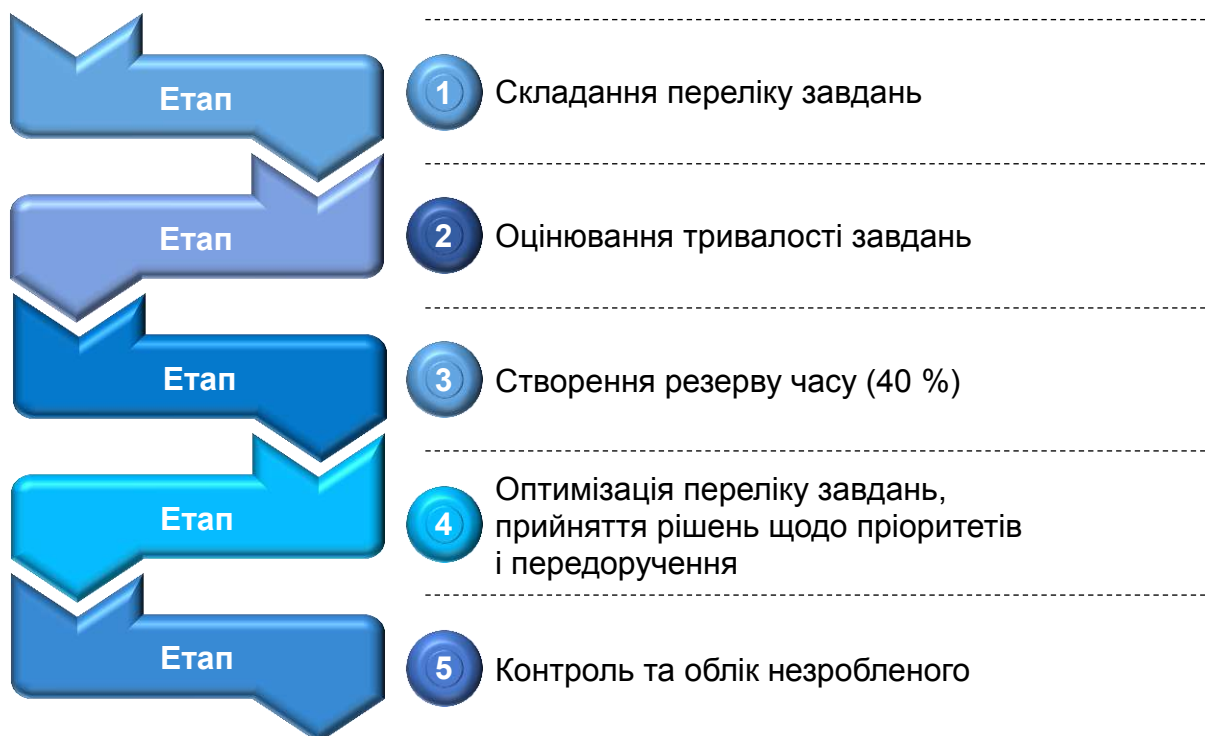


Рис. 14.9. Планування за методом "Альпи"

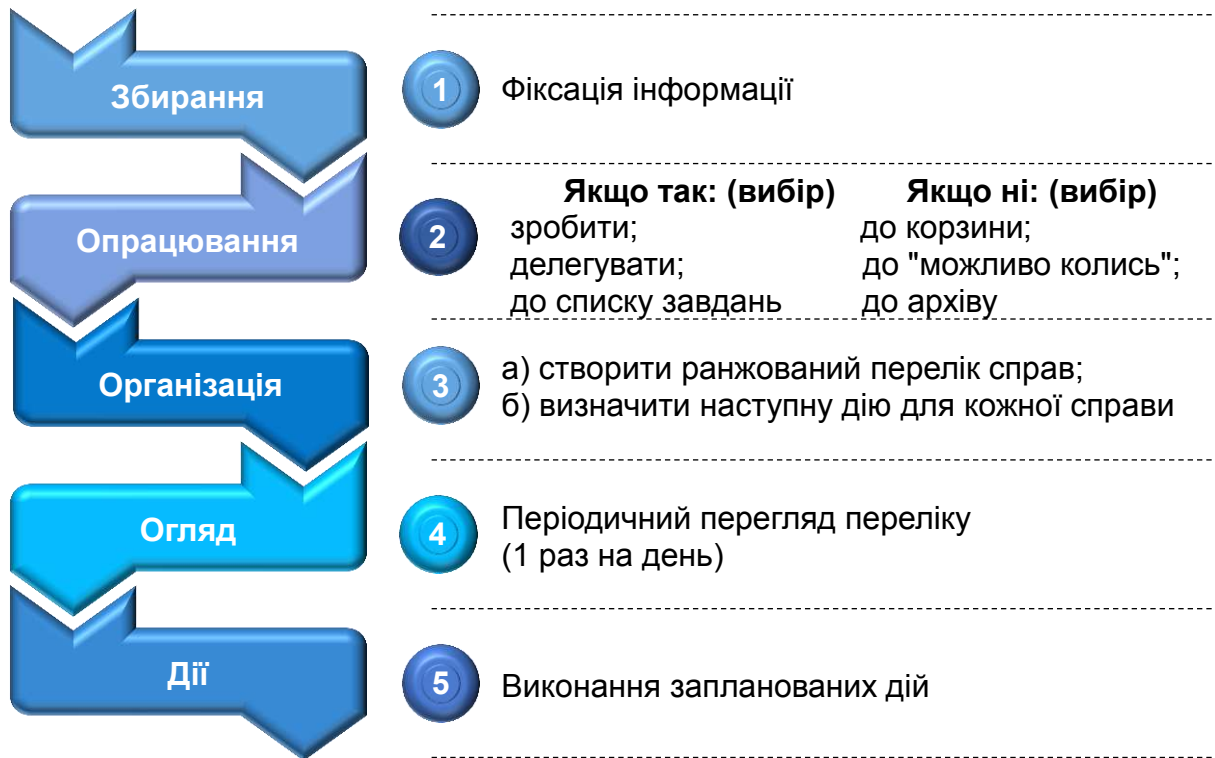


Рис. 14.10. Організація часу за методикою GTD



Рис. 14.11. Трикутник розвитку системи Getting Things Done за Д. Алленом [6]

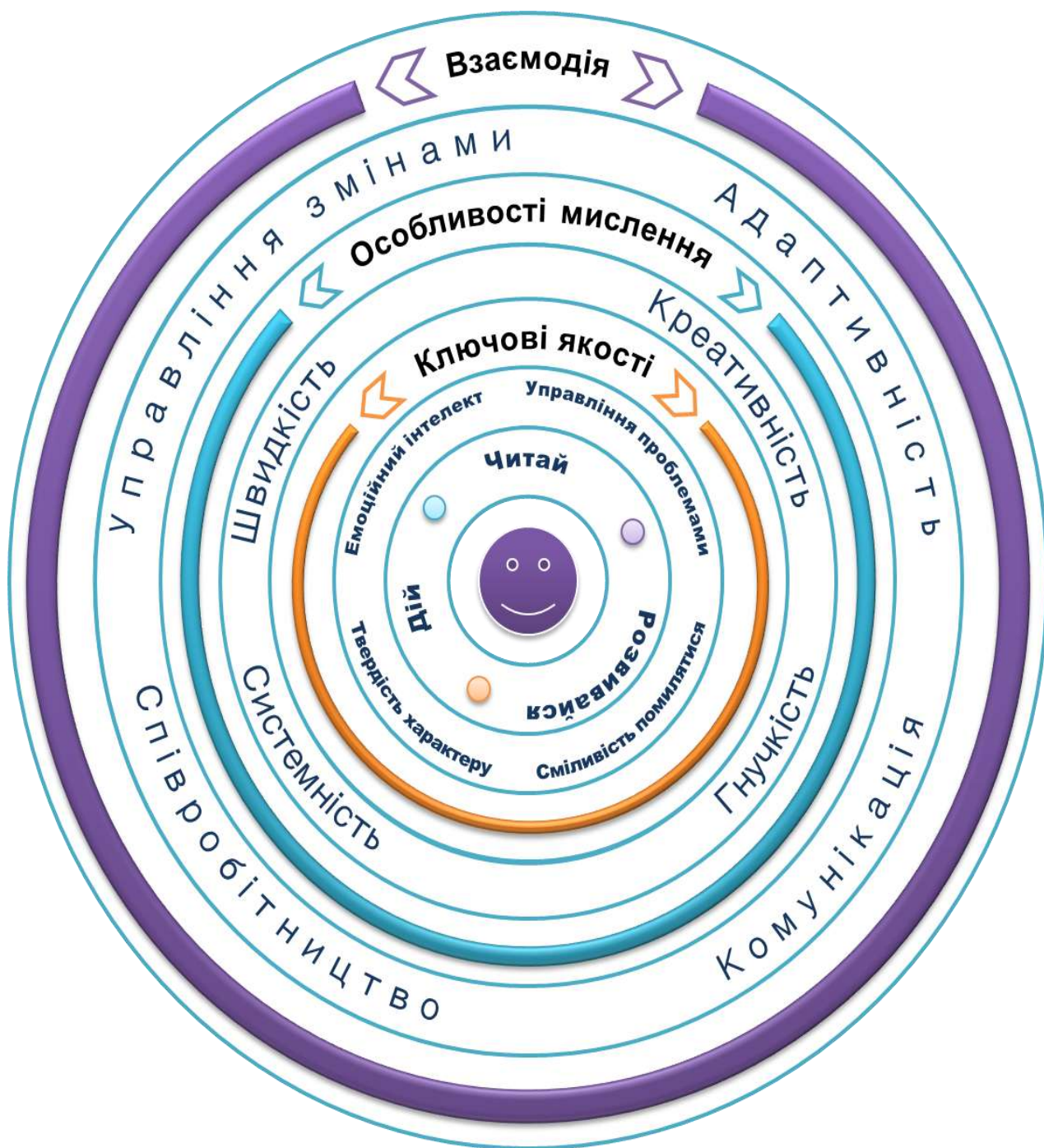


Рис. 14.12. Модель розвитку особистісних і професійних компетентностей менеджера [3]



Рис. 14.13. Кола підтримки за Д. Кеннеді [29]

Сприйняття	Дія	Воля
<ul style="list-style-type: none"> ■ Бути об'єктивним, контролювати емоції. ■ Поглянути на проблеми під іншим кутом зору. ■ Сконцентруватися на тому, що можна зробити. ■ Зосередитися на вирішенні актуальних завдань. ■ Не слухати інших, сумніватися, ставити запитання. ■ Шукати можливості навіть у перепонах. ■ Усвідомити власну силу 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Почати діяти: зробити перший крок. ■ Діяти прагматично, зважаючи на можливості. ■ Робити свою роботу добре. ■ Виявляти креативність та винахідливість. ■ Не боятися невдач, бо це добра школа. ■ Спрямувати власну енергію в потрібне русло. ■ Зосередитися на процесі, рухатися поетапно 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уміти поступитися, приймаючи те, чого не можна змінити. ■ У всьому є щось гарне, важливо лише навчитися це бачити. ■ Бути готовим до складних часів. ■ Бути готовим почати все спочатку. ■ Усі смертні: цінуйте життя. ■ Побудуйте внутрішню фортецю: у здоровому тілі – здоровий дух. ■ Ставайте сильнішими, допомагаючи іншим. ■ Виявляйте стійкість та завзятість, прямуючи до цілі

Рис. 14.14. Напрями особистісного розвитку та подолання перепон, згідно з Р. Голідеєм [57]

