

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
у питаннях та відповідях**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**Чернівці  
2023**

УДК 005 (075.8)  
М50

*Рекомендовано вченою радою ЧТЕІ ДТЕУ  
протокол № 7 від 07 березня 2023 р.*

Автори: А. А. Вдовічен, д.е.н., проф., В. А. Чичун, к.е.н., доц.,  
О. Г. Вдовічена, к.е.н., доц., О. А., Хитрова, к.е.н., доц.,  
А. В. Круглянко, к.е.н., доц., Г. В. Долга, к.е.н., доц.,  
О. М. Верстяк, к.е.н., доц., Р. М. Гищук, к.г.н., доц.,  
В. О. Пенюк, к.е.н, ст. викладач, Л. М. Мільман, к.е.н., доц.,  
Н. В. Шупрудько, к.е.н., доц. кафедри менеджменту, маркетингу  
і міжнародної логістики.

Рецензенти: А. О. Чорновол, д.е.н, професор кафедри фінансів, обліку і  
оподаткування ЧТЕІ ДТЕУ;  
С.Є. Куніцин, директор приватного підприємства «Колос»

Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник /  
**М50** А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ,  
2023. 172 с.

У навчальному посібнику розглядається сутність менеджменту та його місце в системі менеджменту, ролі керівників і менеджерів, еволюція менеджменту, школи менеджменту. Досліджено організаційні стандарти управління (закони, закономірності та принципи управління). Розглянуто типи організацій як об'єктів управління, процес управління та його основні етапи. Досліджено сутність, ознаки та класифікацію функцій управління, сутність та особливості формування методів управління, їх трансформації в управлінські рішення, методи оптимізації управлінських рішень. Береться до уваги місце лідерства в процесі управління, велика увага приділяється формам влади та стилям керівництва, питанням відповідальності та управлінської етики, організаційним змінам та організаційному розвитку, ефективності управління тощо.

Навчальний посібник підготовлено на основі програми дисципліни «Менеджмент» для студентів закладів вищої освіти, які навчаються за освітнім рівнем молодший бакалавр, за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Готельний і ресторанний менеджмент». Посібник є корисним для студентів, науковців, викладачів, фахівців-практиків, управлінців в управлінській діяльності.

© Вдовічен А. А., 2023  
© Вдовічена О. Г., 2023  
© Чичун В.А. та інші 2023  
© Чернівецький торговельно-  
економічний інститут ДТЕУ, 2023

## ЗМІСТ

Передмова .....	4
Розділ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА СФЕРА МЕНЕДЖМЕНТУ .....	5
Розділ 2. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	14
Розділ 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	23
Розділ 4. ПРИРОДА І СКЛАД ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	29
Розділ 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	39
Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ І ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	48
Розділ 7. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ПОБУДОВИ .....	57
Розділ 8. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	69
Розділ 9. КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	80
Розділ 10. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ЧАС .....	87
Розділ 11. МЕНЕДЖЕР – ПРОФЕСІЙНИЙ КЕРІВНИК .....	101
Розділ 12. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	115
Розділ 13. КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	127
Розділ 14. КУЛЬТУРА, ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ .....	137
Розділ 15. ВЛАДА І ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ .....	149
Розділ 16. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ .....	165
Список використаних джерел .....	170

## ПЕРЕДМОВА

Управління організаціями в умовах нестабільного часу потребує від керівників різних рівнів глибоких знань з менеджменту, що пояснюється як розширенням прав і відповідальності, так і необхідністю швидкої адаптації до змін у навколишньому середовищі. Потрібно враховувати, що сучасні організаційні структури, моделі поведінки, процедури, принципи та цінності ґрунтуються на концепції лідерства в управлінській діяльності. Це висуває нові вимоги до керівника, який має володіти як базовими знаннями та інформацією, саме керівництво відповідає на ключові питання, які цілі спільної діяльності і яку роботу необхідно провести для їх досягнення, як організувати цю роботу і які ресурси для цього потрібно залучити, за яких умов та чи інша діяльність має місце та хто відповідає за його ефективність.

Відповіді на ці та інші питання визначили цільову спрямованість цього навчального посібника, в якому розглядаються підходи до теорії організації, еволюція та основні функції менеджменту, види влади та стилі керівництва.

Крім того, посібник дає уявлення про те, як має здійснюватися встановлення цілей управління, які основні елементи та підходи до управління ефективністю організації. Для визначення рівня засвоєння поданого матеріалу, а також його подальшого обговорення після кожного розділу навчального посібника подано перелік питань для самостійного опанування та список рекомендованої літератури, а також тестові завдання.

Матеріали, викладені в навчальному посібнику, спрямовані на формування вмінь студентів визначати й описувати характеристики організації та результати її діяльності, встановлювати зв'язки між її підрозділами, планувати та керувати часом із застосуванням сучасних інструментів управління. Формування таких здібностей сприяє розвитку аналітичного та управлінського мислення та відповідає завданням підготовки висококваліфікованих менеджерів для різних сфер економічної діяльності.

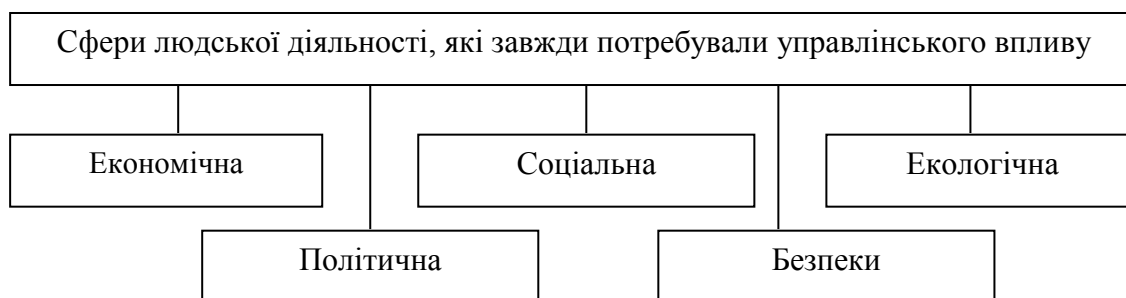
# Розділ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА СФЕРА МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент».
- 1.2. Управлінські відносини як предмет вивчення менеджменту, їх класифікація.
- 1.3. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Рівні управління, групи менеджерів.
- 1.4. Методи дослідження у менеджменті.

## 1.1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. СУТНІСТЬ КАТЕГОРІЙ «УПРАВЛІННЯ» ТА «МЕНЕДЖМЕНТ»

**Запитання:** Назвіть сфери людської діяльності, які завжди потребували управлінського впливу.

Управління, будучи результатом суспільного поділу праці, налічує багато тисячоліть, оскільки організації як явище суспільного життя з'явилися ще на початку виникнення цивілізації. Протягом усього часу існувала й практика управління. Але як наукова дисципліна управління виникло лише наприкінці XIX — на початку XX ст.



**Запитання:** Які основні передумови менеджменту ?

### **Передумови менеджменту:**

- 1) менеджмент як управлінська діяльність притаманна організаціям, які функціонують у певному ринковому середовищі. Будь-якій організації для досягнення своїх цілей потрібен менеджмент, а останній не може існувати поза організацією;
- 2) потреба у менеджменті виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності більшої, або меншої кількості людей, кожен з яких виконує певну роботу;
- 3) для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, природних). Менеджмент і є тією ланкою, яка забезпечує ефективне використання ресурсів. Саме ж ці ресурси менеджери отримують від їхніх власників для відповідного розпорядження;
- 4) раціональний менеджмент ґрунтується на певному балансуванні між успіхом організації (досягнення її цілей), а також продуктивністю (рівнем використання ресурсів).

**Запитання:** Назвіть ключові аспекти процесу менеджменту.



**Запитання:** Дайте визначення поняттю «управління».

**Управління** – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв’язку зі зміною обставин. Управляти (керувати) можна автомобілем, конвеєром, технологією тощо.

У найширшому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.

Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об’єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети.

Всі складові управління на підприємстві є взаємопов’язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб’єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно–управлінськими, а також педагогічними знаннями, в тому числі й психолого–соціологічними.

**Запитання:** Що таке менеджмент?

Поняття «менеджмент» трактується дуже широко. Так, у фундаментальному Оксфордському словнику менеджмент визначається як спосіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; особливого роду вміння і адміністративні навички; орган управління (адміністративна одиниця).

У «Словнику іноземних слів» (серії «Словники України») менеджмент подається як управління виробництвом і як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та прибутковості.

Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки методів їх досягнення.

Термін «менеджмент» застосовується лише в управлінні соціально–економічними процесами на рівні підприємства, що діє в умовах ринку.

Термін «менеджмент» (англ. «to manage» – управляти, від лат. «manus»– рука) – буквально має значення «керівництво» людьми.

«**Менеджмент** – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». (Пітер Ф. Друкер)

«**Менеджмент** – це здатність бачити компанію не такою, якою вона є, а такою, якою вона може стати». (Джон Тітс)

**Менеджмент** – це самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення у ході господарської діяльності підприємства, яке діє в умовах ринку, певних визначених цілей.

**Менеджмент** – це управління бізнесом, а бізнес є унікальною, винятковою справою у суспільстві [9].

**Менеджмент** – це:

- ~ вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей
- ~ діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль.

**Менеджмент** – інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом визначення цілей і розробки способів їх досягнення, скеровуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації.

Господарча діяльність у визначенні менеджменту – це діяльність:

- ~ у будь–якій галузі економіки: промисловість, торгівля, банківська справа, .....
  - ~ у будь–якій сфері діяльності підприємства: виробництво, фінанси, збут, .....
- якщо вона спрямована на одержання прибутку як кінцевого результату.

## 1.2. УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ ЯК ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

**Запитання:** Що таке управлінські відносини?

У ході спільної діяльності і управління нею працівники вступають у певні відносини, які називають управлінськими. Управлінські відносини породжуються цілями управління.

Управлінські відносини – *предмет* дослідження менеджменту. Зміст управлінських відносин залежить від характеру управлінської праці.

**Запитання:** Назвіть основні класифікаційні ознаки управлінських відносин.

**Класифікація управлінських відносин:**

1. За суб'єктами

1.1. *Міжорганізаційні* – складаються між різними організаціями, колективами

1.2. *Внутрішньоорганізаційні* – складаються всередині організації

2. За обсягом влади

2.1. Стосунки по горизонталі, *координація* – між учасниками, які мають однаковий обсяг влади. Учасники не підпорядковані один одному і мають однакові права у здійсненні спільної діяльності

2.2. Стосунки по вертикалі, *субординація* – стосунки між керуючим та керованим, підпорядкованість об'єкта суб'єкту.

### 3. За способом спілкування

3.1. *Безпосередні*, міжособові – спілкування «обличчям до обличчя»

3.2. *Опосередковані*, безособові, наприклад, за допомогою документів

### 4. Залежно від ступеня регламентованості

4.1. *Формальні* – офіційно оформлені документами (статутами, положеннями, інструкціями), що визначають права, обов'язки, відповідальність працівників

4.2. *Неформальні* – офіційно неформлені ніякими документами, складаються на основі взаємної симпатії, антипатії, спільності чи розбіжності інтересів та інших особистих причин.

## **1.3. МЕНЕДЖЕРИ ТА ПІДПРИЄМЦІ – КЛЮЧОВІ ФІГУРИ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ. РІВНІ УПРАВЛІННЯ, ГРУПИ МЕНЕДЖЕРІВ**

**Запитання: Хто такий менеджер?**

Термін «менеджер» є синонімом терміну «керівник» і означає належність конкретної особи до професійної діяльності в якості керівника (управляючого) організації (фірми).

**Менеджер** – це професійний керівник (управляючий), який має відповідну спеціальну підготовку, обов'язково обіймає постійну посаду в організації і одержує відповідну плату.

**Запитання: Хто такий підприємець?**

Термін «підприємець» (англ. entrepreneur) був введений французьким економістом Рішаром Кантілоном на початку XVIII ст. З тих пір під цим терміном розуміють людину, яка бере на себе ризик, що пов'язаний з організацією підприємства або розробкою нової продукції або нових послуг, яка пропонується споживачам.

**Підприємці** – це люди, які самостійно на свій ризик здійснюють діяльність, яка спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, послуг тощо.

**Запитання: Назвіть, що є спільного між підприємцем та менеджером.**

**Підприємець**, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером.

**Менеджер** може відкрити свою справу і стати підприємцем.

Ролі менеджера та підприємця можуть збігатися тільки тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються і він займає відповідну позицію в організації.

**Запитання: Охарактеризуйте особливості поділу управлінської праці.**

Об'єктивність процесів управління потребує поділу управлінської праці. При цьому виділяється:

- **горизонтальний** поділ – призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами;
- **вертикальний** – координація управлінської роботи.

Вертикальний поділ веде до створення рівнів управління. Залежно від ієрархічних рівнів управління виділяють менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів.

**Запитання: Назвіть основні відмінності між підприємцем та менеджером?**

Основні відмінності між менеджером та підприємцем:

№ п/п	Ознака	Менеджер	Підприємець
1.	Стратегічна орієнтація	Зорієнтований на виконання плану й досягнення ефективності використання тих ресурсів, які є в його розпорядженні	Зорієнтований на пошук нових можливостей
2.	Здійснення задуманого	Приймає рішення й будь-що прагне його виконати	Ризикує і може змінювати ідею, яка виявилась нежиттєздатною
3.	Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів	Для досягнення поставленої мети
4.	Організаційна структура	Застосовує ту організаційну структуру управління, яка склалася і має ієрархічну природу	Віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам, що спираються на неформальні зв'язки

**Запитання: Назвіть ієрархічні рівні управління та хто до них належить.**

ВИЩИЙ	Постановка цілей, розробка стратегії	Голова правління, члени ради директорів, директори
СЕРЕДНІЙ	Забезпечення реалізації стратегії, розробка тактики	Керівники лінійних підрозділів, начальники підрозділів апарату управління
НИЖЧИЙ	Забезпечення виконання оперативних завдань	Керівники первинних колективів, які мають у своєму підпорядкуванні тільки виконавців

#### 1.4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ

**Запитання: Що таке дослідження?**

**Дослідження** – процедура аналізу дійсності, що дозволяє систематизувати факти про процеси та явища, що вивчаються, про їх зв'язки, відносини та залежності.

**Запитання: Назвіть етапи дослідження.**

Дослідження включає ряд **етапів**:

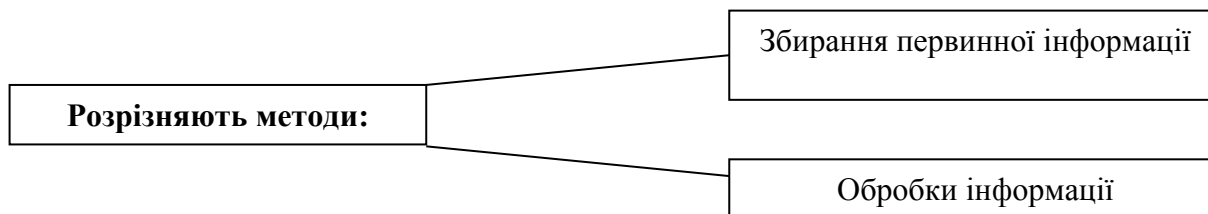
1. Підготовчий етап – вибір теми і формулювання дослідницького завдання.
2. Інформаційний етап («польового дослідження») – пошук джерел та літератури, опрацювання матеріалів, збирання первинної інформації про досліджуваний об'єкт (відповіді на питання анкети, інтерв'ю, спостереження тощо), які потребують подальшої обробки.
3. Етап реконструкції – встановлення фактів, їхня верифікація.
4. Аналітичний етап – інтерпретація фактів, встановлення зв'язків і залежностей між подіями і явищами.
5. Наративний етап – формулювання висновків і наукового обґрунтування рекомендацій, розробка прогнозів і проектів змін.

**Запитання:** Назвіть види досліджень.

Діалектичний	Конкретно-історичний	Системний
Дозволяє проникати у суть явищ та фактів, що стосуються процесів управління, розпізнавати протиріччя, знаходити шляхи вдосконалення відносин управління	Дослідження відносин управління ведеться з урахуванням впливу на них виробничих, політичних, соціальних, природних, економічних факторів	Об'єкт дослідження розглядають як цілісне утворення, що складається з взаємопов'язаних елементів і спрямований на виявлення як загальних властивостей системи, так і її елементів, внутрішніх зв'язків

**Запитання:** Охарактеризуйте методи дослідження.

**Метод дослідження** – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про процеси та явища.



**Запитання:** Назвіть групи методів дослідження.

1. **Групування і систематизація** вихідних даних про об'єкт дослідження.
2. Методи **моделювання**. Основні види моделей:
  - 2.1. **Вербальні** – характеризують об'єкт описово, словами літературної мови (розділи бізнес-плану).
  - 2.2. **Фізичні** – подають об'єкт у зменшеному вигляді (моделі автомобілів, літаків, макети планування поверхів будівель).
  - 2.3. **Аналогові** – зображують досліджуваний об'єкт у вигляді аналога, який поводить себе як реальний об'єкт, не будучи ним (графічні залежності, схеми організаційної структури тощо).
  - 2.4. **Математичні** – сукупність математичних співвідношень, які відображують залежність вихідних змінних від вхідних (лінійне і нелінійне, динамічне моделювання, теорія масового обслуговування, кореляційний та факторний аналіз, теорія графів та інші).

3. **Експеримент** – спосіб одержати інформацію про зміну об'єкта, який вивчається, під впливом керованих факторів.

Проведення експерименту включає постановку мети, розробку програми, пряме спостереження за процесом, систематизацію та обробку даних.

4. **Загальнонаукові** методи та методи **соціально-психологічних наук**.

4.1. **Спостереження** – безпосереднє цілеспрямоване сприйняття та реєстрація процесів.

4.2. **Опитування** – це отримання відповідей на запитання.

- ✓ усні (інтерв'ю) та письмові (анкетування);
- ✓ очні та заочні (поштові, телефонні, преса);
- ✓ експертні та масові;
- ✓ вибіркові та суцільні.

4.2.1. **Анкета** – опитувальний лист – це сукупність упорядкованих за змістом та формою питань.

4.2.2. **Інтерв'ю** – (англ. *interview* – бесіда) – його напрям задається цілями дослідження.

4.3. **Тестування** – (англ. *test* – проба) – техніка вивчення і вимірювання складних явищ, рис особи, які не піддаються безпосередньому спостереженню.

Тест – спеціальне завдання чи система завдань.

4.4. **Соціометрія** – кількісне оцінювання міжособистісних відносин у групі.

Кожний з названих методів (цих груп) використовується не ізольовано, а в комплексі. Це дозволяє одержати більш повні та всебічні результати дослідження.

## **□ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

**1. Що означає термін "управління" і де він застосовується?**

1. Термін "управління" застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.
2. Термін "управління" є синонімом терміну "менеджмент", але він застосовується переважно до різних видів людської діяльності.
3. Термін "управління" не є синонімом терміну "менеджмент" і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.
4. Термін "управління" застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

**2. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?**

1. Термін "менеджмент" означає керування будь-якою системою.
2. Під терміном "менеджмент" розуміють управління певною соціально-економічною системою (підприємством).
3. Термін "менеджмент" означає управління будь-чим.
4. Термін "менеджмент" означає постійний контроль діяльності персоналу в організації.

**3. За рівнями управління виділяють менеджерів:**

1. Вищого, середнього і найнижчого рівнів.
2. Вищого, середнього, нижчого і найнижчого рівнів.
3. Вищого і середнього рівнів.
4. Вищого і найнижчого рівнів.

**4. Яке значення терміну має "управління"?**

1. Робота, що пов'язана з переробкою інформації.
2. Керівництво людьми.
3. Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
4. Керівництво людьми і технікою.

**5. Що є об'єктом вивчення менеджменту?**

1. Окремі підрозділи організацій.
2. Фінансові процеси.
3. Матеріальні процеси.
4. Організації та процеси, які в них здійснюються.

**6. Визначте менеджмент з функціональних позицій.**

1. Процес планування, організації, контролю, регулювання.
2. Процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.
3. Процес планування, організації, мотивації.
4. Процес організації і контролю.

**7. Визначте термін "менеджер":**

1. Менеджер - це організатор колективу.
2. Менеджер - це керівник трудового колективу.
3. Менеджер - це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.
4. Менеджер - це керівник, який добре знає економіку.

**8. Хто такий підприємець?**

1. Це людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового.
2. Це людина, яка завжди ризикує.
3. Це людина, яка створює матеріальні цінності.
4. Це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства.

**📖 СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Узагальніть теоретичну інформацію, вивчіть приклад діючого бачення, місії, цінностей та стратегії готелю (приклад - Rixos Hotels) або іншого готелю, який ви знаєте. Працюючи у групах, обговоріть отриману інформацію та розробіть коротке резюме готелю. Презентуйте отримання результатів роботи.

**📖 СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

*Сформулюйте Ваше бачення місії підприємства на основі наведених нижче загальних вимог.*

1. Місія організації розглядається як констатація філософії і призначення, змісту існування організації.
2. Місія організації повинна відображати інтереси власників організації, співробітників, клієнтів, ділових партнерів, місцевого середовища, суспільства в цілому.
3. В понятті місії організації повинні бути відображені її цільові орієнтири, сфера діяльності, способи формування іміджу організації.

*Виходячи зі сформульованої місії, визначте комплекс субцілей його діяльності.*

**📖 ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Наведіть приклади (по 2-3) із різних сфер людської діяльності, які завжди потребували управлінського впливу.
2. Наведіть приклади управлінських відносин за існуючою класифікацією.
3. Доберіть з публікацій у пресі, літературних джерел приклади, які пояснюють існування спільного та відмінного між менеджером та підприємцем, і проаналізуйте їх.
4. Поясніть на конкретних прикладах використання основних методів досліджень в менеджменті.

**? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що входить до поняття «менеджмент» і чому поняття «управління» ширше ніж поняття «менеджмент»?
2. Навести приклади, які ілюструють різні значення терміну «менеджмент».

3. Зазначається, що менеджмент є і наукою і мистецтвом управління. Чи один із цих аспектів є важливішим від іншого? За яких обставин один компонент може бути важливішим від інших?

4. Назвіть різні категорії менеджерів як за рівнями, так і за сферами в організації.

5. Діяльність яких з перелічених нижче осіб можна віднести до менеджменту: капітан корабля, міністр, учасник загальних зборів акціонерів, викладач у студентській аудиторії, президент компанії, антрепренер рок-зірки, керівник космічного польоту?

6. Доберіть приклади, які ілюструватимуть всі класифікаційні різновиди управлінських стосунків.

## Розділ 2. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Історія виникнення і розвитку менеджменту.
- 2.2. Розвиток управлінської науки в Україні.
- 2.3. Внесок у розвиток світової науки менеджменту українських науковців.
- 2.4. Особливості формування сучасної системи менеджменту в Україні.

### 2.1. ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** *Охарактеризуйте основні етапи виникнення і розвитку менеджменту.*

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує принаймні сім тисячоліть і п'ять управлінських революцій

<i>Управлінська революція</i>	Період, місце	<i>Зміст</i>
<b>1. Релігійно–комерційна</b>	Стародавній Шумер, п'яте тисячоліття до н. е.	Створення особливого прошарку жреців–бізнесменів, пов'язаних з торговельними операціями, діловим листуванням і комерційними розрахунками
<b>2. Світсько–адміністративна</b>	Вавилонський цар Хаммурапі (1792–1750 рр. до н. е.)	Видання зводу законів управління державою для регулювання всього різноманіття суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами вводився світський стиль управління, посилювалися контроль та відповідальність за виконання робіт
<b>3. Виробничо–будівельна</b>	Правління царя Навуходоносора II (605–562 рр. до н.е.)	Поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у галузях виробництва і будівництва
<b>4. Зародження професійного управління</b>	Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу (XVII–XVIII ст.)	Відокремлення менеджерів від власності (капіталу) і зародження професійного управління
<b>5. Теорія раціональної бюрократії</b>	Кінець XIX –початок XX ст.	Формування великих ієрархічних структур, розподіл управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Незважаючи на велике значення революційних перетворень, розвиток менеджменту – це переважно *еволюційний* процес, який характеризується *безперервністю*.

**Запитання:** Охарактеризуйте процес еволюції управлінської думки у ХХ ст.

### Еволюція управлінської думки у ХХ сторіччі

Основні напрямки наукової думки – школи та підходи	РОКИ ХХ СТ.								
	1885	20	30	40	50	60	70	80	90
Науковий менеджмент									
Класична школа									
Школа людських відносин									
Школа поведінських наук									
Кількісний підхід									
Системний підхід									
Ситуаційний підхід									
Нові підходи									

**Запитання:** Розкажіть про внесок різних концепцій до сучасної науки менеджменту.

Наукові напрямки і ключові положення концепції, науковці	Основні ідеї, що використовуються у сучасному менеджменті
<b>1. Науковий менеджмент і класична адміністративна школа</b>	
Рационалізація виконання робіт (Ф. Тейлор, Л. і Ф. Гілберти) Наукові принципи (А. Файоль, Г. Емерсон) Розподіл праці в управлінні (М. Вебер)	Науковий підхід до менеджменту і принципи управління. Аналіз способів виконання робіт з метою вдосконалення. Оплата праці як важливий елемент мотивації працюючих
<b>2. Школа людських стосунків і поведінські науки</b>	
Колектив як особлива соціальна група Міжособистісні стосунки як фактор зростання ефективності і потенціалу кожного працюючого (Е. Мейо, М. Фоллет, Д. Мак-Грегор)	Використання в менеджменті факторів комунікації, групової динаміки, мотивації і лідерства. Дослідження поведінки людей в організації. Ставлення до членів організації як до активних людських ресурсів
<b>3. Кількісний підхід (наука управління)</b>	
Застосування методів кількісних досліджень, моделювання і обчислювальної техніки	Використання кількісних вимірів під час приймання рішень. Використання інформаційних систем управління і обчислювальної техніки.
<b>4. Системний і ситуаційний підходи</b>	
Взаємодія і взаємозалежність всіх компонентів організації (Ч. Бернард, П. Друкер, Т. Пітере, Р. Уотермен) Виявлення і врахування ситуаційних змінних оточуючого середовища (І. Ансофф)	Розгляд організації як системи, що складається з взаємопов'язаних частин. Значення оточуючого середовища і зворотного зв'язку для досягнення успіху організації. Прийняття управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуаційних факторів

**!!!** Теорія і практика управління в цілому розвиваються **еволюційно**, без стрибків. Кожна школа, кожен підхід не переключували попередників, а у доповнювали і збагачували їх, і зараз всі вони співіснують у взаємозв'язку і взаємодії.

## 2.2. РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ В УКРАЇНІ

**Запитання:** *Опишіть основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.*

### Науковці виділяють наступні етапи у розвитку управлінської науки в Україні

ЕТАП	ПЕРІОД	ЗМІСТ
I етап	X, 1917 р. – III, 1921 р.	Розроблено форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.
II етап	1921 – 1928 рр.	Здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.
III етап	1929 – 1945 рр.	Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.
IV етап	1946 – 1965 рр.	Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально–галузевої системи управління, що врешті–решт призвело до поглиблення адміністрування.
V етап	1965 – 1975 рр.	Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно–командної системи.
VI етап	1975 – 1985 рр.	Характеризується все більш глибоким усвідомленням неможливості реформування адміністративно–командної системи. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до VII етапу
VII етап	Започатковано у 1985 р.	VII етап поділений на п'ять підетапів.
I підетап		Робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку.
II підетап		Застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин.
III підетап		Упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи.
IV підетап		Упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління.
V підетап		Початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

## 2.3. ВНЕСОК У РОЗВИТОК СВІТОВОЇ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ НАУКОВЦІВ

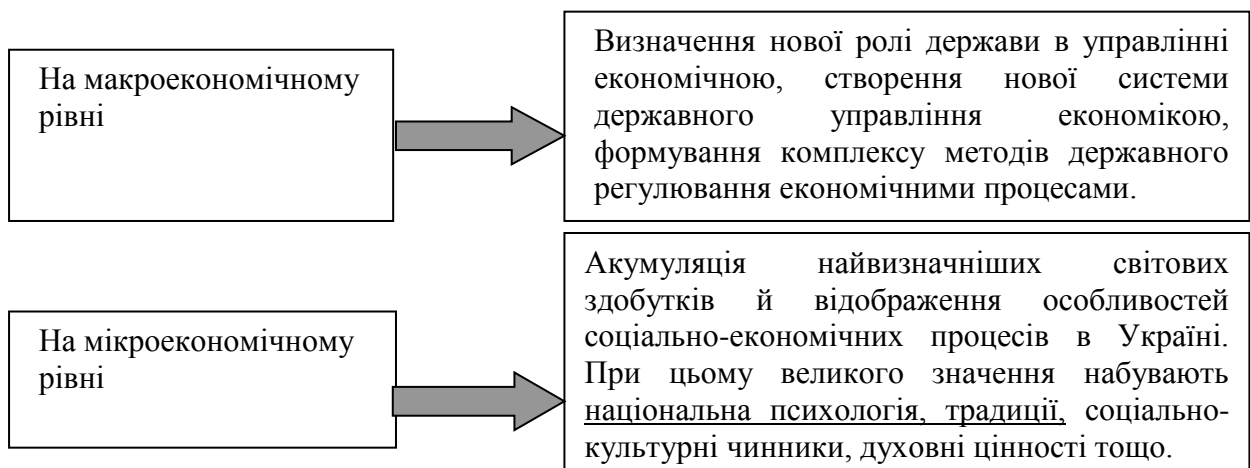
**Запитання:** *Охарактеризуйте основні напрямки наукових досліджень в галузі менеджменту українських науковців.*

Перетворення в Україні в умовах сьогодення потребують наукового обґрунтування і вирішення низки проблем управління макро- і мікроекономічного характеру.

Прізвище науковця	Зміст наукових досліджень у галузі менеджменту
М. Туган– Барановський	На основі аналізу та змісту економічного процесу визначено суть науки менеджменту, його головних функцій – планування, організації взаємодії, мотивації та контролю. У багатьох наукових працях розкрито зміст людських інтересів та мотивацій.
	До формування школи людських стосунків та поведінських наук сформульовано групи потреб, а саме: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти; 4) альтруїстичні; 5) які ґрунтуються на практичних інтересах.
М. Яснопольський	Основним висновком науковця є те, що ефективність державної та фінансової політики повинна враховувати територіальні фінансові витрати. Висновок є корисним для адміністративної реформи в Україні, реформування її бюджетної системи та створення дієвої системи місцевого самоврядування.
Є. Слуцький	Визначив поведінку споживача, що дало змогу в майбутньому проводити маркетингові дослідження ринку. Визначив поняття: «стан системи», «диригент системи», «структурна багатогранність». Зазначив, що елементи системи перебувають у постійному русі, який оптимізує їх в єдине ціле.
Ф. Дунаєвський	Центральною у дослідженнях є концепція «адміністративної ємкості» – розуміння здатності керівництва певною кількістю осіб. Концепція особливої науки організації та управління, яка була названа організаційною технологією.
В. Підгаєцький	Один із перших чітко розмежував поняття наукова організація праці й керування та науки організації й керування.
С. Ямпольський	Започаткував наукову школу з проблем системного підходу до управління.
Л. Олесевич	Опублікував Львівську методику розробки комплексного перспективного плану колективу промислового підприємства, яку визнано в межах офіційної управлінської доктрини.

#### 2.4. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Ринкові перетворення в Україні потребують наукового обґрунтування і вирішення низки управлінських проблем макро– і мікроекономічного характеру, а саме:



**Запитання:** Назвіть, які напрями в управлінні можна сьогодні виділити в Україні.

**Сьогодні в Україні можна виділити три напрями в управлінні**

Напрямок	Зміст
1	2
Перший напрямок – «менеджмент здорового глузду»	Розвивається на багатьох приватизованих та новостворених підприємствах. Нові власники не мали професійного управлінського досвіду. Первісне нагромадження капіталу не потребувало високого професіоналізму в управлінні бізнесом, достатньо було і менеджменту здорового глузду першопроходців. У процесі інтеграції та концентрації капіталу проблеми управлінського професіоналізму загострились.
Другий напрямок – професійний ринковий менеджмент	Представниками є західні фірми, що успішно працюють на українському ринку. Вони принесли з собою не тільки західну культуру, а й новітню технічну базу менеджменту, яка міцно вкорінилась у ділових організаціях України. Методи й форми діяльності апарату управління не змінилися з часів колишньої адміністративно–командної системи. Більшість нових керівників ще не сприйняли західних технологій і внутрішньо-фірмового корпоративного управління та групової взаємодії.
Третій напрямок втілює певна кількість керівників радянського зразка	Дотримуються методів та стилю управління адміністративно–командної системи. Досвід управління підприємствами чималий, проте нема досвіду ведення бізнесу.

В умовах адаптації до ринку українських підприємств потрібно з менеджменту здорового глузду, західного менеджменту та менеджменту командно–адміністративної системи створити прагматичну українську модель менеджменту ХХІ сторіччя.