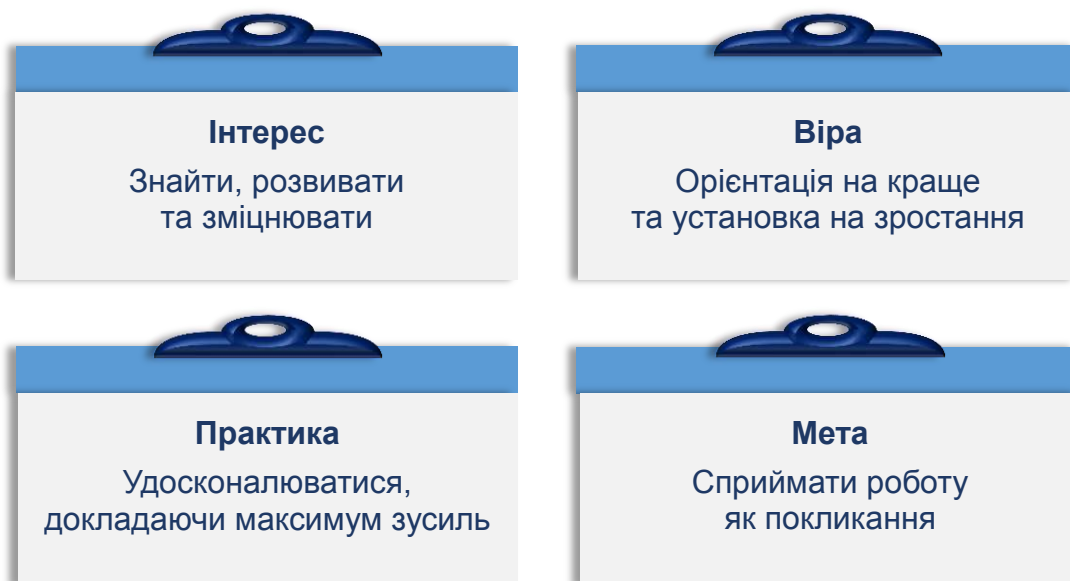


Рис. 14.15. Чинники, що зумовлюють твердість характеру за А. Дакворт [19]



Застиглий	Рухливий
<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Упевнений, що здібності надано від народження та є незмінними протягом життя 	<p>Особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Упевнений, що якості особистості можна та потрібно розвивати
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Найявний талант та здібності не потребують розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Прагне постійного розвитку, самовдосконалення, пошуку нових рішень
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зосереджений не на подоланні труднощів, а на підвищенні самооцінки за рахунок тих, чиї здібності гірші 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Подолання труднощів та невдач – сходинки на шляху до успіху
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Не вміє брати відповідальність за свої вчинки, шукає виправдання невдачі або перекладає вину на інших 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Якщо в чомусь відстає від інших, то намагається наздогнати їх, завдяки старанності, набуттю нового досвіду та допомоги оточення
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Успіх – це демонстрація власної переваги. Якщо талант не призводить до перемоги, то винні обставини 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дістає задоволення від процесу досягнення успіху, повністю віддаючи сили набуттю нових навичок та вдосконаленню тих, що вже є
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Досягає сумнівного успіху, оточує себе підлесниками та підлабузниками, приховує свої помилки, звинувачуючи оточення 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Досягає справжнього успіху, вірячи в те, що здатен зростати. Чесно визнає свої прорахунки та рухається вперед, спираючись на факти

Рис. 14.16. Типи мислення за К. Двек [65]



Рис. 14.17. Чинники, що заважають навчатися за Дж. О'Конором та І. Макдермоттом [44]

14.2. Ефективність діяльності організації

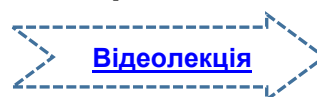


Рис. 14.18. Цілі оцінювання ефективності

Результативність	Економічність	Доцільність
= Результати / Цілі	= Результати / Витрати	= Цілі / Проблеми
Приклад: <i>досягнуто 80 % установлених цілей</i>	Приклад: <i>прибутковість становила 10 грн на гривню</i>	Приклад: <i>усунуто 75 % виявлених дефектів</i>

Рис. 14.19. Види ефективності за змістом вимірювання

Індивідуальна	Групова	Організаційна
Чинники, що обумовлюють ефективність:	Чинники, що обумовлюють ефективність:	Чинники, що обумовлюють ефективність:
<ul style="list-style-type: none"> ■ здібності; ■ компетентність; ■ відношення; ■ мотивація; ■ стрес 	<ul style="list-style-type: none"> ■ взаємини; ■ лідерство; ■ структура; ■ статус; ■ ролі; ■ норми 	<ul style="list-style-type: none"> ■ оточення; ■ технологія; ■ стратегія; ■ структура; ■ процеси; ■ культура

Рис. 14.20. Види ефективності за об'єктом оцінювання



Рис. 14.21. Види ефективності за сферами вияву

Теорії оцінки ефективності бізнесу та менеджменту [34]

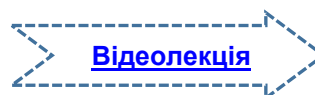
Теорії	Критерії ефективності
Максимізації прибутку (Profit Maximization Theory)	Основний показник ефективності – максимізація доходу власників фірми
Нарощування обсягів виробництва (Expand Production Capacity Theory)	Нарощування обсягів виробництва та збуту розглядають як провідний показник ефективності, що комплексно враховує і підвищення вартості активів фірми, і зміцнення її ринкових позицій
Зацікавлених осіб (Stakeholder Theory)	Основний показник ефективності – задоволення суперечливих цілей груп різних суб'єктів, які мають певне відношення до цієї фірми (акціонери, учасники, менеджмент, працівники, партнери, маркетингові посередники, державні органи та ін.)
Максимізації вартості фірми (Wealth Maximization Theory)	Основний критерій – зростання ринкової вартості компанії. Жоден з інших традиційних критеріїв (прибуток, рентабельність, обсяг виробництва) не можна розглядати як узагальнювальний критерій ефективності прийнятих інвестиційних рішень

Таблиця 14.2

**Показники ефективності менеджменту за результатами
основної діяльності
(за І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге) [34]**

Теорії	Критерії ефективності
1. Дієвості	Ступінь досягнення цілей організації
2. Економічності	Співвідношення необхідних та фактичних витрат ресурсів
3. Якості	Відповідність характеристик продукції (послуг) стандартам і вимогам споживачів
4. Прибутковості	Співвідношення між доходами й сумарними витратами
5. Продуктивності	Співвідношення обсягу продукції (послуг) за певний період у натуральних, вартісних та інших показниках і витрат ресурсів, які відповідають цьому обсягу продукції (ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових та ін.)
6. Якості трудового життя	Умови праці співробітників
7. Інноваційної активності	Упровадження нововведень в різних функціональних сферах діяльності організації

14.3. Оцінка ефективності управління



Таблиця 14.3

Підходи до оцінки ефективності управління

Підходи	Сутність оцінювання
Цільовий	Ступінь досягнення організацією показників, які характеризують головні цілі її діяльності
Функціональний	Ефективність організації діяльності управлінського персоналу
Композиційний	Ступінь впливу управлінської роботи на результати діяльності організації загалом
Множинний	За узагальнювальними показниками, які охоплюють різні аспекти управлінської діяльності
Поведінковий	Ступінь задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації

Таблиця 14.4

Показники оцінки економічної ефективності менеджменту

Показники	Методика розрахунку	Складові частини розрахунків
1. Економічна ефективність управлінської праці	$E_y = \frac{P_k}{B_y}$	P_k – кінцевий результат організації; B_y – витрати на управління
2. Ефективність управлінської праці	$E_y = \frac{P_k}{K_{\text{ч}}}$	P_k – кінцевий результат організації; $K_{\text{ч}}$ – чисельність управлінських кадрів
3. Динамічний показник ефективності менеджменту	$E_{\text{мд}} = \frac{\Pi_{\text{п}} - \Pi_{\text{б}}}{B_{\text{уп}} - B_{\text{уб}}}$	$\Pi_{\text{п}}$, $\Pi_{\text{б}}$ – показники підприємства в поточному та базовому роках; $B_{\text{уп}}$, $B_{\text{уб}}$ – витрати на управління в поточному та базовому роках
4. Інтегральний показник ефективності управління	$E_i = \sqrt{HCE}$	H – рентабельність; C – продуктивність праці; E – економічність системи управління (відношення прибутку до витрат на утримання системи управління)
5. Коефіцієнт витрат на управління	$K_{\text{в}} = \frac{B_y}{3}$	B_y – витрати на управління; 3 – загальні витрати організації
6. Коефіцієнт витрат на управління на одиницю продукції	$K_{\text{во}} = \frac{B_y}{\text{ОП}}$	B_y – витрати на управління; ОП – кількість (або обсяг) випущеної продукції (або послуг)

**Ознаки ефективного менеджменту
за Т. Пітерсом та Р. Вотерменом [48]**

Ознаки	Вияви ознак
1. Обличчям до споживача	Ставлення до споживача як до привілейованого отримувача послуг. Увага до потреб та запитів споживача
2. Увага до працівника	Демократичний стиль керівництва. Ставлення до працівника не як до ресурсу, а як до носія потенціалу та зростання продуктивності
3. Орієнтація на дії	Пріоритет дій над плануванням та бюрократією. Мінімізація звітності. Акцент на експериментуванні та творчості
4. Атмосфера пошуку	Сприяння розвитку підприємливості та самостійності. Підтримка ентузіазму працівників
5. Ціннісне керівництво	Віра у свою перевагу; віра у важливість дрібних подробиць, усіх деталей справи; віра у значущість людини – особистості; віра в найвищу якість продукції та обслуговування; віра в появу новаторів, необхідність підтримання тих із них, хто зазнав невдачі; віра у важливість неформального спілкування та форм роботи; віра в економічний ефект високого кінцевого результату, оптимальні рішення та максимальний прибуток
6. Вірність своїй справі	Прагнення компанії за будь-якого розвитку подій зберігати власний імідж та власну самобутність
7. Простота управління	Оптимізація організаційної структури. Мінімізація кількості управлінських рівнів
8. Лідерство	Оптимальне поєднання свободи та неформального управління з дисципліною та порядком для всіх працівників

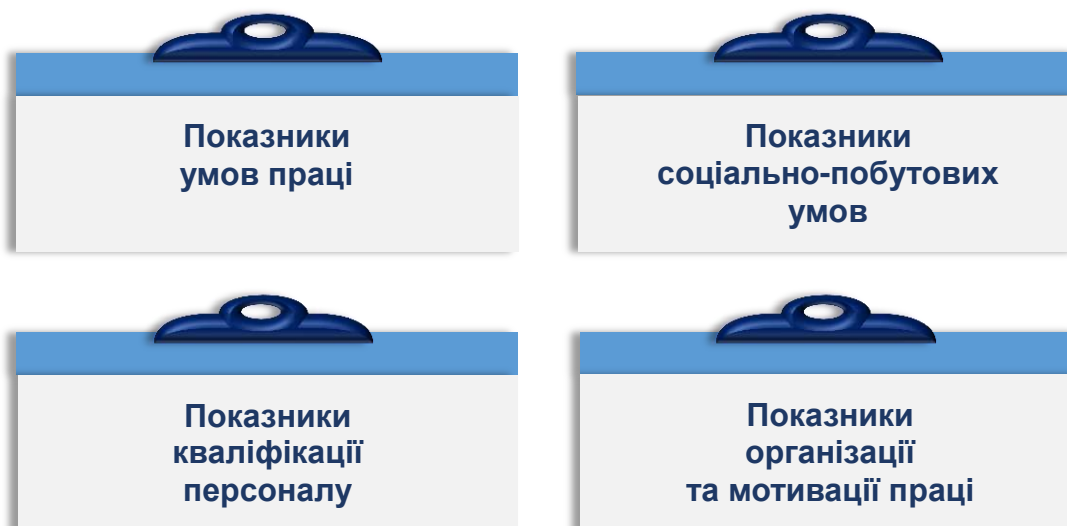
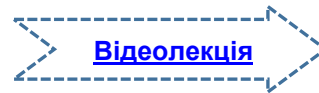


Рис. 14.22. Соціальна ефективність менеджменту

Показники соціальної ефективності менеджменту

Групи показників	Складові частини розрахунку
Показники умов праці	морально-психологічний клімат; рівень конфліктності в колективі; задоволеність працівників своєю працею; питома вага творчих операцій; рівень захворюваності працівників; рівень травматизму працівників; температурний режим у робочих приміщеннях; освітленість робочих місць; напруженість праці; інтенсивність праці та ін.
Показники соціально-побутових умов	житлові умови (забезпеченість житлом) працівників і членів їхніх сімей; забезпеченість дитячими дошкільними установами; забезпеченість лікувальними установами; забезпеченість культурно-освітніми установами; забезпеченість путівками в санаторно-оздоровчі установи
Показники кваліфікації персоналу	загальноосвітній рівень працівників; професійний рівень працівників; рівень кваліфікації кадрів; рівень економічної грамотності кадрів; рівень правових знань працівників; рівень загальної культури працівників
Показники організації та мотивації праці	дисципліна праці; участь працівників в управлінні; рівень організації та оснащення робочих місць; забезпеченість працівників нормативною документацією; матеріальне й моральне стимулювання працівників; трудова активність працівників; співвідношення формальних і неформальних структур

14.4. Тенденції розвитку організацій та напрями підвищення ефективності управління



Зміни зовнішнього середовища	Розвиток організацій	Технології управління
<ul style="list-style-type: none"> ■ Глобалізація. ■ Диджиталізація. ■ Індивідуалізація попиту. ■ Посилення конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Віртуалізація. ■ Динамізм. ■ Гнучкість. ■ Постійне самонавчання 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Співтворчість. ■ Співробітництво. ■ Управління змінами. ■ Толерантність до невизначеності

Рис. 14.23. Сучасні тенденції розвитку менеджменту

Планування	Організація	Мотивація	Контроль
<ul style="list-style-type: none"> ■ Agile. ■ Система збалансованих показників 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Реінжиніринг. ■ Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Лідерство. ■ Партисипативне управління 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Контролінг. ■ TQM. ■ ERP

Рис. 14.24. Концепції вдосконалення систем управління акцентуванням окремих управлінських функцій

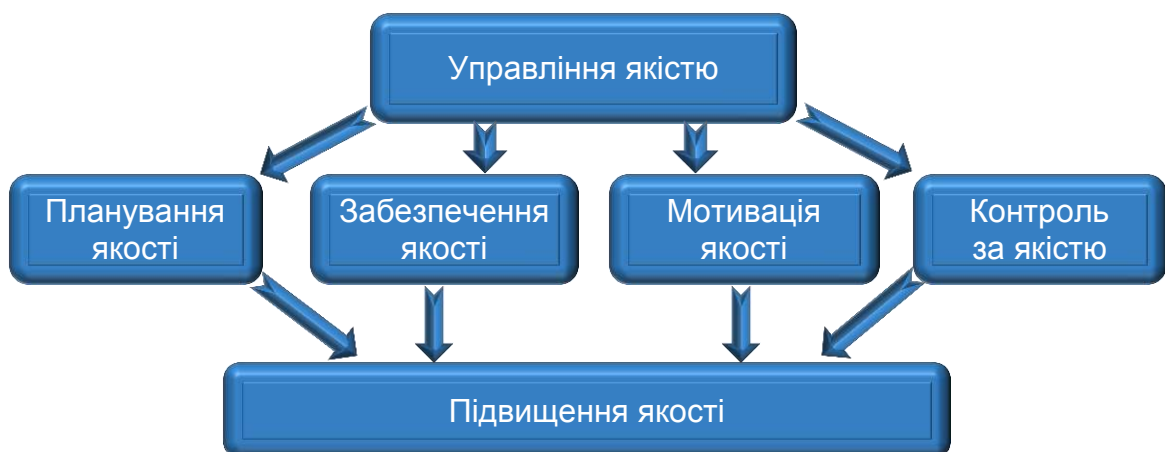


Рис. 14.25. Структура завдань менеджменту якості

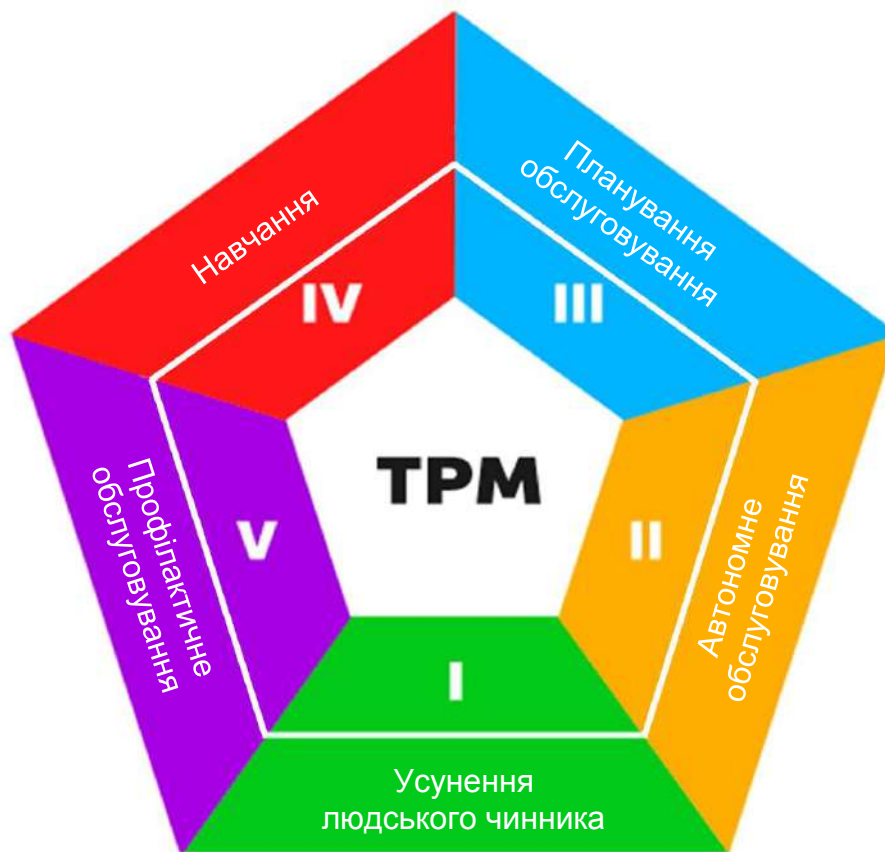


Рис. 14.26. Загальний догляд за обладнанням (TPM)



Рис. 14.27. Складові частини тотального управління якістю (TQM)

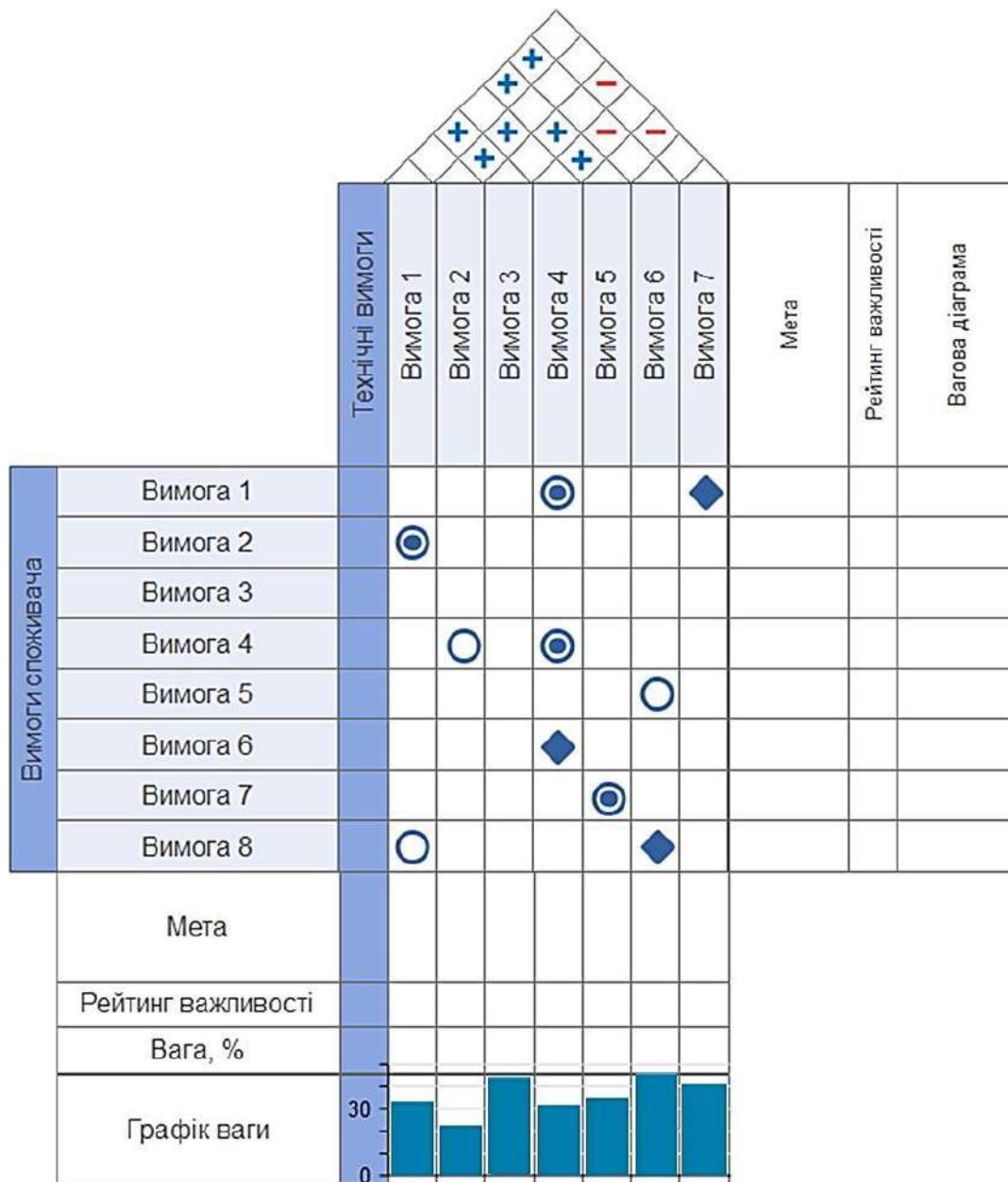


Рис. 14.28. Цикл PDCA Шугарта – Демінґа

Таблиця 14.7

Принципи менеджменту якості

Принципи	Сутність принципів
Орієнтація на споживача	Організації залежать від своїх споживачів і тому мають розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань
Лідерство керівника	Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, у якому працівників може бути повністю залучено до виконання завдань організації
Залучення персоналу	Працівники всіх рівнів становлять основу організації, а їхнє повне залучення до вирішення завдань дає можливість організації з вигодою використовувати їхні здібності
Процесний підхід	Результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом
Системний підхід до менеджменту	Виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системами, що підвищують результативність
Постійне поліпшення	Постійне поліпшення діяльності організації загалом слід уважати незмінною метою
Прийняття рішень, заснованих на фактах	Ефективні рішення мають ґрунтуватися на аналізі даних та інформації
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Організація та її постачальники є взаємозалежними, тому взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінності



Легенда		
+	Назва	+1
-	Назва	-1
●	Потужні	3
○	Середні	5
◆	Слабкі	5

Рис. 14.29. Будинок якості (Quality House) – основний інструмент структурування потреб та побажань споживача