**Запитання:** Опишіть орієнтири формування сучасної системи менеджменту в Україні.

**Орієнтири формування сучасної системи менеджменту в Україні:**

- ✓ Адаптація досягнень світового менеджменту до українського «грунту» з урахуванням ментальності типового українського керівника, спеціаліста, робітника.
- ✓ Ефективне використання керівництвом підприємств трудового потенціалу. При вирішальному значенні таких чинників, як лідерство, стиль керівництва, мотивація поведінки, культура, моральність, стосунки у колективі.
- ✓ Формування механізму управління «за цілями й результатами».
- ✓ Керівник–менеджер стає центральною фігурою управління, розробляє варіанти господарських рішень, бере на себе відповідальність за розробку та впровадження управлінських команд.
- ✓ Старанний підбір керівних кадрів та їхнє навчання.

**Запитання:** Назвіть зміни тенденцій, що впливають на формування сучасної системи менеджменту в Україні.

<b>ВІД</b>	<b>ДО</b>
Стабільність	Змінність
Національний	Світовий
Розподілення	Маркетинг
Капітал і праця	Знання
Авторитаризм	Участь
Невтручання	Соціальна відповідальність
Продуктивність	Ефективність

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

#### **1. Назвіть існуючі інтегровані підходи до управління.**

1. Системний підхід.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

#### **2. Що таке процесний підхід до управління?**

1. Сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності.
2. Сукупність безперервних операцій і процедур.
3. Безперервне виконання операцій і процедур.
4. Безперервне виконання планових завдань.

#### **3. Що таке системний підхід до управління?**

1. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин).
2. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації.
3. Сукупність взаємодіючих частин в організації.
4. Сукупність суб'єкта й об'єкта управління.

#### **4. Що таке ситуаційний підхід до управління?**

1. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.
2. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій.
3. Прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань.
4. Прийоми для досягнення цілей організації.

#### **5. Важливим внеском "школи наукового управління" у практику управління було:**

1. Створення універсальних принципів управління.
2. Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці.
4. Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

**6. На різних етапах розвитку управлінської науки в Україні вагомий внесок у неї зробили такі українські вчені:**

1. К.Воблій, М.Зібер.
2. А.Ослунд, В.Бандера.
3. Т.Войнаровський, І.Цехановецький.
4. М.Драгоманов, І.Вернадський, М.Туган-Барановський, М.Вольський.

**7. Важливим внеском "Школи людських стосунків" у практику управління було:**

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
2. Створення універсальних принципів управління.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності й обсягів виробництва.
4. Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

**8. Інтерес до управління як науки з'явився:**

1. На початку XVIII ст.
2. На початку XV ст.
3. У кінці XIV ст.
4. На початку XX ст.

**9. На чому базується системний підхід до управління?**

1. На використанні теорії систем.
2. На використанні принципів менеджменту.
3. На використанні закономірностей управління.
4. На використанні сучасних методів менеджменту.

**10. Коли менеджмент почав формуватися як галузь управлінських знань?**

1. У першій половині XVIII ст.
2. У першій половині XVI ст.
3. У другій половині XVIII ст.
4. У другій половині XV ст.

**11. Де формувалася практика управління організаціями?**

1. В Шумері, Македонії, Римі, Київській Русі.
2. В Київській Русі.
3. В Римі і Шумері.
4. В Шумері та Македонії.

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

На початку XX століття принципи наукового менеджменту Фредеріка Тейлора були запроваджені на багатьох приватних підприємствах. Одним із тих, хто чітко усвідомив значущість робіт Тейлора, був генерал Уільям Крейцер, один із керівників Уотертаунського арсеналу (м. Бостон, США), де виготовлялася різноманітна зброя. Він хотів їх використати і у військовій галузі.

У 1909 році Крейцер найняв консультантів для запровадження на заводі принципів роботи Тейлора. Разом із підлеглими він визначив 24 причини неефективної роботи на підприємстві. Основними з них були: часті зміни в управлінні, недосконалість системи постачання, слабка координація роботи між підрозділами, низький рівень якості обладнання і значні витрати коштів на його ремонт, надлишкові транспортні видатки.

Група консультантів на чолі з Карпом Бартом, послідовником Тейлора, протягом двох років проводила дослідження, головною метою яких був пошук шляхів та методів удосконалення роботи.

Перші зміни були добре сприйняті робітниками. Їх дуже зацікавила нова система оплати праці. Кройцер відзначив чималі успіхи в роботі та значну економію коштів. Через три місяці нова система роботи була запроваджена у ливарному цеху, однак робітники побачили у ній загрозу та застрайкували.

На основі цього були створені групи противників, які вбачали у принципах Тейлора загрозу вільного вибору робітників і скорочення загального рівня зарплати. Навіть у конгресі були проведені слухання, що базувалися на фальшивій інформації. Хоча генерал Кройцер і доказував, що його робітники, завдяки принципам Тейлора, отримують на 26% платні більше, це привело навіть до зменшення обсягу фінансування арсеналу урядом.

У зверненні Крейцера до конгресу наводилися такі дані: щорічна економія коштів становила \$240 000; видатки на виробництво 12-ти дюймового міномета скоротилися із \$1536 до \$988. Однак, незважаючи на красномовні факти, розслідування та нападки уряду продовжувалися.

Методи Тейлора були широко запроваджені як у приватному, так і у державному секторах. Навіть в армії, під час першої світової війни, вони отримали визнання.

Спроба генерала Кройцера запровадити принципи наукового менеджменту на Уотертаунському арсеналі у свій час критикувалося за те, що була зроблена надто швидко і без належного інформаційного забезпечення робітників. Однак сьогодні він ввійшов в історію як один з творців боєздатної артилерії США, що досягла значних успіхів у першій світовій війні.

*Запитання для аналізу:*

1. Що є основою у принципах наукового менеджменту Ф. Тейлора? Як це було використано на Уотертаунському арсеналі?
2. Які чинники привели до підвищення продуктивності праці на Уотертаунському арсеналі?
3. Які на вашу думку, ключові змінні проігнорував генерал Кройцер у впровадженні принципів наукового менеджменту?
4. Чому впровадження наукового менеджменту було важливим на Уотертаунському арсеналі?

## **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

У професійному спілкуванні у готельному бізнесі часто застосовуються різні специфічні позначення та скорочення, незнання яких нерідко призводить до непорозумінь. Заповніть порожні клітини таблиці, розшифрувавши терміни та умовні позначення, що використовуються в міжнародному готельний бізнес.

Міжнародне скорочення	Альтернативне або українське позначення	Розшифрування
ОВ		
ВВ		
НВ		

FB		
ALL INCL		
SGL		
dep.		
DBL		
TRPL, TRP		
SUIT		
EXTRA BED		
INF		
CHL, CHD		
ADT		
SV		
Bed occupancy		
Bellman		
Budget (budget hotel)		
Double up		
Full house		
Hotel garni		
Master key (Grandmaster)		
Out of order		
Rest house		
Skipper		

### **ЗВАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацюйте (у формі опорного конспекту) хронологію історичного розвитку управлінської думки в світі та в Україні.
2. Доберіть з літературних джерел і опишіть сучасну модель менеджменту в Україні.

### **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Навести декілька прикладів, що доказують актуальність наукових шкіл управління.
2. Навести (5–7) прикладів, які ілюструють принципи за А.Файолем.
3. Які риси відрізняють розвиток управлінської науки в Україні?
4. Хто з українських науковців визначив класифікацію потреб?
5. Висновки якого з українських науковців є корисними для адміністративної реформи в Україні?
6. Де, коли і ким була започаткована в Україні наукова школа з проблем системного підходу до управління?
7. Що є негативного та позитивного в розвитку менеджменту в Україні?
8. У чому з позицій сьогодення, полягають переваги та недоліки різних шкіл та підходів в управлінні?

## Розділ 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1. Закони і закономірності менеджменту.
- 3.2. Сутність та еволюція принципів менеджменту.
- 3.3. Характеристика загальних принципів менеджменту.

### 3.1. ЗАКОНИ І ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Закони і закономірності менеджменту визначають форми, структуру, процес управління. Закони відображають сутність визначеної сукупності явищ.

Закон – загальне поняття, закономірність – це прояв закону, його частина.

**Запитання:** Назвіть загальні закони менеджменту.

#### ЗАГАЛЬНІ ЗАКОНИ МЕНЕДЖМЕНТУ



**Закони менеджменту в умовах ринкової економіки формують принципи менеджменту.**

### 3.2. СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** Що означає поняття «принципи»?

**Принципи** – це зведення правил, норм поведінки, установок, якими керуються органи управління і окремі працівники у відповідних умовах.

**Запитання:** Назвіть принципи адміністративного менеджменту.

**А.Файоль** сформулював **14 принципів адміністративного управління**, які зберігають своє значення і сьогодні:

1. Невіддільність влади від відповідальності.
2. Розподіл праці (однак у цього процесу є межа, за якою його ефективність спадає).
3. Єдність розпорядження та єдиноначальність.
4. Дисципліна, що обов'язкова для всіх і що передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих.
5. Єдність керівництва за принципом “один керівник і єдиний план для сукупності операцій, що мають загальну мету”.
6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним.
7. Справедлива для всіх винагорода.
8. Розумна спеціалізація, що послаблюється зі збільшенням масштабів підприємства
9. Ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських ступенів і корисність горизонтальних зв'язків.
10. Порядок, в основі якого є принцип “кожному своє місце і кожен на своєму місці”.
11. Справедливість, що забезпечується відданістю персоналу і об'єктивністю адміністрації.
12. Сталість персоналу, адже плинність – це наслідок поганого управління.
13. Ініціатива, що потребує, від керівника повного стимулювання і приборкання власної пихи.
14. Корпоративний дух, тобто спільність інтересів працівників і колективізм у праці.

**Запитання:** Назвіть принципи продуктивності за Емерсоном.

**Емерсон** сформулював **12 принципів продуктивності**:

1. Вихідний пункт управління – це чітко сформульована та поставлена мета.
2. Здоровий глузд, у визначенні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентна консультація на основі залучення професіоналів з метою вдосконалення управління.
4. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація за принципом «краще диспетчеризувати хоча б неплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її».
8. Норми і розклади, що сприяють пошуку і реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх виконання, регламентуванні часу.
11. Письмові стандартні інструкції.
12. Винагорода за продуктивність праці.

**Запитання:** Назвіть принципи менеджменту, запропоновані Г.Фордом.

Принципи, запропоновані Г.Фордом:

1. Побудована чітко по вертикалі організація управління кількома підприємствами, управління всіма частинами і етапами виробництва з одного центра.
2. Масове виробництво, що забезпечує мінімальну вартість і задовольняє потреби масового покупця і є максимально прибутковим.
3. Розвиток стандартизації, що дозволяє швидко і без зайвих витрат переходити на випуск нових видів продукції.
4. Конвеєр з глибоким поділом праці.
5. Постійне вдосконалення управління.

**Запитання:** Назвіть додаткові принципи менеджменту.

**Додаткові принципи менеджменту:**

1. Державної законності системи менеджменту використовується при підготовці уставних документів фірми.
2. Внутрішньої правової регламентації створення, функціонування і розвитку підприємства регламентується Статутом, засновницьким договором, Положенням про внутрішній розпорядок підприємства.
3. Єдності теорії та практики управління сприяє впровадженню більш досконалої структури управління, поліпшення управління тощо.
4. Найму керівника на його призначенні, або обиранні.
5. Уніфікації елементів системи менеджменту, пов'язаний зі збільшенням масштабу виробництва.
6. Спеціалізації та універсалізації процесів управління сприяє підвищенню продуктивності праці і ефективності роботи в організації.
7. Органічної цілісності суб'єкта і об'єкта управління проявляється в тому, що управління як процес впливу суб'єкта (колективу, індивідууму) на об'єкт(колектив, індивідуум, елементи технічної або іншої системи, документ, інформація) складає єдину комплексну систему, яка має вихід (ціль), вхід, зворотний зв'язок, зв'язок із зовнішнім середовищем.
8. Багатоваріантності управлінського рішення дає змогу вибрати з використанням методів оптимізації одне раціональне рішення з множини альтернативних рішень для досягнення певної мети.
9. Стійкості по відношенню до зовнішнього середовища проявляється в умінні легко пристосуватися до змін вимог споживачів продукції та послуг.
10. Автоматизація управління дозволяє автоматизувати процес виконання рутинних операцій, вивільняє час для виконання творчої роботи.
11. Розвитку системи менеджменту проявляється в тому, що чим вища якість стратегічних планів і питома вага прогресивних елементів системи, тим більша ймовірність її розвитку для досягнення нових цілей і виконання функцій.

### 3.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАГАЛЬНИХ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** Охарактеризуйте сучасні загальні принципи менеджменту.

#### Сучасні загальні принципи менеджменту

Принципи	Зміст
Оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні	Передбачає необхідність вмілого використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні.
Єдності політичного і господарського керівництва	Політичні завдання визначаються з урахуванням економічних законів, загального стану економіки країни, рівня розвитку ринкових відносин, а господарське керівництво спрямоване на виконання народногосподарських завдань, які визначено та закріплено у державних нормативних документах.
Принцип поєднання галузевого і територіального управління	Управління діяльністю організації здійснюється з урахуванням як їхньої галузевої належності, так і їхнього територіального розміщення. Виробництво, яке створює економічні умови життя людей, переважно управляється галузевими органами, а інфраструктура, яка визначає соціальні умови життя населення – територіальними органами.
Оптимального поєднання матеріального і морального стимулювання праці	Результати праці колективу залежить від продуктивної та якісної праці кожного члена так само, як і від зусиль і злагоженості дій колективу залежить успіх кожного працівника. Оскільки задоволення потреб кожної людини і колективу відповідає кількості і якості витраченої ним праці, то в управлінні широко використовуються матеріальне і моральне стимулювання для підвищення ефективності діяльності організації.
Наукової обґрунтованості управління	Передбачає багатоваріантність розрахунків, широке застосування сучасних методів впливу на об'єкти управління, сучасних засобів обчислювальної техніки, оцінку ефективності рішень, які приймаються. Також означає здійснення управління на основі використання кращих досягнень у галузі менеджменту державами з високорозвинутою ринковою економікою.
Поєднання прав, обов'язків і відповідальності	Передбачає, що кожний підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання і періодично звітувати про їх виконання. Кожний працівник в організації наділяється конкретними правами, несе відповідальність за виконання покладених на нього обов'язків.
Приватної автономії і свободи	Передбачає, що всі ініціативи виходять від вільнодіючих економічних суб'єктів, які виконують управлінські функції за власним бажанням у рамках чинного законодавства. Свобода виробничої, комерційної діяльності представляється як професійна свобода конкуренції, свобода договорів тощо.
Економічності	Дотримання режиму економії та економічного ведення комерційної діяльності.
Демократизації	Участь в управлінні організацією всіх її працівників.

Принципи менеджменту не є постійними; вони розвиваються, змінюються під впливом економічних, соціальних, технічних, політичних та інших факторів.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

#### **1. На чому базуються принципи менеджменту?**

1. На законах, які діють в Україні.
2. На законах розвитку суспільства і закономірностях управління.
3. На положеннях про підрозділи організацій.
4. На підзаконних актах.

#### **2. Що розуміють під принципами менеджменту?**

1. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
4. Положення про діяльність органів управління.

#### **3. Що передбачають принципи менеджменту?**

1. Територіальні аспекти управління.
2. Стан та розвиток системи управління.
3. Територіальні аспекти процесів управління.
4. Тимчасові і територіальні аспекти процесів управління.

#### **4. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами?**

1. Раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей.
2. Колегіальне вирішення певних проблем.
3. Застосування різноманітних правил в управлінні.
4. Оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.

#### **5. У чому полягає сутність принципу поєднання галузевого і територіального управління?**

1. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням їх територіального розміщення.
2. Управління діяльністю організацій повинно здійснюватися з урахуванням тільки їх галузевої приналежності.
3. Управління діяльністю організацій необхідно здійснювати з урахуванням як галузевої приналежності, так і територіального розміщення.
4. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням розвитку продуктивних сил певного регіону.

#### **6. Що означає термін "принцип"?**

1. Основні завдання.
2. Основні функції.
3. Основні методи впливу на людей.
4. Начало, основа поведінки, основне правило.

#### **7. Що відображають сучасні принципи менеджменту?**

1. Основні закономірності управління.

2. Основні зв'язки, які складаються в системі.
3. Основні відносини, які складаються в системі.
4. Основні властивості, зв'язки і відносини управління, які складаються в системі.

#### **8. Що передбачає дисципліна як принцип менеджменту?**

1. Виконання всіма працівниками поставлених завдань.
2. Чітке дотримання адміністрацією підприємства і його персоналом укладеного колективного договору та контракту.
3. Виконання менеджерами поставлених завдань.
4. Виконання працівниками апарату управління поставлених завдань.

#### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Скласти перелік та дати характеристику торгових приміщень ресторану I класу, керуючись ДСТУ 4281:2004 «Послуги громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування».

#### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Заповніть наведену нижче таблицю, використовуючи наступні фактори:

- вік клієнта готелю;
- розмір сім'ї;
- стиль життя (рівень комфорту) мандрівника;
- ступінь потреби в готельній послугі;
- регіон;
- щільність населення;
- підлога;
- професія;
- особисті якості;
- чисельність населення;
- рівень доходів;
- клімат;
- міська або сільська місцевість;
- пошук вигоди при купівлі послуги.

Фактори			Відношення до готельної послуги
Демографічні	Психографічні	Географічні	

#### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Проілюструйте будь-які п'ять з чотирнадцяти принципів Файоля конкретними прикладами.

#### **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Яке поняття є ширшим «закони» чи «закономірності»?
2. Як можна використовувати у студентській організації закон менеджменту – управління часом?
3. Доберіть приклади, які підтверджують актуальність принципів за Анрі Файолем.
4. Як враховується принцип ієрархічності при побудові організації?
5. Що означає принцип обов'язковості зворотного зв'язку?

## Розділ 4. ПРИРОДА І СКЛАД ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 4.1. Поняття і класифікація функцій менеджменту.
- 4.2. Характеристика основних функцій менеджменту.
- 4.3. Характеристика часткових (спеціальних) функцій менеджменту.

### 4.1. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** Дайте визначення поняття функції менеджменту.

Багатогранна діяльність, яка забезпечує управління організацією як соціально-технічною системою, можна представити у вигляді процесу виконання окресленого числа функцій. Загалом, функції менеджменту виникли в результаті поділу і спеціалізації праці. При всій багатозначності, поняття "функція" має уніфіковане застосування відповідно до діяльності в сфері менеджменту.

**Функції менеджменту** – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію. Відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

**Запитання:** Які функції менеджменту класифікував А. Файоль?

Функції менеджменту вперше класифікував у 1916 році французький учений **Анрі Файоль**:

- технічна функція (виробництво, переробка, обробка);
- комерційна функція (купівля, продаж, обмін);
- фінансова функція (залучення коштів, розпорядження ними);
- страхова функція (страхування і охорона майна, осіб);
- облікова функція (бухгалтерський облік, калькуляція, статистика);
- адміністративна функція (передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль).

**Запитання:** Назвіть загальні (основні) функції менеджменту.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі запропонували чотири загальні (основні) функції менеджменту:

планування;

мотивацію;

організацію;

контроль.

**Запитання:** Назвіть основні класифікаційні ознаки функцій менеджменту.

### Класифікація функцій менеджменту

<b>1. МІСЦЕ У МЕНЕДЖМЕНТІ:</b> 1.1. Основні (загальні) функції; 1.2. Часткові (спеціальні) функції.	<b>3. ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ:</b> 3.1. Управління підприємством; 3.2. Управління відділом; 3.3. Управління службою; 3.4. Управління бригадою.
<b>2. Процес управління (спеціальними функціями є):</b> 2.1. Управління основним виробництвом; 2.2. Управління допоміжним виробництвом; 2.3. Управління технічною підготовкою; 2.4. Управління матеріально-технічним забезпеченням; 2.5. Управління патентно-ліцензійною діяльністю; 2.6. Управління виробництвом та ін.	<b>4. Елементи виробничо-господарської діяльності:</b> 4.1. Управління працею; 4.2. Управління предметами праці; 4.3. Управління інформацією.

!!! При встановленні складу функцій і формування на їх основі структурних підрозділів допускається об'єднання або розчленування окремих функцій. В результаті створюються багатофункціональні підрозділи, однофункціональні, або ж декілька підрозділів виконують роботи, що відносяться до однієї функції.

### 4.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** Охарактеризуйте планування як функцію менеджменту.

#### 1. Планування – пріоритетна функція менеджменту.

Відповідає на запитання, які ставить ринкова економіка:  ~ Що робити? ~ Яким способом? ~ Для кого?	Передбачає:  ~ прогнозування; ~ визначення цілей; ~ стратегії; ~ політики; ~ завдань.	Включає:  ~ прийняття рішень; ~ обґрунтування і чітке формування дій; ~ складання планів і графіків роботи на різні періоди.
--	---	--

!!! Зростання наукового рівня планування досягається широким використанням методів економічного прогнозування, введенням протягом багатьох років стратегічної відповідальності цілей підприємства його потенційним можливостям, переходом до бізнес планів, для складання бюджетів як інструментів вивчення альтернативних напрямів господарської діяльності та оцінки ефективності кожного з них.

**Запитання:** Охарактеризуйте організаційну діяльність як функцію менеджменту.

**2. Організація.** Організаційна діяльність є основним елементом системи менеджменту.

Охоплює широке коло питань:

- визначення раціональної структури управління;
- визначення видів діяльності та завдань, які потрібно розв'язати для досягнення цілей підприємств;
- розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності;
- визначення взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників;
- розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх класифікації, спеціалізації, здібностей;
- організаційне нормування апарату управління;
- встановлення правильних взаємовідносин між працюючими.

**Запитання:** В чому полягає координація як функція менеджменту?

**3. Координація** – являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін об'єкта при оптимальних для даних умов трудових, грошових і матеріальних витрат.

**Спрямовується** – на досягнення узгоджених дій конкретних виконавців з метою успішного розв'язання завдань і досягнення поставленої мети.

**За способом здійснення:**

- ~ вертикальна координація – відносини субординації;
- ~ горизонтальна координація – забезпечує співробітництво керівників, спеціалістів та інших працівників підрозділів, між якими немає відносин підпорядкування.

На практиці використовується три методи горизонтальної координації:

- ~ взаємного коригування;
- ~ створення спеціальних груп;
- ~ через ринок.

Координацією забезпечується баланс у діяльності окремих ланок керованої системи.

**Запитання:** Що являє собою регулювання як функція менеджменту?

**4. Регулювання** – зумовлене змінами в організації. Завданням є:

- постійне врахування змін;
- підтримання стану впорядкованості управлінського об'єкту.

**Запитання:** В чому полягає суть мотивації як функції менеджменту?

**5. Мотивація** – це процес спонукання працівників до високопродуктивної праці шляхом використання наявних або створення нових мотивів.



*Передбачає:* формування і виховання здорових і розумних потреб; високих ідеалів людей; підвищення ступеня задоволення працею; реалізацію колективних та індивідуальних потреб; врахування індивідуального сприйняття працівниками різних форм стимулювання; своєчасна оцінка діяльності працівників; розробка нетрадиційних способів спонукання до високоякісної праці.

**Запитання:** Охарактеризуйте контроль як функцію менеджменту.

**6. Контроль** – це система спостереження і перевірки відповідає функціонування підприємств встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планом, програмам і оперативним управлінським рішенням, виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації і ведення господарства.

Форми і методи: аналіз; перевірка; ревізія; обстеження; само- і взаємоконтроль.

### 4.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЧАСТКОВИХ (СПЕЦІАЛЬНИХ) ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** Що передбачає загальне лінійне керівництво?

**Загальне лінійне керівництво**

- передбачення;
- лідерство;
- організацію праці і виробництва;
- мотивацію до праці;
- виховну роботу;
- контроль за виконанням рішень.

**Запитання: Що передбачає техніко-економічне і соціальне планування?**

**Техніко – економічне і соціальне планування**

- організацію і здійснення стратегічного довгострокового, короткострокового і поточного планування виробничо-фінансової діяльності;
- організацію здійснення планування соціального розвитку трудових колективів.

**Запитання: Що передбачає розробка і формування місії і профілю підприємства?**

**Розробка і формування місії і профілю підприємства**

- розробку довгострокових і річних цілей;
- розробку головної і робочих стратегій;
- розробку політики підприємства;
- оцінку факторів конкуренції;
- техніко-економічне обґрунтування вибору варіантів нової продукції;
- розробку проектів цін (тарифів) на вироблювану продукцію (послуги);
- здійснення комерційного розрахунку;
- впровадження державних і галузевих стандартів.

**Запитання: Що передбачає управління технологічною підготовкою виробництва?**

**Управління технологічною підготовкою виробництва передбачає:**

- розробку і постійне вдосконалення технології виробництва на основі досягнень науки;
- розробку і коригування технологічних карт;
- контроль за якістю виконуваних технологічних операцій;
- оформлення заявок на матеріально-технічні ресурси;
- навчання кадрів і підвищення їх професійного рівня.

**Запитання: Що передбачає управління капітальним будівництвом і реконструкцією?**

**Управління капітальним будівництвом і реконструкцією передбачає:**

- розробку проекту плану будівельно-монтажних і ремонтних робіт;
- вивчення комунікацій і складання документації на електропостачання об'єкта будівництва;
- контроль за будівельно-монтажними роботами.

**Запитання: Що передбачає управління трудовими ресурсами?**

**Управління трудовими ресурсами передбачає:**

- планування потреби в кадрах;
- проведення організаційного набору;
- відбір кадрів і прийняття на роботу;
- визначення заробітної плати;
- контроль за станом трудової дисципліни;
- розвиток трудових ресурсів;
- профорієнтація і соціальна адаптація;
- навчання кадрів;
- оцінка результатів діяльності, атестація;
- управління кар'єрою;
- проведення роботи по закріпленню кадрів;
- облік і звітність по кадрах.

**Запитання: Що передбачає організація праці і заробітної плати?**

**Організація праці і заробітної плати передбачає:**

- вивчення форм організації і систем оплати праці;
- розробку заходів, спрямованих на впровадження прогресивних методів організації праці мотивації праці до високопродуктивної роботи;
- розрахунок премій та інших винагород;
- нормування усіх видів праці;
- аналіз витрат робочого часу;
- контроль за правильністю використання фонду заробітної плати.

**Запитання: Що передбачає управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом?**

**Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом передбачає:**

- складання заявок на матеріали і вироби;
- розміщення замовлень на вироби;
- контроль за виконанням заявок;
- проведення децентралізованої заготовки і забезпечення постачання за оперативними заявками;
- контроль за надходженням матеріалів;
- організацію складського господарства;
- розробку графіків реалізації.

**Запитання: Що передбачає бухгалтерський облік і фінансова діяльність?**

**Бухгалтерський облік і фінансова діяльність** передбачає:

- забезпечення зворотного зв'язку в системі менеджменту;
- своєчасний облік матеріальних цінностей;
- складання фінансового плану підприємства;
- ведення статистичної звітності;
- управління активами, оборотним капіталом і основними фондами;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- контроль за правильним витрачанням фінансових коштів і виробничих ресурсів;
- підготовку пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Запитання: Що передбачає контроль за якістю продукції?**

**Контроль за якістю праці і продукції** передбачає:

- розробку і вдосконалення комплексної системи управління якістю і продукцією;
- впровадження внутрішньовиробничих стандартів;
- організацію контролю;
- оцінку і стимулювання якості праці і продукції.

**Запитання: Що передбачає управління маркетингом?**

**Управління маркетингом** передбачає:

- вивчення та прогнозування кон'юнктури ринку;
- сегментацію ринку;
- аналіз потреб споживачів;
- планування асортименту;
- просування товарів на ринок;
- стимулювання збуту;
- управління рекламною діяльністю;
- управління ціноутворенням;
- розробку планів маркетингу на підприємстві;
- захист прав споживача;
- організацію роботи маркетингових служб;
- вибір організаційних структур та інформаційних систем маркетингу.

**Запитання:** *Що передбачає управління зовнішньоекономічними зв'язками?*

**Управління зовнішньоекономічними зв'язками** передбачає:

- визначення змісту та форм зовнішньоекономічних зв'язків;
- визначення прав і відповідальності у зовнішньоекономічній діяльності;
- оформлення зовнішньоекономічних зв'язків;
- розрахунки та кредитування зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз кон'юнктури ринку;
- рекламну діяльність;
- пошук зарубіжного партнера;
- створення спільних підприємств;
- розвиток лізингових операцій;
- ліцензування зовнішньо - економічної діяльності;
- регулювання бартерних угод та ін.

**Запитання:** *Чи є управлінські функції взаємозамінними?*

**!!!** Управлінські функції не можна замінювати одну одною або розглядати як сполучені посудини. Високий рівень організації управління забезпечується за умови, що кожна функція виконується якісно, в заданий час і в належному обсязі.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

**1. Назвіть порядок реалізації загальних функцій менеджменту.**

1. Організація, планування, контроль, мотивація.
2. Планування, організація, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, мотивація, контроль.
4. Організація, контроль, мотивація, планування.

**2. Що відображають функції менеджменту?**

1. Основні закономірності управління системами.
2. Відносини між керуючою та керованою системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні завдання керуючої та керованої системи.

**3. На що спрямовані функції менеджменту?**

1. На досягнення певної мети організації.
2. На виконання виробничих завдань.
3. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації.
4. На досягнення запланованих прибутків.

**4. Хто розподіляє функції в підрозділах організації?**

1. Керівник підприємства.
2. Відділ персоналу.
3. Економісти.
4. Керівник підрозділу.

**5. Наведіть визначення функції менеджменту.**

1. Конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління.
2. Вид управлінської діяльності.
3. Стадії процесу управління.
4. Вид діяльності.

**6. У результаті чого виникли функції управління?**

1. У результаті поділу праці.
2. У результаті поділу і спеціалізації праці.
3. У результаті кооперації праці.
4. У результаті поділу і кооперації праці.

**7. Які основні функції виділяє А. Файоль?**

1. Планування, організацію, мотивацію і координування.
2. Організацію і координування.
3. Планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль.
4. Координування і контроль.

**8. Функції менеджменту спрямовані на:**

1. Розроблення та розподіл завдань між виконавцями.
2. Досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації.
3. Виконання виробничих завдань.
4. Досягнення певної мети організації.

**СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Великий бізнесмен, який часто проживає в готелі, одного разу забув, де залишив частину своїх документів, і поскаржився на цю обставину портьє. Портьє, залишивши на службі свого помічника, негайно, за рахунок власних коштів, поїхав по організаціях, де побував бізнесмен, і, знайшовши документи, привіз їх в готель. Витрати портьє склали 100 доларів. Задоволений бізнесмен хотів вручити портьє 500 доларів, але службовець категорично відмовився, заявивши, що готель «відповідає за благополуччя своїх клієнтів». За цей вчинок керівництво готелю преміювало портьє 1000 доларів.

Чому керівництво готелю так вчинило? Розкрийте всі позитивні моменти цієї ситуації.

## **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Розподіліть співробітників готелю по департаментах за допомогою стрілок.

Департаменти	Працівники
Housekeeping	Ресепшійоніст
	Покоївка
Food and Beverage	Офіціант
	Хостес
Back office	Супервайзер
	Юрист
Front office	Комерційний директор
	Кухар

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Проілюструйте зв'язок між функціями і принципами менеджменту конкретними прикладами.

## **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Пояснити суть визначення поняття «функція»
2. У результаті чого виникли функції менеджменту?
3. Хто вперше класифікував функції менеджменту?
4. Назвати загальні (основні) функції менеджменту.
5. Яка із загальних функцій є пріоритетною?
6. Яка із загальних функцій менеджменту здійснює зворотний зв'язок?
7. Що передбачає виконання функції організації?
8. Назвати і дати характеристику основних видів координації.
9. Чим зумовлена необхідність функції регулювання?
10. Що передбачає виконання функції мотивації?
11. Спробувати привести приклади окремих (на вибір) часткових функцій менеджменту.

## Розділ 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Сутність планування. Стратегічне планування, схематична модель стратегічного планування.

5.2. Планування реалізації стратегії.

### 5.1. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СХЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

**Запитання:** Що розуміють під питанням «планування»?

Під плануванням розуміють відособлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

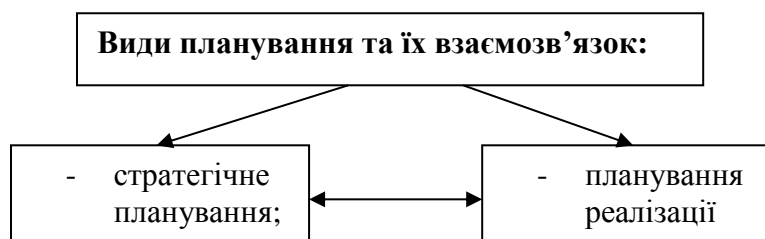
- стратегічне планування;
- планування реалізації стратегії.

**Запитання:** Що включає в себе стратегічне планування?

Стратегічне планування включає установлення місії і цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив та вибір стратегії.

Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування і направлене на розробку способів реалізації та оцінку стратегії у порівнянні з місією організації.

Стратегічне планування полягає у розробці стратегії.



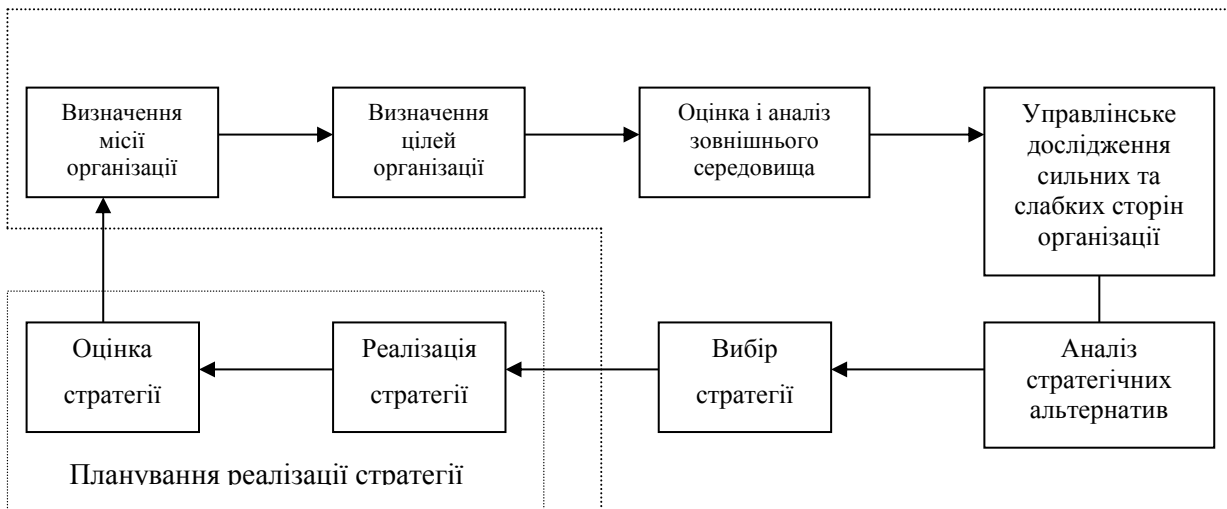
**Запитання:** Що таке стратегія?

**Стратегія** – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення місії організації та досягнення її цілей та включає:

- розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських талантів тощо);
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація - відображення сильних і слабких боків діяльності організації;
- усвідомлення організаційних стратегій – формування організації, яка буде спроможна вчитись на минулих стратегічних рішеннях.

**Запитання:** Які основні елементи належать до схеми процесу стратегічного планування?

Схема процесу стратегічного планування (за Месконом М.Х., Альбертом М., Хедоурі Ф.)



**Запитання:** Що таке місія організації?

**Місія** – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація).

Наприклад, місією, автомобільної фірми, яку заснував Генрі Форд було забезпечення людей дешевим транспортом.

**Запитання:** Коли проводиться оцінка і аналіз зовнішнього середовища ?

Оцінка і аналіз зовнішнього середовища проводиться шляхом контролю факторів. При цьому важливо розробити таку методику, яка дозволить кількісно оцінити вплив кожного фактору. Так, оцінка сили впливу факторів може проводитись у відсотках: економічні – +25 %; політичні – -10 %; ринкові – +50 % і т. д.

Знак «+» або «-» означає відповідно позитивний або негативний вплив. На

**Запитання:** Як проводиться управлінське дослідження сильних і слабких сторін?

Управлінське дослідження сильних та слабких сторін проводиться в напрямку вивчення стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили, а також позиції організації на ринку (маркетингові дослідження).

**Запитання:** На чому ґрунтується аналіз стратегічних альтернатив підприємства ?

Аналіз стратегічних альтернатив ґрунтується на оцінці чотирьох можливих для організації варіантів:

- обмежений ріст (цілі встановлюються від досягнутого);
- ріст (рівень цілей перевищує рівень попередніх показників);
- скорочення (ліквідація, відмова від зайвого, переорієнтація);
- поєднання попередніх варіантів.

Найчастіше організації використовують перший варіант, хоч значною популярністю користується і другий варіант.

**Запитання:** На основі чого доцільно здійснювати вибір стратегії?

Вибір стратегії доцільно здійснювати на основі оцінки наступних факторів:

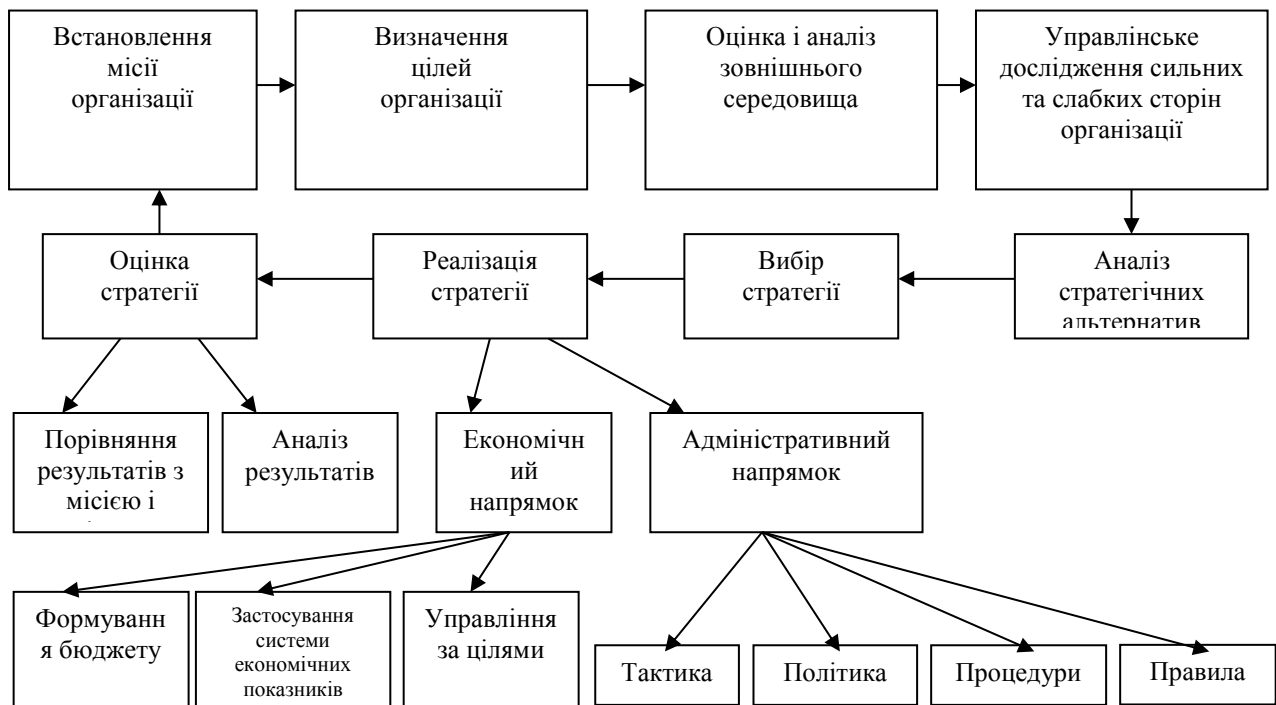
- рівень ризику;
- вплив минулих стратегій;
- вплив власників;
- залежність від фактору часу;
- вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

**!!! Слід пам'ятати про те, що кінцевим результатом стратегічного планування, будуть конкретні рішення і показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат тощо).**

## 5.2. ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

**Запитання:** Назвіть основні елементи моделі планування реалізації стратегії.

### Схематична модель планування реалізації стратегії



**Запитання:** Назвіть основні складові елементи адміністративного напрямку.

<u>Елементи</u>	<u>Характеристика</u>
Тактика	Короткотермінові стратегії – розробляються з метою розвитку стратегій; – створюються на рівні середньої ланки управління; – діють менш короткий час, ніж стратегії; – мають властивість досить швидко проявляти результати.
Політика	Загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.
Процедури	Дії, які слід приймати у конкретній ситуації.
Правило	Вказує на те, що повинно бути зроблено в специфічній одноразовій ситуації.

**Запитання:** Чому сприяють правила і процедури?

Правила і процедури допомагають досягненню наступних цілей:

- ✓ вказують працівникам напрямок дій;
- ✓ виключають повтори;
- ✓ дають можливості передбачати події;
- ✓ сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

**!!! Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.**

**Запитання:** Охарактеризуйте складові економічного напрямку.

**Складові елементи економічного напрямку**

**БЮДЖЕТ** – це метод розподілу ресурсів, представлених у кількісній формі, з метою досягнення цілей, які також мають кількісний вираз. Формування бюджету здійснюється у цифровій формі. При цьому враховуються всі витрати, збитки, а також джерела надходження грошових коштів, доходів тощо. Механізм формування бюджету передбачає розробку кошторисів службами і підрозділами та підготовку підсумкового бюджету.

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ** – відображає основні параметри тактики і стратегії. Показники слід встановлювати для кожного рівня управління.

**УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ** – це підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня.

**Запитання:** Назвіть основні елементи здійснення управління за цілями.



**Запитання:** Опишіть процес реалізації стратегії за допомогою організаційної структури.



**Запитання:** Які виокремлюють причини невдач при управлінні за цілями?

**Можливі причини невдачі програми управління за цілями**

- 1) Відсутність зацікавленості і підтримки вищого керівництва.
- 2) Відхилення від концепції програми.
- 3) Труднощі при постановці цілей.
- 4) Збільшення канцелярської роботи.
- 5) Дефіцит часу.
- 6) Відсутність відповідної кваліфікації у працівників.
- 7) Відсутність індивідуальних стимулів.
- 8) Негативний вплив зовнішнього середовища.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

### **1. Що означає поняття "функція планування"?**

1. Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
2. Встановлення цілей організації.
3. Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
4. Визначення способів досягнення цілей організації.

### **2. Організаційне планування здійснюється:**

1. Тільки на вищому рівні управління.
2. На вищому та середньому рівні управління.
3. На середньому рівні управління.
4. На всіх рівнях управління.

### **3. Тактика організації - це:**

1. Короткострокові плани, які конкретизують стратегію.
2. Завдання, які треба виконувати.
3. Види робіт з досягнення цілей.
4. Плани робіт, які слід виконувати.

### **4. Оцінка стратегії організації - це:**

1. Аналіз фактично досягнутих результатів роботи.
2. Порівняння виконання запланованих робіт з фактичними результатами.
3. Механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії.
4. Аналіз поточних результатів роботи.

### **5. Цілі організації повинні відповідати наступним вимогам:**

1. Досяжність, конкретність, орієнтація у часі.
2. Досяжність і орієнтація у часі.
3. Орієнтація у часі і конкретність.
4. Досяжність.

### **7. Планування - це:**

1. Розроблення можливих варіантів існування організації.
2. Один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей.
3. Розроблення завдань для підлеглих.
4. Аналіз можливих змін в діяльності організації.

### **8. Стратегія організації - це:**

1. Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
2. Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.

3. План реалізації цілей.
4. Поточні плани для досягнення цілей.

**9. Стратегічне планування включає:**

1. Вибір стратегії.
2. Вибір альтернатив.
3. Визначення місії, цілей, оцінка і аналіз зовнішнього середовища, управлінське дослідження сильних та слабких сторін організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.
4. Визначення місії.

**10. Довгострокові та перспективні плани розробляються найчастіше строком на:**

1. 3-5 років.
2. 5 і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, квартал, місяць, тиждень.

**11. Середньострокові плани розробляються строком на:**

1. 2-3 роки.
2. П'ять і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, місяць, декаду, тиждень.

**12. Короткострокові плани розробляються строком на:**

1. 5 і більше років.
2. 3-5 років.
3. 1 рік.
4. 2 роки.

**13. Тактика організації - це:**

1. Основні види робіт, які потрібно виконувати.
2. Перспективні завдання.
3. Перспективні цілі.
4. Короткотермінові стратегії.

**14. Політика організації - це:**

1. Конкретні дії керівника для досягнення цілей.
2. Загальні дії менеджерів для виконання певних завдань.
3. Загальне керівництво до дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.
4. Окремі дії керівників для реалізації рішень.

**15. Бюджет організації - це:**

1. Метод розподілу ресурсів, поданий у кількісній формі з метою досягнення певних цілей.

2. Метод розподілу ресурсів.
3. Метод реалізації цілей.
4. Метод стимулювання праці персоналу.

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

У кінці 70-их років, компанія "Сірз, Робак енд Компані" втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі оглядачі назвали "кризою іміджу марки фірми". Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, а рівень конкуренції збільшувався. Покупці витрачали частку свого доходу (що постійно зменшувався) на такі товари довготривалого використання, як побутові прилади та меблі, де "Сірз" займала традиційно сильні позиції. Однак слід відзначити, що компанія досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка пов'язана з товарами короткострокового користування. Спроби активізувати продаж шляхом зниження цін привели до значного зростання обсягу збуту, але сприяли зниженню прибутку. Президент компанії свого часу зазначив: "Якщо "Сірз" хотіла вижити, не говорячи вже про розширення, то ми повинні були просуватися швидше. Прийшов час оживити нашу торговельну базу, збільшити прибутки та перевести "Сірз" у нові перспективні галузі, де можна було б використати її традиційно сильні сторони".

Поряд з деякими іншими змінами, керівництво "Сірз" вирішило диверсифікувати діяльність фірми та проникнути у нові напрями підприємництва. Одним із перших кроків для підтримки нових зусиль на шляху диверсифікації було створення корпоративного комітету стратегічного планування, до складу якого ввійшли керівники підрозділів торгівлі, страхування та нерухомого майна.

На початку обговорення були великі розбіжності відносно напрямку майбутнього розвитку компанії. У той час, коли одні керівники вважали, що фірма повинна залишитися у своїй традиційній галузі — роздрібній торгівлі, інші хотіли розширення діяльності у перспективні галузі, такі як телезв'язок і домашні розважальні програми. Для вироблення стратегії диверсифікації, яку більшість членів комітету могла підтримати, комітет розробив систематичний процес вивчення та оцінювання.

Цей процес припускав вивчення цілих галузей з метою виявлення потенційних можливостей їх зростання та прибутку і включав аналіз того, як "Сірз" може внести у нову справу свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг чи фінансову потужність. Комітет визначав орієнтири, щодо величини галузі, потенційного обсягу продажів і прибутку, відрізка часу, який необхідний, щоб "Сірз" став основним чинником. Крім цього, новий бізнес повинен орієнтуватися на споживача і бути таким, у якому ім'я та репутація "Сірз" стала би відмінною конкурентною ознакою. Цей бізнес також повинен бути таким, що може здійснюватися на національному рівні за допомогою сотень підприємств роздрібною торгівлі, розміщених по цілій країні.

Саме ці систематичні зусилля привели до рішення керівництва компанії зосередитися на фінансових послугах для споживачів. Так була створена "Сірз Файненшл Нетуорк" (Фінансова сітка "Сірз"). "Сірз" володіла багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн. активних рахунків з розрахунком за кредитними картками. Крім цього, у її склад входила потужна страхова компанія. Ще одним позитивним наслідком роботи комітету, де були задіяні вже наявні канали збуту, стало впровадження картки "Дісковер", яка швидко набула широкого

розповсюдження.

*Запитання для аналізу*

1. Як Ви вважаєте, чи змінила компанія "Сірз" свою місію?
2. Яким чином цінності членів комітету стратегічного планування вплинули на їхнє ставлення до диверсифікації?
3. Що сприймається керівництвом фірми як основні сильні сторони "Сірз"?
4. Яку стратегічну альтернативу вибрала "Сірз", враховуючи ситуацію?
5. Що Ви думаєте відносно процесу, який використовується комітетом стратегічного планування при виробленні плану диверсифікації?

**▣ СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Визначити кількість офіціантів для обслуговування у ресторані вищої категорії, якщо у залі розташовано 5 шестимісних столів, 10 чотиримісних столів та 8 двомісних столів.

**▣ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Доберіть з публікацій у пресі, літературних джерел приклади місії організації.

**? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Пояснити сутність функції планування.
2. Назвати основні етапи стратегічного планування.
3. Доберіть приклади місії організацій.
4. Приведіть органіграму цілей організації.
5. Підібрати приклади стратегій.
6. Що є результатом стратегічного планування?
7. Які напрямки визначають реалізацію стратегії?
8. Доберіть приклади тактичних планів.
9. Пояснити значення підходу «управління за цілями».
10. Приведіть приклади цілей роботи керівника організації.

## Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ І ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Поняття організування як функції менеджменту. Делегування, відповідальність, повноваження.

6.2. Ефективність лінійних повноважень. Види функціональних повноважень.