Рис. 14.30. Цілі бережливого виробництва



Рис. 14.31. Інструменти бережливого виробництва



- 1 Визначити цінності для клієнтів і додати ці цінності до продукту
- 2 Накреслити карту всіх етапів, які ведуть продукт до клієнта, включаючи ті, що мають цінність або не мають її
- 3 Безперервний потік виробництва продуктів, а також інформації від початку до кінця процесу
- 4 Нічого не починають робити на одному етапі процесу, поки це не буде необхідно на наступному етапі. Попит витягує продукт через потік цінності
- 5 Повне усунення витрат, щоб усі дії давали цінність клієнту через нові відкриття та безперервне поліпшення

Рис. 14.32. Принципи бережливого виробництва

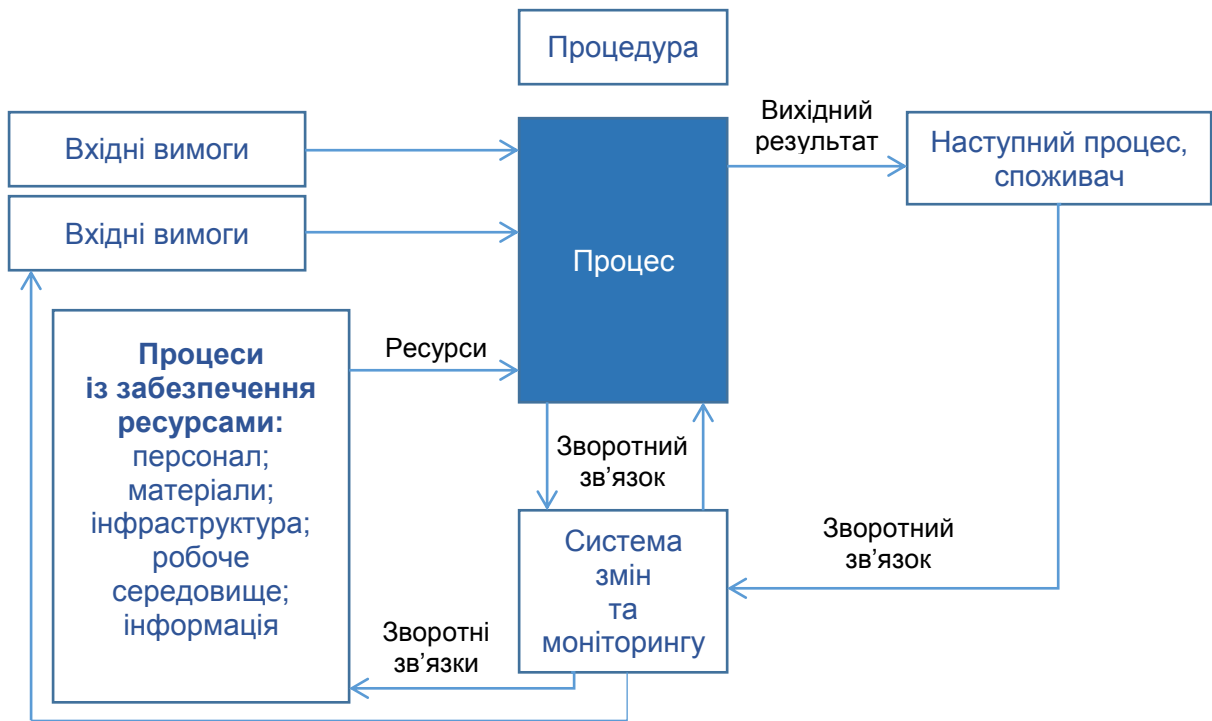


Рис. 14.33. Схема забезпечення функціонування процесу



Рис. 14.34. Побудова функціональної діаграми системи менеджменту якості за допомогою методу FAST

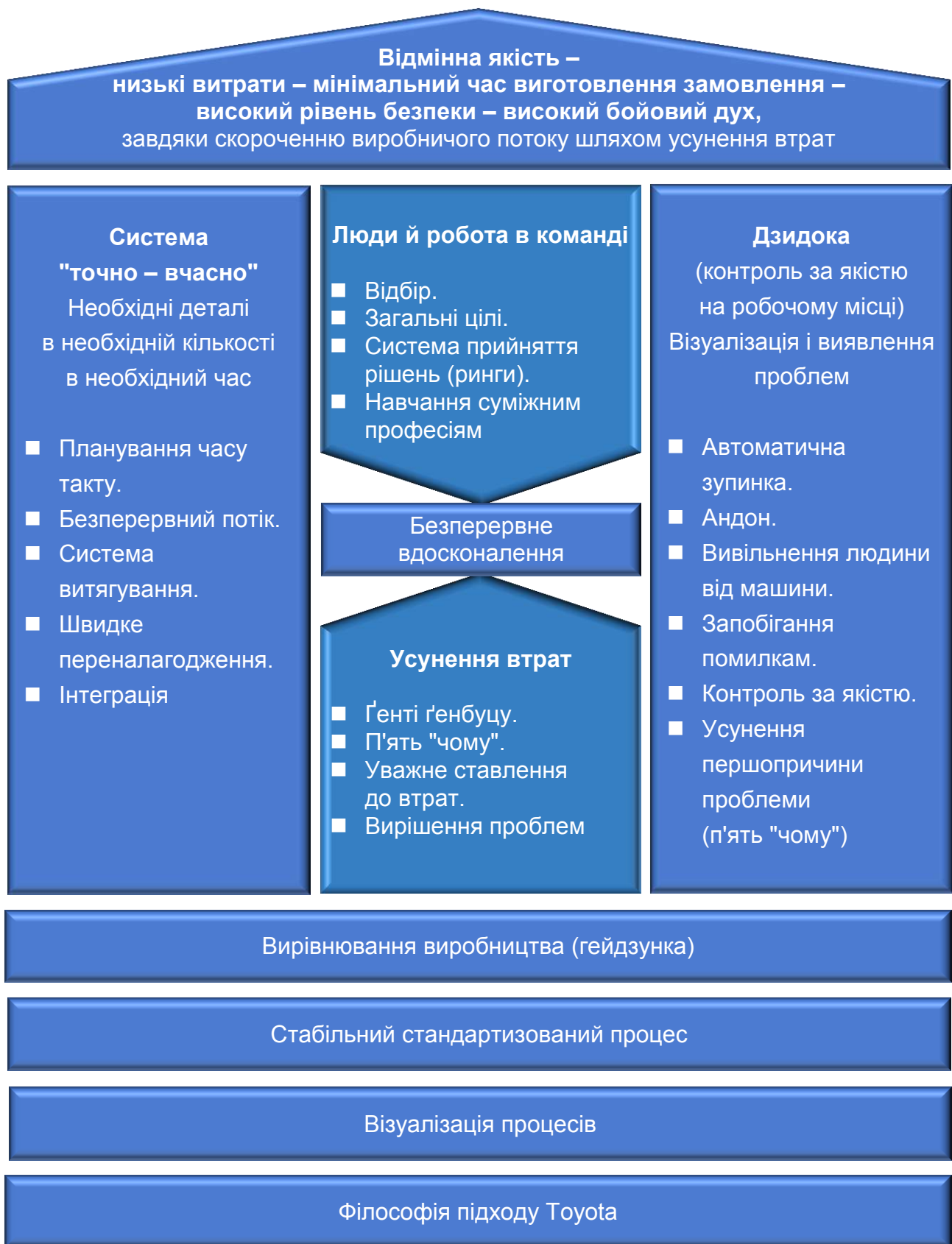


Рис. 14.35. Модель упровадження бережливого виробництва

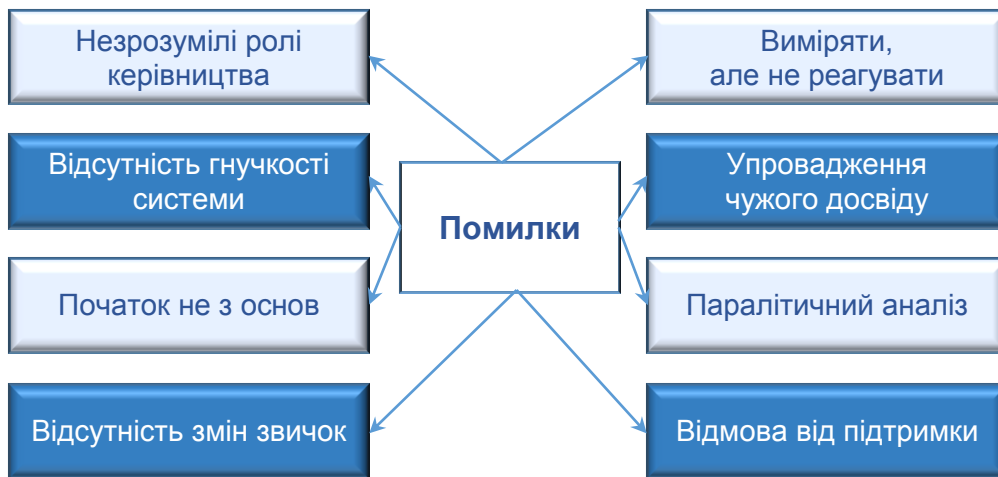


Рис. 14.36. Типові помилки підприємств під час упровадження бережливого виробництва



Рис. 14.37. Етапи реалізації концепції кайдзен

Тестові завдання за темою 14

I. Виберіть варіант правильної відповіді:

1. Системна концепція ефективності управління передбачає, що:

- а) мета є критерієм для оцінювання ефективності;
- б) ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища;
- в) головним критерієм оцінки ефективності управління є досягнення балансу інтересів.

2. Такі чинники, як здібності, уміння, знання, відносини, мотивація, стрес, зараховують до:

- а) індивідуальної ефективності;
- б) групової ефективності;
- в) організаційної ефективності.

3. Такі чинники, як зовнішні умови, технологія, вибір стратегії, структура, процеси, культура, зараховують до:

- а) індивідуальної ефективності;
- б) групової ефективності;
- в) організаційної ефективності.

4. Такі чинники, як взаємозв'язок, лідерство, структура, статус, ролі, норми, зараховують до:

- а) індивідуальної ефективності;
- б) групової ефективності;
- в) організаційної ефективності.

5. Організаційна ефективність перевищує сумарну індивідуальну та сумарну групову, унаслідок ефекту:

- а) синергії;
- б) організації;
- в) інтеграції.

6. Який із підходів є спробою оцінити ефективність управління за допомогою узагальнювальних показників:

- а) інтегральний;
- б) рівневий;
- в) часовий?

7. Чи є відображенням середньотермінової ефективності організації критерії конкурентоспроможності та розвитку:

- а) так;
- б) ні?

8. Одним із головних завдань керуючої системи є:

- а) визначення чинників ефективності та вплив на них;
- б) визначення напрямів підвищення ефективності;
- в) оцінювання ефективності за допомогою узагальнювальних показників.

9. Укажіть, який із чинників не належить до таких, що підвищують стресостійкість:

- а) соціально-професійна мотивація;
- б) особистісно-кар'єрна мотивація;
- в) досвід подолання стресу;
- г) готовність до екстрених дій;
- д) раціональний режим діяльності.

10. Використання правила Парето в тайм-менеджменті спрямовано, переважно, на вирішення такого завдання, як:

- а) відпочинок;
- б) мотивація;
- в) визначення пріоритетів;
- г) удосконалення роботи з інформацією.

11. У методиці тайм-менеджменту GTD пошук відповідей на запитання "Що можна зробити?" відбувається на такому етапі, як:

- а) збирання;
- б) опрацювання;
- в) організація;

- г) огляд;
- д) дії.