### 6.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗОВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. ДЕЛЕГУВАННЯ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ПОВНОВАЖЕННЯ

**Запитання:** Що таке організування?

**Організування (організація взаємодії)** - це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією (підприємством).

*Організування має два аспекти:*

- поділ організації на підрозділи у відповідності до цілей і стратегії;
- устанавлення взаємовідносин повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

**Запитання:** Назвіть основний процес, що надає можливість встановити формальні взаємовідносини працівників в організації.

**Делегування повноважень** є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини людей (працівників) в організації.

*Делегування* є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

**Запитання:** Що таке відповідальність?

**Відповідальність** - це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

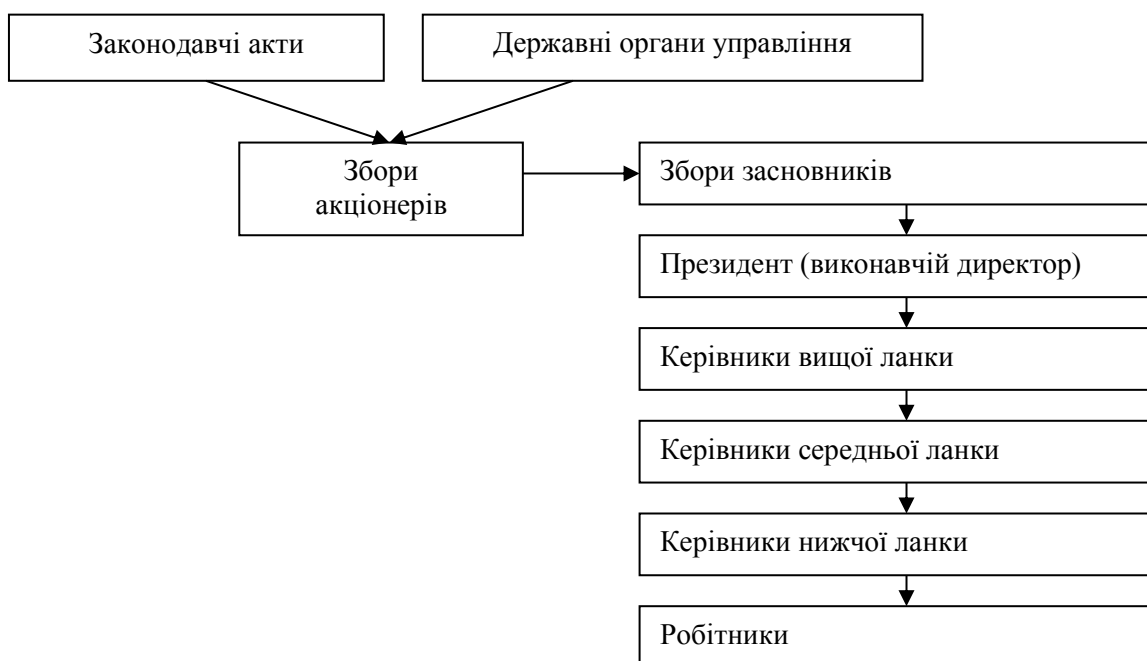
**!!!** Відповідальність не може делегуватись.

**Запитання:** Що таке повноваження?

**Повноваження** - це обмежене право використовувати ресурси підприємства і направляти зусилля підлеглих співробітників на виконання встановлених (певних) завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

**Запитання:** Опишіть модель класичної передачі повноважень.

Модель класичної концепції передачі повноважень



!!! Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами і мають властивість розширятись в напрямку більш високих рівнів управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів тощо.

Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження можуть делегуватися, а влада - це реальна здатність діяти і впливати на ситуацію.

**Запитання:** Які види повноважень виділяють у менеджменті?

У менеджменті розрізняють лінійні і функціональні повноваження:

**Лінійні повноваження** передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник в межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без з'ясування з вищими керівниками, виходячи при цьому з настанов, законів, звичаїв.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством.

Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Результативна ієрархія – це скалярний ланцюг, або ланцюг команд.

## 6.2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛІНІЙНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ. ВИДИ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ

**Запитання:** В чому суть ефективності лінійних повноважень?

**Ефективність лінійних повноважень залежить від:**

- ~ єдиновладдя, коли свої повноваження керівник отримує тільки від одного начальника,
- ~ - обмеження норми управління, тобто застосування регламентування кількості працівників, які безпосередньо підпорядковані даному керівникові.

**Запитання:** Які види функціональних повноважень прийнято виділяти в

**Функціональні (штабні) повноваження** делегуються менеджером більш високого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією.

**Види функціональних повноважень**

- **рекомендаційні**, тобто направлені на вироблення конкретних рекомендацій;
- **обов'язкові з'ясування**, коли функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;
- **паралельні**, при яких рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

**Запитання:** Що необхідно для делегування повноважень?

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому у підпорядкуванні керівника можуть знаходитись три типи апарату:

- **обслуговуючий**, який виконує певні часткові функції (плановий відділ, відділ кадрів та ін.);

- **консультативний** для консультування керівника фахівцями, які запрошені на постійну або тимчасову роботу;

- **особистий**, тобто працівники, які безпосередньо співпрацюють з керівником (секретар, референт, помічник та ін.).

Ефективність управління в значній мірі залежить від обґрунтованого і своєчасного делегування повноважень. Недоліки у менеджменті часто визначаються, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого, небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

**Запитання:** Які причини небажання делегування повноважень вам відомі?

Американський економіст Ньюмен приводить  
**5 причин небажання керівників делегувати повноваження:**

- 1) Перебільшення власної гідності, тобто спрацювання принципу «Я це зроблю краще»;
- 2) Відсутність здатності керувати;
- 3) Відсутність довіри до підлеглих;
- 4) Страх ризику;
- 5) Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпекв.

За Ньюменом підлеглі відмовляються від відповідальності  
і блокують делегування через наступні причини:

- 1) Відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему.
- 2) Боязнь критики.
- 3) Відсутність необхідної інформації і ресурсів.
- 4) Перевантаженість роботою.
- 5) Невпевненість у собі.
- 6) Відсутність додаткових стимулів.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

### **1. Що означає організація взаємодії як функція менеджменту?**

1. Стосунки, які виникають між керівниками вищої та середньої ланок.
2. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.
3. Відносини між органами управління та окремими працівниками.
4. Поділ організації на окремі підрозділи відповідно до цілей і стратегії.

### **2. Що слід розуміти під делегуванням?**

1. Передача керівниками своїх прав підлеглим.
2. Передача керівниками своїх обов'язків окремим спеціалістам.
3. Передача керівниками відповідальності своїм підлеглим.

- Це основний процес, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини працівників в організації.

**3. Згідно з продуктовою структурою, конкретному керівникові організації делегують повноваження:**

- З управління певним типом продукції.
- З управління певним підрозділом.
- З управління певними спеціалістами.
- З управління певними групами працівників.

**4. Чим визначаються повноваження в організації?**

- Політикою та правилами.
- Процедурами та операціями.
- Політикою, процедурами, правилами, які мають властивість розширюватися в напрямку вищих рівнів управління.
- Правилами.

**5. Що створює делегування лінійних повноважень в організації?**

- Виробничі підрозділи.
- Ієрархію рівнів управління.
- Ланки управління.
- Підсистеми управління.

**СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Найбільш зручним та наочним методом розподілу функцій управління серед підрозділів підприємства є матричний, тобто таблиця, рядками якої є конкретні функції управління, а стовпчиками - структурні підрозділи. На перехресті стовпчиків та рядків вказуються основні операції управління щодо конкретної функції, за виконання яких відповідає структурний підрозділ.

Матриця розподілу функцій управління дозволяє розподілити їх між керівництвом підприємства і підрозділами апарату управління, визначити технологічну послідовність операцій управління і чітко закріпити операції за конкретними керівниками та фахівцями у вигляді розділу посадової інструкції "Функції працівника".

*Завдання:*

Відповідно до матриці розподілу функцій управління серед підрозділів підприємства (табл. 1) та штатного розкладу торговельного підприємства (табл. 2):

- Розподіліть функції управління між керівниками підрозділів у вигляді наведеної матриці (табл. 3).
- Розробіть посадову інструкцію, згідно з керівною посадою в апараті управління, яку б Ви хотіли займати на торговельному підприємстві (додаток 3).

**Таблиця 1**

Код функції	Найменування функції управління підприємством	Структурні підрозділи					
		ГД	ЗТР	ЗМК	ЗЕФ	ЗВР	ЗПС
01	Управління стратегією розвитку підприємства	ЦР	С	С	ПИ	С	С

02	Організація системи та процесів управління	ЦР	С	С	ПИ	С	С
03	Управління персоналом	Ц	С	С	С	С	РПИ
04	Управління соціальним розвитком	Ц	Г	С	С	С	РПИ
05	Управління економічним розвитком	Ц	С	С	РПИ	С	С
06	Управління фінансами та бухгалтерським обліком	Ц	У	С	РПИ	У	У
07	Управління технічним розвитком	Ц	РПИ	У	С	С	У
08	Управління капітальним будівництвом і ремонтом	Ц	РПИ	С	С	С	У
09	Управління підготовкою до виробництва	Ц	РПИ	С	С	С	У
10	Управління основним виробництвом	Ц	С	С	С	РП И	С
11	Управління допоміжним виробництвом	Ц	РПИ	У	С	С	У
12	Управління якістю продукції	Ц	С	Г	С	РП	У
13	Управління працею та заробітною платою	Ц	С	С	РПИ	С	С
14	Управління охороною праці та технікою безпеки	Ц	С	У	С	РП И	С
15	Управління матеріально-технічним постачанням	Ц	С	РПИ	С	С	У
16	Управління маркетингом та збутом продукції	Ц	У	РПИ	С	С	У
17	Управління механізацією торговельного процесу	Ц	РПИ	У	У	С	У
18	Управління транспортом	Ц	С	РПИ	С	С	У
19	Управління обслуговуючим персоналом	Ц	У	У	С	С	РПИ
20	Управління зовнішньоекономічною діяльністю	Ц	С	РПИ	С	С	У

**Таблиця 2**

**Штатний розклад апарату управління ВАТ “Зодіак”**

<b>Найменування посади</b>	<b>Кількість одиниць</b>	<b>Посадовий оклад, грн.</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Голова правління (директор)	1	820
Заступник голови правління з комерційних питань	1	710
Заступник голови правління з економічних питань	1	710
Заступник директора з технічних питань	1	710
Секретар офісу	1	350
Друкарка	1	240
<b>Разом</b>	<b>6</b>	
<i>Відділ торгівлі продовольчими товарами</i>		
Начальник відділу	1	650
Заступник начальника відділу	1	540
Провідний консультант	1	475
Провідний товарознавець	1	470
Товарознавець 1-ої категорії	3	460
<b>Разом</b>	<b>7</b>	

1	2	3
<i><b>Відділ торгівлі одягом та взуттям</b></i>		
<b>Начальник відділу</b>	1	650
Заступник начальника відділу	1	540
Провідний консультант	1	475
Провідний товарознавець	1	470
Товарознавець 1-ої категорії	4	460
<b>Разом</b>	<b>8</b>	
<i><b>Відділ торгівлі електротоварами</b></i>		
<b>Начальник відділу</b>	1	650
Заступник начальника відділу	1	540
Економіст 1-ої категорії	2	500
Товарознавець	5	460
<b>Разом</b>	<b>8</b>	
<i><b>Відділ торгівлі меблями та аксесуарами до них</b></i>		
<b>Начальник відділу</b>	1	650
Заступник начальника відділу	1	540
Економіст 1-ої категорії	2	500
Товарознавець	5	460
<b>Разом</b>	<b>8</b>	
<i><b>Відділ кадрів</b></i>		
<b>Начальник відділу</b>	1	650
Економіст 1-ої категорії	2	500
Інженер з підготовки кадрів	1	420
<b>Разом</b>	<b>3</b>	
<i><b>Юридичний відділ</b></i>		
<b>Начальник відділу</b>	1	650
Юрист 1-ої категорії	2	510
<b>Разом</b>	<b>3</b>	
<i><b>Господарський відділ</b></i>		
Начальник відділу	1	650
Секретар офісу	1	350
<b>Разом</b>	<b>2</b>	
<i><b>Бухгалтерія</b></i>		
Головний бухгалтер	1	650
Економіст 1-ої категорії	1	500
Бухгалтер 1-ої категорії	6	450
Бухгалтер II-ої категорії	2	420
Бухгалтер III-ої категорії	2	390
<b>Разом</b>	<b>12</b>	
<b>Всього по апарату управління</b>	<b>55</b>	

Матриця розподілу функцій серед підрозділів підприємства

Найменування функції управління підприємством	Керівники підрозділів										
	ГП	ДП	ЗВ	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЕП	ПО	ІМ	ІП
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
1. Управління стратегією розвитку підприємства											
2. Організація системи та процесів управління											
3. Управління персоналом											
4. Управління соціальним розвитком											
5. Управління економічним розвитком											
6. Управління фінансами та бухгалтерським обліком											
7. Управління технічним розвитком											
8. Управління капітальним будівництвом і ремонтом											
9. Управління підготовкою до виробництва											
10. Управління основним виробництвом											
11. Управління допоміжним виробництвом											
12. Управління якістю продукції											
13. Управління працею та заробітною платою											
14. Управління охороною праці та технікою безпеки											
15. Управління матеріально-технічним постачанням											
16. Управління маркетингом та збутом продукції											
17. Управління механізацією торговельного процесу											
18. Управління транспортом											
19. Управління обслуговуючим персоналом											
20. Управління зовнішньо-економічною діяльністю											

Умовні позначення операцій:

Ц - встановлення мети, формування завдань;

Р - прийняття рішень, затвердження, координація;

П - підготовка рішень, складання, розрахунок;

С - узгодження, розглядання;

И - виконання, доведення, контроль;

У - участь, інформування, збір даних;

"-" - неучасть у виконанні операцій.

Умовні позначення підрозділів сформовані згідно з штатним розкладом створеного торговельного підприємства.

**Умовні позначення для управління торговельним підприємством:**

ГД - генеральний директор;

ЗТР - заступник директора з технічного розвитку;

ЗМК - заступник директора з маркетингу та комерції;

ЗЕФ - заступник директора з економіки та фінансів або головний бухгалтер;

ЗВР - заступник директора з основного виробництва;

ЗПС - заступник директора з персоналу та соціального розвитку або начальник відділу персоналу.

**Приклад умовних позначень для керівництва ВАТ, відповідно до рівнів управління та функціональних напрямків:**

ГП - голова правління;

ДП - директор підприємства;

ЗВ - заступник директора з виробництва;

ЗК - заступник директора з комерції.

**Функціональні підрозділи:**

ГБ - головний бухгалтер;

СР - секретар-референт;

ЮК - юрисконсульт-кадровик;

ЕП - економіст з планування;

ПО - програміст-оператор;

ІМ - інженер з маркетингу;

ІС - інженер з постачання;

**Виробничі підрозділи:**

ТЗД - транспортно-заготівельна ділянка;

ВД - виробнича ділянка;

РБД - ремонтно-будівельна ділянка;

МС - магазин-склад.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Скласти посадову інструкцію керівника середнього рівня.
2. На органіграмі показати взаємовідносини керівника організації (зв'язки по посаді) з іншими керівниками підприємств.

## **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Визначити поняття «організування».
2. Назвати основні аспекти функції організування.
3. Доберіть приклади делегування повноважень.
4. Визначити поняття «відповідність», «повноваження».
5. Доберіть приклади лінійних повноважень.
6. Що називається скалярним процесом?
7. Доберіть приклади функціональних повноважень.
8. Які Ви знаєте типи апарату управління?
9. Назвати причини небажання керівників делегувати повноваження.
10. Назвати причини відмови підлеглих від відповідальності.\

## Розділ 7. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ПОБУДОВИ

- 7.1. Сутність організаційної структури управління, її роль та складові елементи.
- 7.2. Побудова організаційних структур управління. Організаційне проектування.
- 7.3. Види організаційних структур управління.

### 7.1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ, ЇЇ РОЛЬ ТА СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ

**Запитання:** Що таке організаційна структура управління?

В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

**Організаційна структура управління** – це впорядкована сукупність органів (підрозділів), які дозволяють управляти організацією та її взаємовідносинами. Ці органи призначені використовувати всі функції управління.

Слід мати на увазі, що всі середні і великі підприємства мають створювати організаційні структури управління.

Винятком може бути тільки невелике підприємство де його власник (найчастіше з загальною чисельністю працюючих до 8-10 чол.) здатний самотійно вирішувати всі питання і не потребує допомоги інших працівників.

**Запитання:** Назвіть основні складові елементи організаційної структури управління.

Основні складові елементи організаційної структури управління	Кількість і види ланок управління на його кожному рівні
	Взаємне розміщення, зв'язки і підпорядкованість ланок
	Завдання, права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних, спеціальних функцій менеджменту
	Ступінь централізації та децентралізації функцій управління
	Чисельність і професійно-кваліфікаційний склад персоналу

**Запитання:** Чим зумовлено необхідність формування організаційних структур?

**Необхідність формування** організаційних структур зумовлено процесом розподілу праці на підприємстві та здійснення процесу управління і реалізації визначених функцій.

## 7.2. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

**Запитання:** *Вирішенню яких завдань повинна відповідати організаційна структура підприємства?*

Організаційна структура підприємства в сучасних умовах повинна забезпечувати вирішення цілого ряду принципово нових для діяльності підприємства завдань:

- отримання надійної, достовірної інформації про ринок – структуру і динаміку попиту, смаків і побажань споживачів, тобто інформації про зовнішні умови функціонування підприємства;
- орієнтація підприємства при виборі номенклатури продукції надання послуг споживачам та можливості забезпечення виробничого циклу матеріальними ресурсами;
- раціональний добір і розстановка кадрів;
- успішне вирішення соціальної програми;
- забезпечення виробництва всіма елементами виробничого та торговельно-технологічного процесу;
- створення такого асортименту товарів та послуг, який відповідає вимогам ринку краще, ніж товар чи послуга конкурента, задовольняючи попит, вирішує «проблему споживача»;
- реалізація своєї продукції і досягнення фінансового благополуччя;
- прогнозна оцінка прибутку підприємства і її розподіл;
- необхідний вплив на споживача, попит і ринок, що забезпечує максимально можливий контроль над сферою реалізації.

**Запитання:** *Назвіть основні методи побудови організаційних структур управління.*

### Методи побудови організаційних структур управління

■ Моделювання.	Розробка формалізованих математичних, графічних та машинних описів (розподіл повноважень та відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ).
■ Експертних оцінок	Вивчення пропозицій експертів.
■ Організаційне нормування (регламентування)	Системи нормативів, правил, формул, які слугують базою для проектування.

**Запитання:** *За допомогою яких методів здійснюється побудова організаційних структур підприємства?*

**Вихідною інформацією** для побудови організаційної структури управління будь-якого підприємства є загальна чисельність персоналу (штатний розклад) та його структура, що затверджується власником (власниками) підприємства (його вищими органами управління) якщо інше не передбачено установчими документами, і фіксується у штатному розкладі.

**Запитання:** Назвіть основні вимоги до формування сучасних організаційних структур управління.

!!! У процесі діяльності між керівниками організації, структурних підрозділів, фахівцями та робітниками встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять управлінський, соціальний, інформаційний технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.



**Запитання:** За допомогою яких методів здійснюється побудова організаційних структур підприємства?

**Висхідною інформацією** для побудови організаційної структури управління будь-якого підприємства є загальна чисельність персоналу (штатний розклад) та його структура, що затверджується власником (власниками) підприємства (його вищими органами управління) якщо інше не передбачено установчими документами, і фіксується у штатному розкладі.

**Запитання:** В яких документах закріплюється організаційна структура?

**Організаційна структура** управління підприємством закріплюється в організаційних схемах (органіграмах) і розроблених положеннях про структурні підрозділи (відділи, служби).

**Органіграма** - це схематичне відображення структури управління, всіх зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління. Така форма зображення загальної схеми та структури управління є практично на всіх великих підприємствах, але на середніх, і особливо малих підприємствах, часто навіть немає таблиць, які давали б уяву про їх організацію.

**Запитання:** Що слід виділити в органіграмах?

**В органіграмах слід виділити наступні зв'язки:**

1) лінійні (зображуються безперервною лінією);

2) функціональні (зображуються перервною лінією);

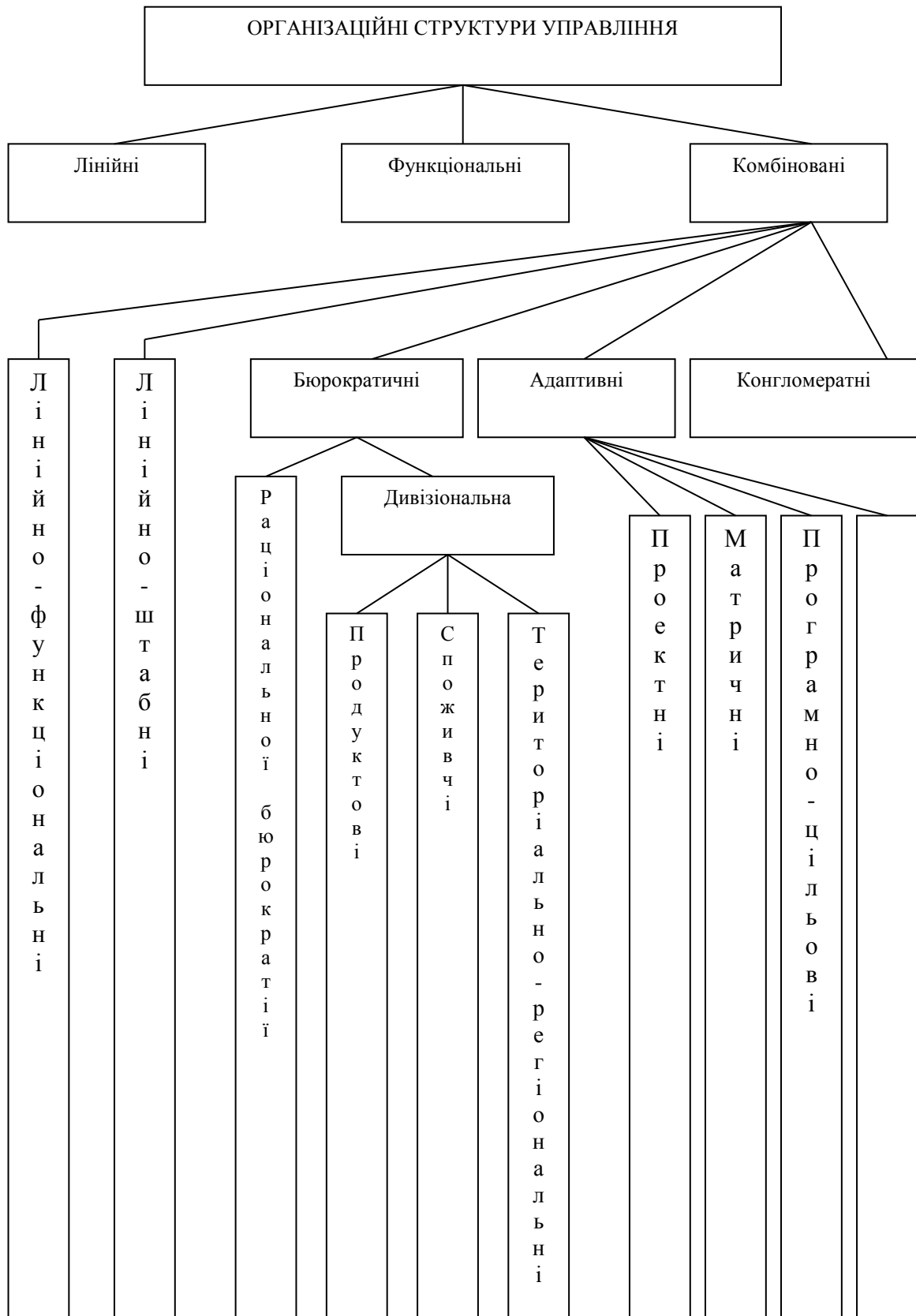
3) зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень.

!!! Органіграми дають можливість виявляти недоліки і ненормальні структури управління. Це може стосуватись ненормальностей по лінії підпорядкування, порушень рівноваги в організації, ненормальностей в розміщенні служб в структурі.

Вагоме практичне значення мають тактичні органіграми, які після належного коригування можуть дати кращі результати, ніж розробка нових структур та їх пристосування до нових умов. Це тим більш важливо, що за необхідності можна обійтись без порушення уже сформованих зв'язків, які забезпечували належне функціонування до проведення намічених змін.

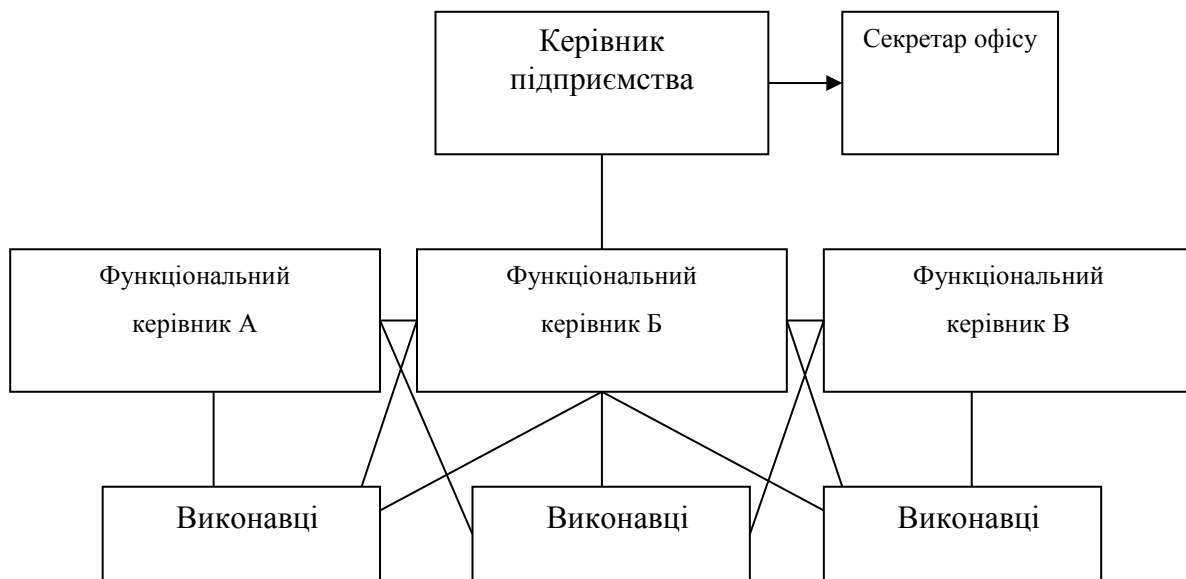
### 7.3. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

**Запитання:** Які є основні види організаційних структур управління?



**Запитання:** В чому полягає суть та значення функціональної структури управління?

*Принципова схема функціональної організаційної структури управління*



Функціональна структура управління застосовується переважно середніми за розміром і чисельністю працюючих підприємствами, а також науково-дослідними організаціями.

**Запитання:** Назвіть переваги функціональної структури управління.

**Перевагами функціональної структури** організації підприємства є: стимулювання ділової і професійної спеціалізації; зменшення дублювання функцій і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; поліпшення координації у функціональних сферах. До недоліків функціональної структури належать: збільшення можливості конфліктів між функціональними сферами; подовження ланцюга команд від керівника до безпосереднього виконавця.

**Запитання:** Які є недоліки функціональної структури управління?

**Функціональна структура** управління має ряд суттєвих недоліків:

- 1) в системі управління часто з'являється велика кількість інформації (іноді суперечливої);
- 2) виникають проблеми вибору і погодження вказівок, які надходять від вищих ланок до одного виконавця;
- 3) зростає кількість функціональних служб, що призводить до зниження оперативності управління.

*В управлінні великими сучасними вітчизняними організаціями застосовується переважно лінійно-функціональна структура управління.*

**Запитання:** Які існують особливості лінійно-функціональних структур управління?

### Особливості лінійно-функціональних організаційних структур управління

Лінійно-функціональна структура об'єднує в собі переваги лінійної і функціональної. Переваги має лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, то в масштабі управління підприємством – навпаки.

Комбіновані структури забезпечують розподіл праці, за яким лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

**Запитання:** Які існують недоліки лінійно-функціональних структур управління?

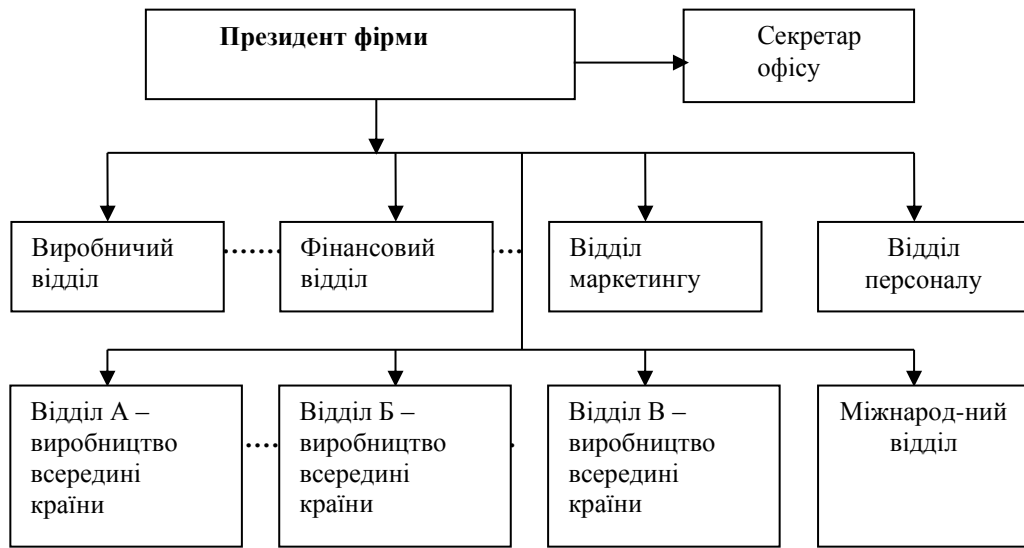
Недоліком цієї структури є захоплення функціональних служб прямими вказівками, розпорядженнями, збільшення їх кількості, відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами підприємства. Крім цього в умовах частих технологічних змін, оновлення номенклатури продукції (послуг) використання цієї структури розтягує терміни підготовки та прийняття управлінських рішень, не забезпечує злагодженості у роботі функціональних підрозділів.

*Організації з широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюються споживачі, а також для міжнародних організацій використовуються дивізійна та матрична структури.*

**Запитання:** За яким принципом здійснюється управління у дивізійній організаційній структурі?

Групування видів діяльності у дивізійній організаційній структурі управління здійснюється з використанням принципу поділу праці за цілями.

**Принципова схема дивізіональної  
організаційної структури управління**



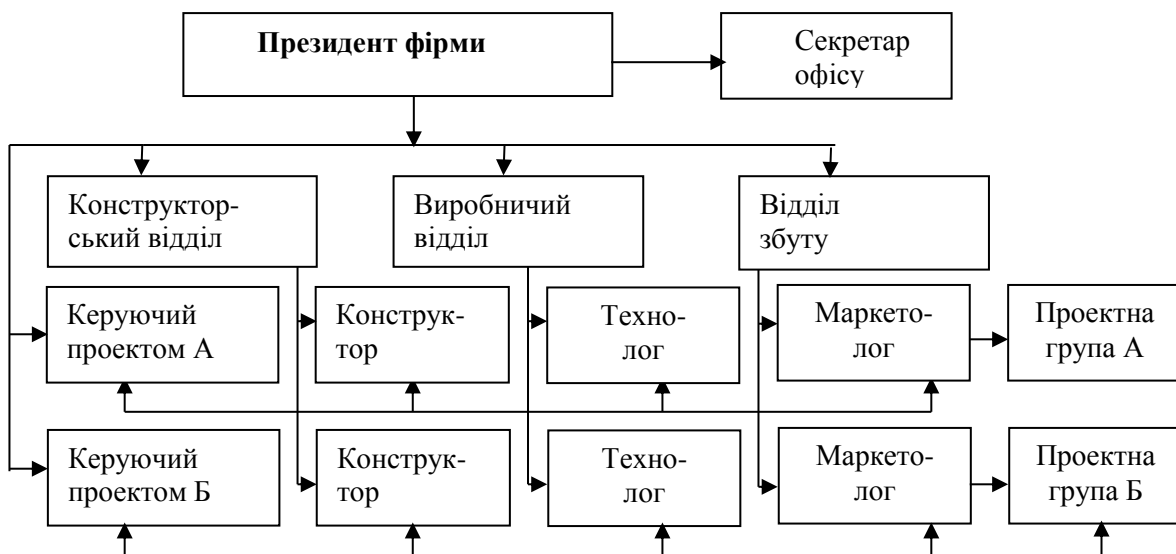
**Запитання:** Назвіть особливості дивізіональних організаційних структур.

Дивізіональні організаційні структури управління використовуються великими багатопрофільними підприємствами зі значною кількістю виробничих та комерційних відділень, які функціонують в умовах динамічного середовища.