II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:

12. Установіть відповідність між видами та концепціями ефективності:

Види ефективності	Концепції
1) організаційна	а) цільова концепція
	б) системна концепція
2) управління	в) концепція балансу інтересів
	г) функціональна концепція
	д) композиційна концепція

1) ____; 2) ____.

13. Установіть відповідність між видами ефективності та їхніми визначеннями:

Види ефективності	Визначення
1) індивідуальна	а) рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації
2) групова	б) рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації
3) організаційна	в) рівень виконання завдань організацією

1) ____; 2) ____; 3) ____.

14. Установіть відповідність між підходами до оцінювання ефективності управління та їхніми особливостями:

Підходи	Особливості
1) інтегральний	а) ґрунтується на системній концепції та додатковому чиннику
2) рівневий	б) ґрунтується на посиленні, що, залежно від рівня управлінської відповідальності, є три види ефективності
3) часовий	в) дозволяє оцінити ефективність за допомогою синтетичних показників

1) ____; 2) ____; 3) ____.

15. Установіть відповідність між концепціями організаційної ефективності та їхніми особливостями:

Концепції	Особливості
1) цільова	а) ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації загалом
2) системна	б) дозволяє визначити ефективність управління з позиції організації праці та функціонування управлінського персоналу
3) на основі досягнення балансу інтересів	в) акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації
4) функціональна	г) передбачає необхідність в адаптації організації до умов системи більш високого рівня
5) композиційна	д) підкреслює центральну роль досягнення мети як критерію для оцінювання ефективності

1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____.

III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або кілька відповідей мають бути правильними:

Виберіть літеру:

а – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;

б – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;

в – якщо правильно тільки 3, 4;

г – якщо правильно тільки 1, 3, 5;

д – якщо все правильно.

16. Якими показниками вимірюють результати управлінської праці в межах функціональної концепції:

1) зниженням трудомісткості управлінських робіт;

2) розміром зниження собівартості продукту;

3) підвищенням плинності управлінських кадрів;

4) обсягами приросту прибутку;

5) скороченням управлінського персоналу, часу опрацювання інформації?

а, б, в, г, д

17. Якими показниками вимірюють результати управлінської праці в межах композиційної концепції:

- 1) зниженням трудомісткості управлінських робіт;
- 2) розміром зниження собівартості продукту;
- 3) підвищенням плинності управлінських кадрів;
- 4) обсягами приросту прибутку;
- 5) скороченням управлінського персоналу, часу опрацювання інформації?

а, б, в, г, д

18. Укажіть напрями підвищення ефективності управління:

- 1) просування по кар'єрних сходах;
- 2) забезпечення прийнятної рівня освіти;
- 3) набуття практичного досвіду;
- 4) підвищення кваліфікації працівників управління;
- 5) запровадження періодичної атестації.

а, б, в, г, д

IV. Виберіть правильну відповідь за поданою далі схемою та вкажіть літеру, що їй відповідає:

19. Оскільки жодна з концепцій ефективності управління та підходів не має, порівняно з іншими, абсолютних переваг, у практиці визначення та оцінювання ефективності управлінської діяльності вважають за доцільне їхнє комбіноване використання, тому що це знижує ступінь достовірності досягнутих результатів.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а	правильне	правильне	правильний
б	правильне	неправильне	правильний
в	правильне	неправильне	неправильний
г	неправильне	неправильне	правильний
д	неправильне	неправильне	неправильний

V. Установіть правильну послідовність:

20. Установіть правильну послідовність фаз розвитку стресу:

- а) опір;
- б) виснаження;
- в) мобілізація.

21. Установіть правильну послідовність етапів планування за методом "Альпи":

- а) оцінювання тривалості завдань;
- б) контроль та облік незробленого;
- в) створення резерву часу (40 %);
- г) складання переліку завдань;
- д) оптимізація переліку завдань, прийняття рішень щодо пріоритетів і передоручення.

22. Установіть правильну послідовність етапів організації часу за методикою GTD:

- а) опрацювання;
- б) огляд;
- в) збирання;
- г) дії;
- д) організація.

VI. Доповніть твердження:

23. Перелічіть групи показників, що характеризують ефективність діяльності організації

24. Мірилом для визначення ефективності, яке характеризує сутнісний зміст ефективності та визначає принцип її вимірювання, є

25. Назвіть види ефективності менеджменту

26. Перелічіть основні проблеми використання цільової концепції організаційної ефективності

27. Спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища, становить

Запитання для самостійного опрацювання

1. Охарактеризуйте вплив стресу на професійну діяльність.
2. Охарактеризуйте чинники групового стресу.
3. Визначте, як основні особливості стресу впливають на вибір підходів до його профілактики та подолання.
4. Назвіть чинники, що підвищують стресостійкість.
5. Охарактеризуйте заходи щодо профілактики стресу.
6. Визначте роль рефреймінгу в подоланні наслідків стресових ситуацій.
7. У чому полягають цілі та основні завдання тайм-менеджменту?
8. Поясніть етапи застосування методики GTD.
9. У чому полягає різниця між ефектом та результатом?
10. Чим пояснено наявність значної кількості підходів до оцінювання ефективності?
11. У чому полягає відмінність оцінки ефективності управління від оцінки ефективності діяльності організації?

Практичні завдання за темою 14

Завдання 14.1. За результатами діяльності у звітному періоді ТОВ "ABC" має такі фінансово-економічні показники, тис. грн: прямі матеріальні витрати – 22 400; прямі витрати на оплату праці – 11 800; амортизація основних виробничих засобів (ОВЗ) – 890; адміністративні витрати – 613; витрати на збут – 478; витрати з виплати відсотків за кредит – 800; виручка від реалізації з ПДВ – 64 000; витрати на втрати від неопераційних курсових різниць – 270; доходи від продажу приміщення офісу – 3 600; середньорічна вартість ОВЗ – 43 570; середньорічні нормовані оборотні кошти – 620.

Визначте рентабельність виробництва за валовим та чистим прибутком.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Рентабельність виробництва (R_B) визначаємо за такою формулою:

$$R_B = \frac{\Pi}{OЗ + ОбЗ} \times 100 \%, \quad (14.1)$$

де Π – прибуток (чистий або валовий), грн;

$OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів, грн;

$ОбЗ$ – середньорічні залишки нормованих оборотних засобів, грн.

Чистий прибуток ($\Pi_{ч}$) визначаємо за формулою:

$$\Pi_{ч} = \Pi_{до} \times 0,82, \quad (14.2)$$

де $\Pi_{до}$ – прибуток до оподаткування, грн.

Прибуток до оподаткування в цьому разі за умовами завдання визначаємо за такою формулою:

$$\Pi_{до} = \Pi_B - V_a - V_з - V_B - V_k + D_{п}, \quad (14.3)$$

де Π_B – валовий прибуток, грн;

V_a – адміністративні витрати, грн;

$V_з$ – витрати на збут, грн;

V_B – витрати з виплати відсотків за кредит, грн;

V_k – витрати на втрати від неопераційних курсових різниць, грн;

$D_{п}$ – доходи від продажу приміщення офісу, грн.

Валовий прибуток визначаємо за такою формулою:

$$\Pi_B = D_{ч} - C, \quad (14.4)$$

де $D_{ч}$ – чистий дохід, грн;

C – собівартість продукції, яка містить прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, єдиний соціальний внесок (ЄСВ) (22 %), амортизацію основних засобів виробничого призначення, грн.

Чистий дохід дорівнює:

$$D_{ч} = 64\,000 \times 0,833 = 53\,312 \text{ (тис. грн).}$$

Валовий прибуток дорівнює:

$$\Pi_{\text{в}} = 53\,312 - (22\,400 - 11\,800 - 2\,596 - 890) = 15\,626 \text{ (тис. грн.)}$$

Прибуток до оподаткування тоді буде становити:

$$\Pi_{\text{до}} = 15\,626 - 613 - 478 - 800 - 270 + 3600 = 17\,065 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток буде дорівнювати:

$$\Pi_{\text{ч}} = 17\,065 \times 0,82 = 13\,993,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Рентабельність виробництва за валовим прибутком становить:

$$R_{\text{вв}} = \frac{15\,626}{43\,570 + 620} \times 100 \% = 35,4 \%$$

Рентабельність виробництва за чистим прибутком становить:

$$R_{\text{вч}} = \frac{13\,993,3}{43\,570 + 620} \times 100 \% = 31,7 \%$$

Відповідь: рентабельність виробництва за валовим прибутком буде становити 35,4 %, за чистим прибутком – 31,7 (%).

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 14.2. У звітному періоді обсяг реалізації продукції підприємства становив 32 млн грн. Рівень рентабельності продукції та активів підприємства дорівнював, відповідно, 24 і 14 %.

Визначте:

рівень рентабельності продукції в наступному за звітним році, який дозволив би отримати додатково 850 000 грн прибутку;

обсяг реалізації продукції, необхідний для досягнення рівня рентабельності активів 20 %;

абсолютну величину скорочення витрат виробництва задля забезпечення рентабельності продукції 28 %.

Завдання 14.3. Львівській текстильній компанії "Троттола" не знайомі проблеми, які є зараз у легкій промисловості. Швейні фабрики в Україні з року в рік продовжують скорочувати обсяги виробництва. Проте власник "Троттоли", Ярослав Руцишин, має зовсім інші проблеми: за останні два роки його компанія взяла під управління шість фабрик у Ровенській та Львівській областях. Виручка від реалізації за останні чотири роки збільшилася у три з половиною рази. І все це обумовлено вмінням керівництва працювати з іноземними інвесторами.

На початку 1990-х рр. Я. Руцишин працював із посередником, який шукав в Україні компанію, здатну шити одяг для європейських компаній, а потім він вирішив працювати безпосередньо з європейськими клієнтами. У Лондоні Руцишин зустрівся із засновницею компанії Optim Management Хеленою Нікола. Британська фірма почала розміщувати замовлення на пошиття одягу для торговельної марки New Look. Львівський підприємець, створив на цей час власну фірму на базі місцевої швейної фабрики, зосередився на роботі з Optim Management і не помилився. Обсяг виробництва збільшився із 2 000 до 100 000 од. готової продукції на місяць. Британці також були задоволені співпрацею, вони навіть купили третину акцій "Троттоли".

2001 р. Китай вступив до СОТ і кон'юнктура для українських швейників змінилася: на світовий ринок вийшли тисячі китайських фабрик із дешевою робочою силою. Частина заказів пішла до Китаю. Падіння бізнесу Optim Management не змогло позначитися на її українському партнері. Виручка "Троттоли", яка досягла 2005 р. 25 млн грн, 2007 р. впала до 14 млн. Навесні 2008 року різко зміцніла гривня, та бізнесу Я. Руцишина, який був орієнтованим на експорт, стало зовсім погано.

Порятунок прийшов із невідомого боку, восени 2008 року гривня різко похитнулася, а Нікола запевнила відомого у світі виробника одягу Inditex Group, якому належать популярний бренд Zara, що знайде підрядників, які пошиють дешевше та якісніше китайців. Замовлення від Inditex Group дозволили "Троттолі" збільшити виручку 2009 р. до 26 млн грн. Особливості бізнесу Руцишина в тому, що він розуміє, що це продаж одягу, а фактично продаж послуг дешевої робочої сили. Другою особливістю є бажання догодити замовнику: отримавши попереднє замовлення від Optim Management, виготовляють по одному дослідному зразку кожної партії та відсилають до Лондона для погодження. Тільки після цього замовлення йде на серійне виробництво.

Майже на всіх фабриках, які шиють на експорт, схема зовсім інша – ніхто не спілкується з дизайнерами, що створюють моделі, інколи виконавці не знають, які вимоги ставлять до якості тканини, ниток чи фурнітури. Більшість українських фабрик по пів року не працюють. Внутрішній ринок на 90 % зайнятий імпортом, перемогти який вітчизняні виробники не можуть. Більшість фабрик обшивають п'ять чи шість різних брендів. У "Троттоли" їх тільки два: New Look та Zara. Щоб великі замовлення не перейшли до конкурентів, Руцишин розширив виробничі потужності. 2010 р. Optim Management придбала контрольний пакет акцій фабрики в Рівному.

На сьогодні "Троттола" володіє дев'ятьма фабриками. Більшість інших компаній не можуть виконати великі замовлення самостійно, тому масштаб виробництва – це ще одна конкурентна перевага. "Троттола" може отримувати замовлення не на пів року, як інші, а на весь рік, крім того ця компанія завжди є оперативною.

Бізнес Руцишина на підйомі, незважаючи на те, що галузь переживає занепад. За останні чотири роки експорт готового одягу з України знизився на 14 %. Причина занепаду – навала імпорту. Проте для "Троттоли" це неважливо, цього року вона отримала ще більше замовлень із Європи, її виручка має зрости до 62,4 млн грн.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити ключові чинники успіху організації ефективного бізнесу під керівництвом Я. Руцишина.
2. Сформулювати причини, які дозволили керівництву компанії обійти конкурентів.
3. Оцінити цільову й організаційну ефективність діяльності досліджуваної компанії. Зробити висновки.
4. Визначити особливості поведінки топменеджменту компанії та їхній особистий внесок у розвиток компанії.
5. Спрогнозувати можливий розвиток подій як у галузі, де працює компанія, так і самій компанії.

Завдання 14.4. Ефективність стратегії холдингу.

Історія створення холдингу Миронівський хлібопродукт (МХП) починається зі створення на початку 1990-х рр. Ю. Косюком Науково-технічного бізнес-центру харчової промисловості, який торгував зерном, мукою та спиртом. Частина продукції постачали до Туркменістану в обмін

на газ, який потім продавали Україні. У кінці 1990-х рр. ця компанія стала одним із найбільших експортерів зерна, проте наздогнати глобальних трейдерів не змогла. Виплативши штрафи в розмірі \$2 млн за зрив контрактів, вони повністю перейшли на птахівництво. На той час компанія вже мала Миронівський завод із виробництва круп та комбікормів і птахофабрику, що була поблизу. 1999 р. Ю. Косюк поїхав подивитися, як організовано сучасне виробництво курятини у США, Бразилії та Європі. І, зрозумівши, що в Україні є всі складові частини для успішного виробництва: корм, енергетика, невисока вартість робочої сили.

На той час в Україні був значний натиск "ніжок Буша", таку конкуренцію витримували тільки два виробника курятини – птахокомбінат у Нікополі та Гаврилівська птахофабрика, що належала народному депутату.

Момент виходу на ринок МХП було вибрано ідеально. У 2000 – 2012 рр. виробництво курячого м'яса в Україні зросло на порядок. Локомотивом галузі став МХП, який за 11 років феноменально зріс, частка компанії на ринку збільшилася до 50 %. Найближчим конкурентом був комплекс "Агромарс", 2011 р. він контролював тільки 15 %. У чому саме причина такого значного відриву? Керівництво МХП придбавало птахофабрики, які були в занепаді, та розвивало їх. Ю. Косюк не боявся брати кредити під розвиток виробничої бази, а конкуренти вибрали іншу стратегію: є прибуток – розвиваємося, немає – не розвиваємося.

Відірватися від конкурентів МХП допомогло створення власного бренда. Цю ідею керівник холдингу запозичив у США. 2001 р. МХП оголосив тендер із розроблення курячого бренда. Головною ідеєю, закладеною в рекламу "Нашої Ряби", була свіжість. Ефект від появи на ринку "Нашої Ряби" перевершив усі сподівання. Через три місяці від початку компанії рівень упізнаності бренда досяг 30 %, а не 15 % як очікували.

Із 2003 р. по всій Україні почали відкриватися франчайзингові магазини "Нашої Ряби". Коли в Україні почали розвивати мережі продуктових супермаркетів, у МХП вже було близько тисячі успішних торговельних роздрібних точок. Fozzy, "Фуршет" і "METRO" самі ініціювали підписання контрактів із МХП. Із 2002 р. МХП почав співпрацювати з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), яка виділила \$30 млн, та відбудував юридичну й управлінську структуру за західним зразком. Крім того, МФК переконала керівництво в необхідності перевести фінансову звітність до міжнародних стандартів та відмовитися від хаотичного кредитування.

На першому етапі розвитку МХП відірвався від конкурентів, завдяки купівлі фабрик, із 2004 р. робить акцент на органічному зростанні бізнесу. МХП міг дозволити собі купівлю агрохолдингу "Райз", масложирової компанії Allseeds, "Сварог Вест Груп", але жодна угода так і не склалася. Керівництво компанії чітко розуміло ризики, що виникали в компаніях, сформованих шляхом поглинання. Оскільки навіть невеликі фабрики й аграрні господарства, які були придбані МХП, потребували значних зусиль для вибудовування менеджменту та інтеграції кожного підприємства до холдингу.

Першим великим інвестиційним проєктом стало будівництво Миронівської птахофабрики, яке тривало із 2004 до 2009 р. Її запуск дозволив МХП збільшити виробництво курятини в чотири рази – до 220 тис. т на рік. Усе це коштувало МХП \$400 млн, проте коштів на модернізацію та будівництво було достатньо, бо співробітництво із МФК відкрило доступ до дешевих коштів. Пізніше навіть ЄБРР профінансував декілька проєктів холдингу. 2006 р. компанія випустила єврооблігації в сумі \$250 млн а почала готуватися до IPO. У травні 2008 року МХП розмістив близько 20 % своїх акцій у вигляді депозитарних розписок, отримавши за це \$323 млн. 2011 р. виручка холдингу перевищила \$1,2 млрд.

Зараз МХП лідер з урожайності зернових і маслянистих культур в Україні, отже, він показує непогані результати в усіх сегментах бізнесу. МХП – перший виробник курятини, який зайнявся маслопереробкою, щоб забезпечити себе шротом соняшника. Із сільськогосподарськими землями МХП дісталися ферми з великою рогатою худобою та сади. 2011 р. виробництво яловичини, молока, вирощування фруктів та розведення гусей дало компанії 12 % від загальної виручки. Проте виокремлювати ці напрями в повноцінний бізнес керівництво компанії не планує, щоб не втратити концентрацію. Для цієї компанії дуже важливо не розпилюватися.

2010 р. МХП розпочав будівництво Вінницького птахокомплексу вартістю \$1,5 млрд. Комплекс складається із чотирьох виробничих ліній, кожна з яких розрахована на 110 000 т м'яса на рік. Плани компанії є дуже амбіційними: вихід на зовнішній ринок, бо частка експорту не є значною (11 %). Керівництво МХП навіть не відлякує квотування товару іншими, потенціальноними для експорту країнами, вони готові придбавати компанії у країнах, у які важко експортувати та в яких є можливим таке швидке зростання, як в Україні.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити ключові принципи діяльності керівництва МХП, що дозволили цій компанії стати лідером ринку.
2. Чому у процесі формування холдингу керівництво МХП вибрало стратегію вертикальної інтеграції?
3. Спрогнозувати варіанти розвитку компанії: найбільш імовірний, оптимістичний та песимістичний, аргументувати кожен із варіантів.

Завдання 14.5. Запропонуйте критерії оцінювання ефективності діяльності організації та її системи управління для оцінювання такої ситуації:

Інна Поперешнюк – одна зі співзасновниць компанії "Нова пошта":

"Усе почалося 2001 р. Тоді разом із партнерами – В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком – ми заснували "Нову пошту". Наприкінці 1990-х рр. ХХ ст. в Україні не було експрес-доставляння. Водночас попит на цей сервіс був чималим і люди були змушені користуватися не завжди надійними способами швидкого доставляння – передавати посилки водіями рейсових автобусів, провідниками потягів.

Ідея створення компанії виникла спонтанно, ми вирішили організувати доставляння "від дверей до дверей". Чіткого розуміння, стратегії роботи бізнесу в нас не було. Усе це з'явилося згодом. Стартовий капітал "Нової пошти" становив \$7 тис. Це була передоплата за послуги доставляння від наших рідних. За всі 16 років функціонування компанія не брала кредитів – реінвестували в розвиток усе, що вдавалося заробити. Ми були молодими й запальними, ніхто не мав бізнес-освіти. Тоді й не уявляли, що міне лише 16 років і "Нова пошта" перетвориться на групу із п'яти компаній.

Сьогодні мережа "Нова пошта" – це понад 2 300 відділень та 40 сортувально-перевантажувальних терміналів по всій Україні. У компанії працюють понад 23 тис. осіб. Минулого року "Нова пошта" зробила близько 100 млн відправлень. Це й документи, і посилки, і вантажі, зокрема палетовані. Міжнародне доставляння – один із наших пріоритетних напрямів розвитку. Зараз воно можливе у 200 країн, фактично це весь світ. Ми також доставляємо з китайських інтернет-магазинів, американського гіганта Iherb.

Відповіді до тестових завдань

1. Поняття та сутність менеджменту

№ тестових завдань	Відповіді
1	а
2	б
3	в
4	б
5	е
6	б
7	г
8	г
9	1в; 2а; 3б
10	1в; 2а; 3б
11	1в; 2а; 3б
12	1б; 2а; 3в
13	1б; 2а; 3в
14	1г; 2а; 3б; 4в
15	д
16	г
17	б
18	г
19	д
20	г
21	в; а; б
22	в; а; б
23	г; в; а; б
24	в; а; б
25	керівні правила
26	певні норми управління організацією
27	менеджер
28	підприємцем

2. Розвиток науки управління

№ тестових завдань	Відповіді
1	а
2	в
3	в
4	в
5	д
6	б
7	в
8	а
9	1г; 2д; 3б; 4а; 5в
10	1б; 2в; 3д,з; 4г,е,ж; 5а
11	1в, д; 2а,г; 3б
12	1г; 2а; 3б; 4в
13	а
14	б
15	а
16	г
17	а
18	б; в; д; а; г
19	в; а; г; б
20	д; г; е; б; а; в
21	г; б; а; в
22	системний, ситуаційний, процесний
23	в розгляді організації як відкритої системи
24	ліквідацію монотонності
25	б

3. Організація як об'єкт управління

№ тестових завдань	Відповіді
1	а
2	б
3	в
4	а
5	а
6	а
7	б
8	а
9	д
10	б
11	в
12	1в,е; 2г,з; 3а,д; 4б,ж
13	1б,д; 2а,в; 3г,е
14	1в; 2а; 3г; 4б
15	а
16	б
17	в
18	а
19	а
20	б; в; а
21	вертикальним
22	горизонтальним
23	внутрішнє середовище організації
24	функціональні підсистеми організації
25	постачальники, конкуренти, споживачі, ЗМІ

4. Методи прийняття управлінських рішень

№ тестових завдань	Відповіді
1	а
2	б
3	а
4	а
5	в
6	г
7	б
8	б
9	а
10	1в,д; 2а,б,г
11	1б,д; 2в,е; 3а,г
12	1б,в,д,е; 2а,в,г
13	а
14	б
15	в
16	г
17	а
18	а
19	г; б; а; д; в
20	в; г; а; д; б
21	б; а; в
22	г; в; д; а; е; б
23	результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення мети
24	вільного творчого мислення, відсутності критики
25	наявності алгоритму вирішення

5. Методи обґрунтування управлінських рішень

№ тестових завдань	Відповіді
1	г
2	а
3	в
4	б
5	в
6	д
7	б
8	г
9	г
10	1б; 2в; 3а
11	1б,д; 2а,г,е,ж; 3в,з
12	а
13	в
14	д
15	г
16	а
17	д
18	в; а; б
19	в; а; б
20	в; а; г; д; б
21	нормативний та описовий
22	теорії статистичних рішень, теорії ігор
23	не можна кількісно виміряти
24	песимізму, оптимізму, Гурвіца, Лапласа, Севіджа
25	відволікання після численних безуспішних спроб вирішення

6. Комунікація як процес у менеджменті

№ тестових завдань	Відповіді
1	а
2	в
3	б
4	в
5	г
6	в
7	в
8	б
9	г
10	а
11	1а; 2е; 3б; 4в; 5д; 6г
12	1а,д; 2б,е; 3г,д
13	д
14	в
15	д
16	в
17	а
18	а
19	а
20	д
21	д; в; г; а; е; б
22	б; в; д; а; г
23	усна, письмова, невербальна комунікації
24	більше, ніж можливості сприйняття
25	вік, освіта, культурне середовище

7. Психологія, етика та культура менеджменту

№ тестових завдань	Відповіді
1	г
2	б
3	а
4	а
5	в
6	а
7	б
8	в
9	б
10	1г; 2а; 3в; 4б
11	1а,г; 2б,в
12	в
13	в
14	а
15	в
16	а
17	а
18	а
19	а; г; в; б
20	стабілізація, інтеграція мотивація
21	темперамент, характер, цінності та переконання
22	згуртованість
23	елементом
24	економічна, юридична, соціальна, узята на себе
25	деонтології, утилітаризму та соціальної справедливості

8. Стратегічне планування та місія організації

№ тестових завдань	Відповіді
1	в
2	б
3	в
4	а
5	б
6	а
7	в
8	в
9	в
10	1б; 2а; 3в;
11	1б; 2г; 3в; 4а
12	1б; 2в; 3г; 4а
13	б
14	г
15	г
16	г
17	в
18	а
19	а
20	а
21	г; б; д; а; в; є; е; ж
22	в; а; б
23	г; в; а; б
24	місію, види та ринки її діяльності, бажане зростання та рентабельність
25	ефективному розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішній координації

9. Планування діяльності в організації

№ тестових завдань	Відповіді
1	а
2	в
3	б
4	д
5	в
6	а
7	г
8	б
9	в
10	б
11	1б,г; 2в,е; 3а,д
12	1б,е; 2а,д,г; 3в,ж
13	1в; 2а; 3б
14	1г; 2в; 3а; 4д; 5б
15	1б; 2а; 3д; 4в; 5г
16	г
17	б
18	г
19	в
20	г
21	а
22	б; г; а; в
23	створенні певного порядку дій
24	конкретні, вимірювані, реалістичні, досяжні, погоджені, зорієнтовані в часі, письмово сформульовані
25	для кожного співробітника визначити мету його діяльності
26	пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення
27	потреби ринку

10. Організація як функція управління

№ тестових завдань	Відповіді
1	а
2	б
3	г
4	в
5	г
6	б
7	д
8	г
9	б
10	1б; 2в; 3а
11	1д,б; 2г,е; 3а; 4в
12	1б,в,е; 2а,г,д
13	г
14	а
15	в
16	б
17	а
18	а
19	а
20	д
21	г; е; в; б; а; д
22	розподіл праці, департаменталізація, делегування, діапазон контролю, механізм координації
23	будь-яку зміну в одному або декількох елементах організації
24	складність середовища, динамічність, невизначеність
25	лінійна, лінійно-функціональна, функціональна, матрична, проектна, дивізійна
26	помилка

11. Мотивація як функція управління

№ тестових завдань	Відповіді
1	г
2	а
3	в
4	б
5	г
6	а
7	б
8	1а,в,г; 2б,д,е
9	1а,б; 2в; 3г,д
10	1в; 2б; 3а
11	в
12	а
13	г
14	а
15	д
16	г
17	д
18	а
19	в
20	а
21	а; б; д; в; г
22	очікування, справедливості, Портера – Лоулера
23	мотиваційних
24	потребою
25	стимулів

12. Види та методи контролю

№ тестових завдань	Відповіді
1	б
2	г
3	в
4	б
5	б
6	в
7	б
8	г
9	д
10	б
11	д
12	в
13	в
14	в
15	1в; 2а; 3б
16	а
17	б
18	д
19	а
20	а
21	а
22	в; б; а
23	фінансового, операційного, контролю за поведінкою працівників
24	розміру, спрямованості відхилення
25	скоригувати його діяльність

13. Лідерство в організації

№ тестових завдань	Відповіді
1	в
2	в
3	б
4	б
5	в
6	в
7	в
8	в
9	1в; 2б; 3а
10	1б,в; 2а,г
11	1б; 2а,г; 3в,д
12	а
13	д
14	в
15	а
16	в
17	в
18	д
19	а
20	б; г; е; а; є; д; в
21	в; а; б
22	особистісних якостей, поведінкові, ситуаційні
23	впливає зі статусу керівника
24	демократичний стиль управління
25	виникає, завдяки привабливості індивіда

14. Ефективність управління

№ тестових завдань	Відповіді
1	б
2	а
3	в
4	б
5	а
6	а
7	а
8	а
9	б
10	в
11	б
12	1а,б; 2а,г,в,д
13	1б; 2а; 3в
14	1д; 2г; 3в; 4б; 5а
15	1в; 2б; 3а
16	б
17	в
18	г
19	в
20	в; а; б
21	г; а; в; д; б
22	в; а; д; б; г
23	показники рентабельності й ефективності використання ресурсів організації
24	критерій ефективності
25	економічна, організаційна, соціальна, управління
26	ціль важко виміряти, наявність одночасно декількох цілей, перелік цілей може бути спірним
27	розвиток

Використана та рекомендована література

Основна

1. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / уклад. М. В. Афанасьєв, В. І. Отенко, І. Я. Іпполітова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 76 с.
2. Ушкальов В. В. Менеджмент : конспект лекцій / В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 160 с.

Додаткова

3. 12 soft skills 21 века. Коуч-книга для вдохновения и развития / сост. ООО "Смарт Ридинг". – Москва : Смарт Ридинг, 2020. – 232 с.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 496 с.
5. Агент влияния. Как изменить все что угодно / К. Паттерсон, Д. Гренни, Д. Максфилд и др. – Москва : Эксмо, 2014. – 213 с.
6. Аллен Д. Приводим жизнь в порядок. Экспресс-курс по методике GTD / Д. Аллен ; пер. с англ. С. Филина. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 224 с.
7. Арапов А. А. Теория организации и системный анализ / А. А. Арапов. – Москва : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2003. – 74 с.
8. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
9. Бахрах Э. Гибкий ум. Как видеть вещи иначе и думать нестандартно / Э. Бахрах ; пер. с исп. Е. Куприяновой ; [науч. ред. К. Пахорукова]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
10. Бланшар К. Новый одноминутный менеджер / К. Бланшар, С. Джонсон. – Москва : Попурри, 2015. – 112 с.
11. Быкова А. Организационные структуры управления / А. Быкова. – Москва : ОЛМА-ПРЕСС Инвест : Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с.

12. Вергилес Э. В. Лидерство и власть / Э. В. Вергилес. – Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 34 с.
13. Вердербер Р. Психология общения / Р. Вердербер, К. Вердербер. – Санкт-Петербург : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. – 320 с.
14. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр ; НИЦ "ИНФРА-М", 2017. – 656 с.
15. Гайз С. Mini-привычки – Maxi-результаты / С. Гайз. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 173 с.
16. Герзон М. Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / М. Герзон ; пер. с англ. [П. Миронова] ; Стокгольмская школа экономики. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 344 с.
17. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
18. Даер Д. Стать инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир / Д. Даер, Х. Грегерсен, К. Кристенсен. – Москва : Бомбора, 2018. – 320 с.
19. Дакворт А. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей / А. Дакворт. – Москва : Эксмо, 2016. – 216 с.
20. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 864 с.
21. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт, П. Лейн [пер. с англ. А. В. Козлова под ред. проф. И. В. Андреевой]. – Москва : Эксмо, 2006. – 480 с.
22. Де Боно Э. Шесть шляп мышления / Э. де Боно. – Санкт-Петербург : Питер Паблишинг, 1997. – 256 с.
23. Демчук О. Н. Теория организации : учеб. пособ. / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – Москва : Флинта : МПСИ, 2009. – 264 с.
24. Дорофеева Л. И. Основы теории управления : учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата / Л. И. Дорофеева – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 423 с.

25. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло ; пер. с англ. – Москва : ООО "ИД Вильямс", 2010. – 704 с.
26. Емельянова Е. А. Деловые коммуникации : учеб. пособ. / Е. А. Емельянова. – Томск : Эль Контент, 2014. – 122 с.
27. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – Москва : АСТ 2014. – 653 с.
28. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 512 с.
29. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат / Д. Кеннеди ; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 292 с.
30. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер ; пер. с нем. – 2-е изд., испр. – Харьков : Гуманитарный центр, 2008. – 168 с.
31. Кочнев А. Как найти миссию компании / А. Кочнев, М. Ступакова. – Москва : Литео, 2016. – 110 с.
32. Кузнецов Ю. В. Теория организации / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва : Юрайт, 2015. – 365 с.
33. Любимов А. Мастерство коммуникации / А. Любимов. – Москва : КСП+, 2002. – 336 с.
34. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – Москва : Высшая школа, 2003. – 555 с.
35. Майлс Т. Пирамида эффективности: от разрозненных техник к цельной системе / Т. Майлс ; пер. с англ. Ю. Константиновой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 156 с.
36. Макаров В. М. Менеджмент. Стандарт третьего поколения : учеб. пособ. / В. М. Макаров, Г. В. Попова. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 256 с.
37. Мандель Б. Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ : учебное пособие для студентов всех уровней обучения / Б. Р. Мандель. – изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 348 с.
38. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Э. Мерманн ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007. – 296 с.

39. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный центр, Е. И. Высочина, 2007. – 184 с.
40. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – Москва : Диалектика-Вильямс, 2013. – 672 с.
41. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг ; пер. с англ. О. И. Медведь. – Москва : Эксмо, 2009. – 463 с.
42. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 512 с.
43. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.
44. Овсянникова Е. А. Психология управления : учеб. пособ. / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 222 с.
45. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
46. Окорський В. П. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. П. Окорський. – Рівне : НУВГП, 2009. – 400 с.
47. Петровский А. Б. Теория принятия решений : учеб. для студ. высш. учеб. заведений / А. Б. Петровский. – Москва : Изд. центр "Академия", 2009. – 400 с.
48. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен ; пер. с англ. ; общ. ред. Л. И. Евенко. – Москва : Прогресс, 1986. – 418 с.
49. Питерс Т. WOW-факторы: пора потрясти воображение людей! / Т. Питерс ; [пер. с англ. Л. Веригина]. – Москва : Эксмо, 2011. – 496 с.
50. Розенков Д. А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособ. / Д. А. Розенков, Р. Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд. ДВГУПС, 2012. – 192 с.
51. Сандермоен Ш. Организационная структура: Реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 224 с.

52. Сапольски Р. Психология стресса / Р. Сапольски. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 480 с.
53. Семенов А. К. Этика менеджмента : учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 7-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2019. – 270 с.
54. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала : учебно-практ. пособ. (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Москва : ООО "Журнал "Управление персоналом", 2005. – 128 с.
55. Стоун Д. Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь / Д. Стоун, Ш. Хин. – Москва : Попурри, 2014. – 448 с.
56. Фридман А. Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента / А. Фридман. – Москва : Хорошая книга, 2016. – 480 с.
57. Холидей Р. Препятствие как путь / Р. Холидей. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 240 с.
58. Чалдини Р. Психология согласия / Р. Чалдини. – Москва : Эксмо, 2017. – 400 с.
59. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – Київ : Знання, 2010. – 587 с.
60. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) / R. Bar-On // *Psicothema*. – 2006. – Vol. 18. – P. 13–25.
61. Bennis W. Leaders: The Strategies for Taking Charge / W. Bennis, B. Nanus. – New York : Harper & Row, 1985. – 244 p.
62. Brown A. M. Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds / A. M. Brown. – Edinburgh : AK Press, 2017. – 280 p.
63. Burns T. The Management of Innovation / T. Burns, G. Stalker. – Oxford : Oxford University Press, 1994. – 269 p.
64. Cattell R. Four formulae for selecting leaders on the basis of personality / R. Cattell, G. Slice // *Human Relations*. – 1954. – No. 7. – P. 493–507.
65. Dweck C. S. Mindset: The New Psychology of Success / C. S. Dweck. – New York : Ballantine Books, 2008. – 283 p.
66. Newman W. H. Overcoming Obstacles to Effective Delegation / W. H. Newman // *Management Review*. – 1956. – January. – P. 36–41.

Інформаційні ресурси

67. Менеджмент. Інформаційне забезпечення курсу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=271>.
68. Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
69. Пехова М. М. Этика и психология деловых отношений [Электронный ресурс] : учеб. пособ. / М. М. Пехова, Т. А. Ханагян. – Электрон. текстовые дан. (3,2 Мб). – Санкт-Петербург : Научное издание, 2018. – 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).
70. Пьюселик Ф. Магия общения [Электронный ресурс] / Ф. Пьюселик. – Электрон. дан. – Москва, 2003. – 2 CD-ROM. – Загл. с этикетки диска.
71. Пьюселик Ф. О том, чем отличается менеджмент по-украински от системы менеджмента, присущей открытому рынку / Ф. Пьюселик // Официальный сайт Pucelik Consulting Group. – Режим доступа : <http://www.frankpucelik.com.ua/?pages=90>.
72. Центр креативных технологий. Методы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.inventech.ru/pub>.
73. Christopher Moore's Circle of Conflict [Electronic resource]. – Access mode : <http://smilemundo.com/moore-circle-of-conflict>.
74. The Business Model Canvas [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

Додатки

Додаток А

ПОЛОЖЕННЯ

про Координаційну раду з питань ресурсозбереження на основі системи управління якістю

1. Загальні положення

1.1. Координаційна рада з ресурсозбереження на основі системи управління якістю на державному підприємстві "Смільчинське лісове господарство" створюється керівництвом підприємства, із метою координації організації ресурсозбереження на основі системи управління якістю, оптимізації роботи підприємства, забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляють, і підвищення ефективності виробництва.

1.2. Персональний склад Координаційної ради затверджується директором підприємства.

1.3. Координаційна рада керується у своїй діяльності Конституцією України, законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, постановами Кабінету Міністрів України, Статутом підприємства, Колективним договором, цим положенням та іншими нормативними документами підприємства.

1.4. Координаційна рада є постійно діючим консультативним органом.

2. Основні завдання координаційної ради

2.1. Основними завданнями Координаційної ради є:

перегляд основних процесів на підприємстві, виявлення недоліків та розроблення рекомендацій щодо їхнього удосконалення;

визначення пріоритетних напрямів ресурсозбереження на підприємстві;

аналіз виявлених у роботі підприємства невідповідностей, визначення результативності здійснених коригувальних і запобіжних дій;

сприяння поширенню розуміння вимог споживачів по всій організації;

забезпечення розроблення, упровадження та підтримання в робочому стані процесів, необхідних організації ресурсозбереження;

сприяння залученню та зацікавленості всіх працівників у ресурсозбереженні;

пошук та виявлення резервів скорочення витрат підприємства;

планування заходів, спрямованих на ресурсозбереження;

організація заходів із ресурсозбереження, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення його доходності;

контроль за реалізацію заходів, аналіз результатів та виявлення причин відхилень від плану;

навчання апарату управління та інших категорій персоналу в галузі управління якістю.

3. Права координаційної ради

3.1. Координаційна рада для виконання покладених на неї завдань має право:

отримувати необхідну інформацію від будь-яких посадових осіб, ознайомлюватися з відповідними документами та записами;

право контролювати хід робіт у межах розроблення заходів із ресурсозбереження;

право доступу до першого керівника підприємства, інших керівників; ухвалювати рішення питань, що входять до компетенції Координаційної ради та здійснювати контроль за їхнім виконанням.

4. Організація діяльності координаційної ради

4.1. Координаційну раду очолює директор підприємства.

4.2. До складу Координаційної ради входить начальник планово-економічного відділу, заступник планово-економічного відділу, головний бухгалтер, головний інженер, головний лісничий, начальник відділу маркетингу та збуту, чотири головні спеціалісти з виробництва.

4.3. Для організації своєї роботи Координаційна рада обирає відповідального секретаря, яким є заступник головного економіста.

4.4. Персональний склад Координаційної ради затверджується наказом директора підприємства.

4.5. Голова Координаційної ради веде засідання, у разі відсутності Голови його функції виконує один із його заступників.

4.6. На засідання Координаційної ради можуть запрошувати працівники підприємства, які не входять до постійного складу Координаційної ради. Запрошення їм надсилаються секретарем Координаційної ради за дорученням голови Координаційної ради.

4.7. Засідання Координаційної ради проводять не рідше від одного разу на місяць.

4.8. Рішення Координаційної ради з обговорюваних питань ухвалюють більшістю голосів присутніх на засіданні. У разі рівності голосів голос Голови Координаційної ради є вирішальним.

4.9. Про дату проведення засідання та порядок денний секретар Координаційної ради не пізніше ніж за тиждень до засідання інформує членів Координаційної ради.

4.10. Організаційно-технічне забезпечення роботи Координаційної ради покладено на секретаря Координаційної ради.

4.11. Секретар Координаційної ради організовує роботу з підготовки засідань Координаційної ради, веде протокол засідань, здійснює контроль за дотриманням установлених термінів виконання її рішень.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Управлінські процеси в організації	7
1. Поняття та сутність менеджменту	7
Основні поняття та категорії теми	7
1.1. Поняття та сутність менеджменту	8
1.2. Функції та процеси менеджменту	13
1.3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	15
Тестові завдання за темою 1	18
Запитання для самостійного опрацювання	24
Практичні завдання за темою 1	24
2. Розвиток науки управління	30
Основні поняття та категорії теми	30
2.1. Історичні передумови появи менеджменту	33
2.2. Еволюція управлінської думки	34
2.3. Сучасні підходи в менеджменті	38
Тестові завдання за темою 2	40
Запитання для самостійного опрацювання	46
Практичні завдання за темою 2	47
3. Організація як об'єкт управління	55
Основні поняття та категорії теми	55
3.1. Організація як соціотехнічна система	57
3.2. Функціонування організації	59
3.3. Моделі організації	60
Тестові завдання за темою 3	63
Запитання для самостійного опрацювання	69
Практичні завдання за темою 3	70
4. Методи прийняття управлінських рішень	73
Основні поняття та категорії теми	73
4.1. Поняття управлінського рішення	74
4.2. Класифікації методів прийняття рішень	76
4.3. Процес прийняття управлінського рішення	78
Тестові завдання за темою 4	79
Запитання для самостійного опрацювання	85
Практичні завдання за темою 4	86
Практичні завдання для самостійного опрацювання	89

5. Методи обґрунтування управлінських рішень	95
Основні поняття та категорії теми.....	95
5.1. Необхідність в обґрунтуванні рішень	97
5.2. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику	99
5.3. Методи творчого пошуку вирішення проблем	101
Тестові завдання за темою 5.....	105
Запитання для самостійного опрацювання	110
Практичні завдання за темою 5.....	111
6. Комунікація як процес у менеджменті.....	117
Основні поняття та категорії теми.....	117
6.1. Поняття та сутність комунікації	118
6.2. Організаційні комунікації.....	121
6.3. Методи й інструменти комунікацій	125
Тестові завдання за темою 6.....	130
Запитання для самостійного опрацювання	136
Практичні завдання за темою 6.....	136
7. Психологія, етика та культура менеджменту.....	139
Основні поняття та категорії теми.....	139
7.1. Етика менеджменту.....	141
7.2. Організаційна культура	142
7.3. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності	146
Тестові завдання за темою 7.....	152
Запитання для самостійного опрацювання	157
Практичні завдання за темою 7.....	158
Розділ 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій	163
8. Стратегічне планування та місія організації	163
Основні поняття та категорії теми.....	163
8.1. Стратегічне планування в організації	165
8.2. Етапи стратегічного планування	168
8.3. Методи стратегічного прогнозування та планування.....	170
Тестові завдання за темою 8.....	178
Запитання для самостійного опрацювання	184
Практичні завдання за темою 8.....	184
9. Планування діяльності в організації	187

Основні поняття та категорії теми.....	187
9.1. Загальні підходи до планування в організації	188
9.2. Визначення цілей у плануванні	190
9.3. Методи та принципи планування	196
Тестові завдання за темою 9.....	198
Запитання для самостійного опрацювання	204
Практичні завдання за темою 9.....	204
Практичні завдання для самостійного опрацювання	208
10. Організація як функція управління.....	214
Основні поняття та категорії теми.....	214
10.1. Організація як елемент циклу управління.....	216
10.2. Типи організаційних структур	220
10.3. Формування організаційних структур	226
10.4. Розподіл та делегування повноважень.....	228
Тестові завдання за темою 10.....	232
Запитання для самостійного опрацювання	238
Практичні завдання за темою 10.....	238
11. Мотивація трудової діяльності	244
Основні поняття та категорії теми.....	244
11.1. Мотивація як функція управління	245
11.2. Теорії мотивації.....	249
11.3. Методи та інструменти мотивації	256
Тестові завдання за темою 11.....	259
Запитання для самостійного опрацювання	266
Практичні завдання за темою 11.....	266
Практичні завдання для самостійного опрацювання	269
12. Види та методи контролю.....	272
Основні поняття та категорії теми.....	272
12.1. Поняття та сутність контролю.....	273
12.2. Види, етапи та інструменти контролю.....	275
12.3. Контроль за організаційною поведінкою.....	283
Тестові завдання за темою 12.....	285
Запитання для самостійного опрацювання	291
Практичні завдання за темою 12.....	291
13. Лідерство в організації.....	298
Основні поняття та категорії теми.....	298
13.1. Сутність та природа лідерства	300

13.2. Концепції лідерства.....	302
13.3. Методи та інструменти лідерства.....	311
Тестові завдання за темою 13.....	313
Запитання для самостійного опрацювання	319
Практичні завдання за темою 13.....	320
14. Ефективність управління.....	323
Основні поняття та категорії теми.....	323
14.1. Особиста ефективність менеджера	325
14.2. Ефективність діяльності організації	336
14.3. Оцінка ефективності управління	339
14.4. Тенденції розвитку організацій та напрями підвищення ефективності управління	342
Тестові завдання за темою 14.....	351
Запитання для самостійного опрацювання	357
Практичні завдання за темою 14.....	357
Практичні завдання для самостійного опрацювання	359
Відповіді до тестових завдань	365
Використана та рекомендована література.....	379
Основна	379
Додаткова.....	379
Інформаційні ресурси	384
Додатки.....	385

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Афанасьєв Микола Васильович
Іпполітова Інна Ярославівна
Ушкальов Володимир Васильович
Муренець Ірина Григорівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-практичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни
у схемах, таблицях, тестах та завданнях

За загальною редакцією
канд. екон. наук, доцента В. В. Ушкальова

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *А. С. Панчук*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2021 р. Поз. № 35-ЕНП. Обсяг 392 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.