**Запитання:** Що виділяють в матричних організаційних структурах?

В матричних організаційних структурах управління поряд із лінійними керівниками підприємства та функціональним апаратом управління виділяють ще й тимчасові предметно-проектні групи.

**Принципова схема матричної організаційної структури управління.**



**Запитання:** Назвіть особливості матричних організаційних структур.

***Особливості матричних організаційних структур управління***

*Проектні* групи формуються зі спеціалістів постійних формальних відділів. При цьому вони лише тимчасово підпорядковані керівнику проекту. Після завершення робіт над проектом вони повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенню до спеціалістів проектної групи. Одночасно він є функціональним керівником стосовно виробничих, комерційних підрозділів підприємства, що забезпечують реалізацію проекту.

**Запитання:** Які переваги має матрична структура управління?

**Головною перевагою** матричних організаційних структур є їхня виключно висока гнучкість та орієнтація на нововведення. Недоліками матричних структур є те, що в них збільшується чисельність управлінського персоналу, зростає кількість інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів, часто виникають конфлікти через невизнання принципу єдиноначальності в умовах високодинамічного середовища та надання послуг обмеженого життєвого циклу.

**Запитання:** Де застосовується матричний тип організаційної структури?

**Матричний тип** організаційної структури використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто компаніями, яким необхідно мати високу маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

**Запитання:** Що необхідно для визначення горизонтальних зв'язків при матричній структурі управління?

При матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні:

- призначення керівника програми (проекту), його заступників в окремих підсистемах відповідно до структури програми;
- призначення відповідальних виконавців в кожному спеціалізованому підрозділі;
- організація спеціальної служби управління програмою.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

### **1. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?**

1. Склад ланок управління організацією.
2. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.
3. Склад підрозділів управління.
4. Склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

### **2. Де переважно застосовується лінійна структура управління?**

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні об'єднаннями організацій.
4. В управлінні кооперативними організаціями.

### **3. Що відноситься до елементів організаційних структур управління?**

1. Органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними.
2. Ланки управління організацією.
3. Система взаємозв'язків між органами управління.
4. Ланки й органи управління організацією.

### **4. Що означає орган управління в організації?**

1. Всі ланки управління організацією.
2. Ланку або сукупність ланок керуючої системи.
3. Сукупність ланок керованої системи.
4. Сукупність ланок керуючої системи.

### **5. Де переважно застосовується функціональна структура управління?**

1. В управлінні середніми за розміром та чисельністю працюючих організаціями.
2. В управлінні великими організаціями.
3. В управлінні об'єднанням організацій.
4. В управлінні середніми і малими організаціями.

### **6. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління?**

1. В управлінні середніми за розміром організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні великими сучасними організаціями.
4. В управлінні великими і малими організаціями.

### **7. Де переважно застосовуються дивізіональні структури управління?**

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні малими об'єднаннями.
4. В управлінні великими багатопрофільними організаціями зі значною кількістю виробничих та комерційних відділень.

**8. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?**

1. В управлінні багатoproфільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні середніми за розміром організаціями.
4. В управлінні великими організаціями.

**9. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління?**

1. Орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління.
2. Висока гнучкість та орієнтація на нововведення.
3. Орієнтація на нововведення.
4. Орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

**10. Яка організаційна структура вважається найбільш ефективною для організацій, які мають філіали у різних регіонах?**

1. Функціональна.
2. Лінійна.
3. Змішана.
4. Дивізіонна.

**11. Що означає термін “органіграма”?**

1. Зв'язки між органами управління.
2. Побудову зв'язків між окремими ланками управління.
3. Схематичне відображення структури управління, всіх зв'язків, що існують між органами управління.
4. Відображення взаємовідносин між керуючою і керованою підсистемами.

**СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Ви - засновник відкритого акціонерного товариства “Меркурій”. ВАТ “Меркурій” є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках і основною метою діяльності є отримання прибутку на внесений в рахунок оплати акції з метою задоволення потреб засновників.

Статут ВАТ “Меркурій” наведено в додатку 1.

*Завдання:*

- Керуючись статутом ВАТ “Меркурій”, потрібно:
- скласти штатний розклад працівників товариства;
  - побудувати організаційну структуру апарату управління товариством і показати на схемі зв'язки між її структурними елементами;
  - підготувати рішення (у формі наказу) про затвердження штатного розкладу товариства та введення в дію організаційної структури управління.

**СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Потреба в кадрах готельного комплексу «Гранд Резорц» задовольняється в процесі їх набору на конкурентній основі з зовнішнього середовища і створення резерву працівників на підприємстві для заняття вакантних посад.

Вам, як керівнику відділу персоналу, потрібно набрати персонал для індивідуального обслуговування VIP клієнтів.

Запропонуйте механізм прийому на роботу в готельний комплекс «Гранд Резорц». Вкажіть перелік документів, які необхідно мати при прийомі на роботу ?

### **ЗАВДАННЯ ДЛ**Я** САМОСТІЙНО**Ї** РОБОТИ**

Накресліть органіграму організаційної структури будь-якого підприємства, яке ви знаєте, або працюєте там. Письмово прокоментувати схему: тип структури, кількість рівнів, приклади підрозділів, виділених за різними ознаками.

### **? ПИТАН**НЯ** ДЛ**Я** САМОКОНТРОЛ**Ю****

1. Назвати характерні риси організаційної структури управління.
2. Доберіть приклади, які ілюструватимуть основні складові елементи організаційної структури управління.
3. Чим зумовлена необхідність формування організаційних структур управління ?
4. Назвати основні вимоги, яким повинні відповідати організаційні структури управління.
5. Що входить до складу проектних робіт з формування організаційних структур управління ?
6. Приведіть визначення поняття «органіграма».
7. Назвати принципи побудови лінійної структури управління.
8. Назвати приклади організацій в яких застосовуються функціональні структури управління.
9. Назвати переваги та недоліки лінійно–функціональних організаційних структур управління.
10. Доберіть приклади організацій в яких застосовуються дивізіональні та матричні структури управління.

## Розділ 8. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 8.1. Поняття мотивування. Класифікація мотиваційних теорій.
- 8.2. Характеристика мотиваційних теорій.
- 8.3. Матеріальне стимулювання праці.

### 8.1. ПОНЯТТЯ МОТИВУВАННЯ. КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ

**Запитання:** Що таке мотивування?

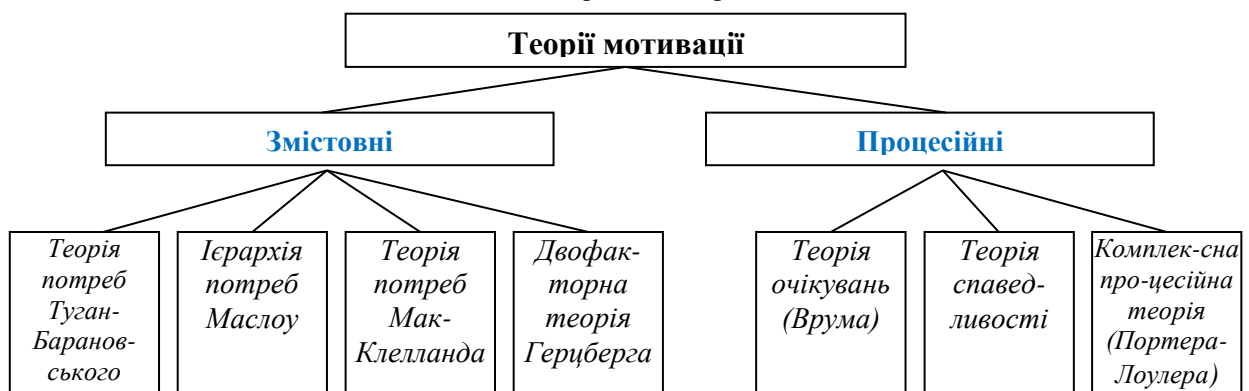
**Мотивування** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

**Запитання:** Охарактеризуйте категорії мотивації.

<b>Категорії мотивації</b>	
<p>Мотиви</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>внутрішні</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>зовнішні</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- це усвідомлена спонуковуюча причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку</li> <li>- породжені ставленням людини до своєї діяльності, своєї справи, бажання самовираження, творчість тощо</li> <li>- пов'язані з впливом на людину факторів, що існують незалежно від неї і здійснюються іншими людьми або обставинами</li> </ul>
<p>Стимули</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>матеріальні</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>моральні</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спонукання до дії, спонуковуюча причина поведінки</li> <li>- винагорода за працю (гроші, інші блага)</li> <li>- визнання заслуг індивіда, справедливе відношення до нього, створення у людини почуття особистої причетності до успіхів організації, творчі, психологічні та ін.</li> </ul>
<p>Інтереси</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціально-реальні причини дій, звершень, що формуються у соціальних груп у зв'язку з відмінностями у становищі і ролі у суспільному житті</li> </ul>
<p>Мотиви поведінки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- це розуміння не тільки чого дійсно бажає людина, але й знання реальних шляхів досягнення цього</li> </ul>
<p>Потреби</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>первинні</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>вторинні</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- це необхідність (потреба), яку відчуває людина у певних умовах життя і розвитку</li> <li>- фізіологічні</li> <li>- психологічні</li> </ul>

**Запитання:** Як класифікують теорії мотивації?

Загальна класифікація теорій мотивації



**Запитання:** Які виокремлюють напрями теорії мотивації праці?

### Класифікація теорій мотивації праці за пріоритетними напрямками

Пріоритетні напрямки теорій мотивації праці	Класифікаційні ознаки	Автори теорій мотивації праці, країна походження, період дії
1. За матеріальною ознакою	1. Матеріальне стимулювання: заробітна плата, премії, натуральні стимули; 2. Нематеріальне стимулювання: просування по службі, зміна характеру праці, умови праці, соціальне становище, духовні стимули, соціально-психологічний клімат, інтелектуальні умови.	А.Сміт (Англія, 1760–1780) І. Тейлор (Америка, 1880–1910) М. Вольський (Україна, 1850–1870) Е. Мейо (Америка, 1900–1940) Ч.Бернард (Англія, 1910–1950)
2. За змістовною ознакою	1. Первинні потреби: 1.1 Фізіологічні: в їжі, одягу, житлі, статеві; 1.2 Екзистенційні: безпека і захищеність, впевненість у завтрашньому дні, міжособисті стосунки, заробітна плата, умови праці; 2. Вторинні потреби: 2.1 Соціальні: причетність, влада, успіх; 2.2 Престижні: просування по службі, визнання і висока ознака, престиж; 2.3 Духовні: самовираження через творчість, розвиток особистості; 3. Національні особливості.	Туган–Барановський (Україна, 1890–1910) А.Маслоу (Америка, 1940–1950) Мак–Клелланд (Америка, 1945–1955) Ф.Герцберг (Німеччина, 1950–1960) В.Подмарков (Росія, 1975–1985) А. Ручка, Н.Сакада (Україна, 1970–1980) А.Здравомислов (Росія, 1970–1990)
3. За процесуальною ознакою	1. Очікування винагороди. 2. Справедливості. 3. Стилів керівництва	А.Врум (Америка, 1970–1980) С.Адамс (Америка, 1970–1985) Л.Портер – Е. Лоулер (Америка, 1960–1970) Д.Мак–Грегор (Америка, 1930–1960) Х.Йосіхара (Японія, 1950–1970)

## 8.2 ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ

**Запитання:** Охарактеризуйте змістовні мотиваційні теорії.

### ЗМІСТОВНІ МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ

#### 1. Підхід до мотивації з погляду потреб (М.Туган-Барановський)

Визначено 5 груп потреб:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти та потреби;
- 4) альтруїстичні;
- 5) потреби практичного характеру

*! Увага на приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди.*

## 2. Ієрархія потреб (А.Маслоу)

– Людські потреби можна розділити на п'ять категорій, а ці категорії – ранжувати за ієрархією важливості.

*! Менеджер повинен розуміти, що працівник не може бути задоволений лише окладом та преміями; він також може потребувати перспектив професійного зростання, щоб мати змогу професійно самовиразитись.*



## 3. Теорія Мак-Клелланда

Три потреби, які мотивують людину:

- влада,
- успіх,
- причетність

*! Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.*

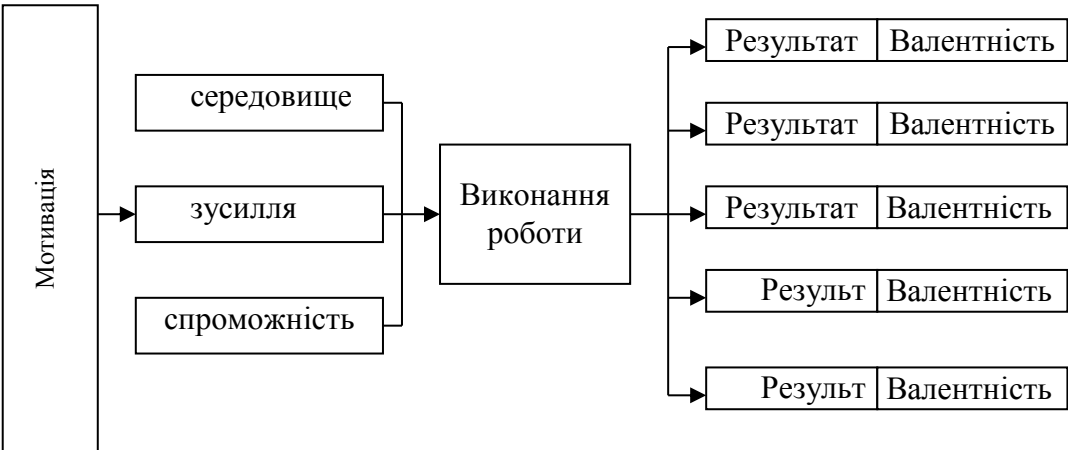
## 4. Зв'язок між теоріями А.Маслоу і Ф.Герцберга

Самовираження. Повага	Мотиваційні фактори
Соціальні потреби Потреби в безпеці і впевненості у майбутньому Фізіологічні потреби	Гігієнічні фактори

<b>5. Двофакторна теорія (Ф.Герцберг)</b>	
Гігієнічні фактори Політика фірми і адміністрації <b>Умови роботи</b> <b>Заробіток</b> Міжособисті відносини з начальником, колегами, підлеглими Рівень безпосереднього контролю за роботою	Мотивації Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів роботи <b>Висока міра</b> відповідальності Можливості творчого і ділового росту

**Запитання:** Охарактеризуйте процесуальні теорії мотивації.

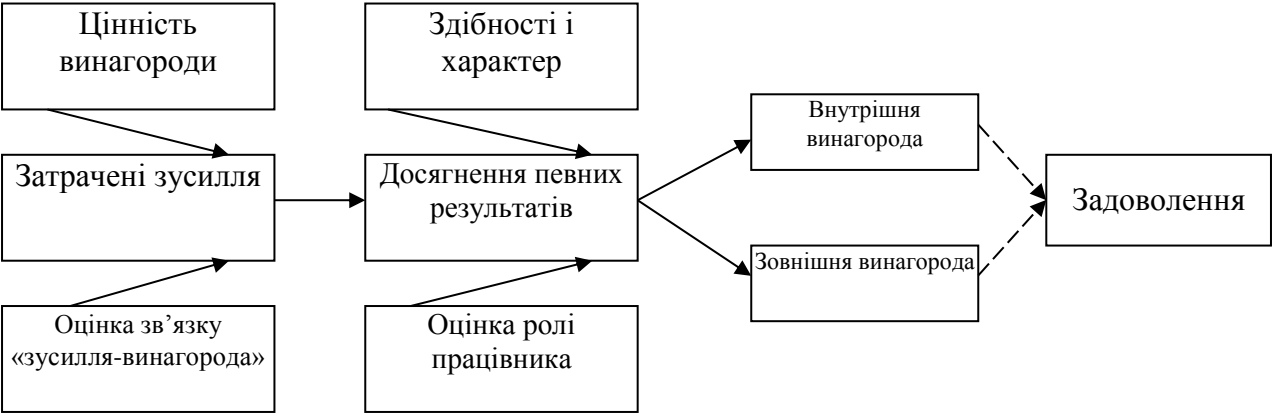
**ПРОЦЕСУАЛЬНІ МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ**  
**1. Теорія очікувань**



Мотивація веде до зусилля, а це зусилля у поєднанні з можливостями працівника та чинниками середовища формує виконання роботи, яке, відповідно дає різні результати, кожен з яких має порівняльну цінність – валентність.

Однак, найважливіша частина моделі очікувань не зображена на рисунку. Це очікування окремої особи, за якого зусилля приведе до високого рівня виконання, а воно, відповідно, - до результатів, кожен з яких матиме певну цінність.

**2. Комплексна теорія (Портер–Лоулер)**

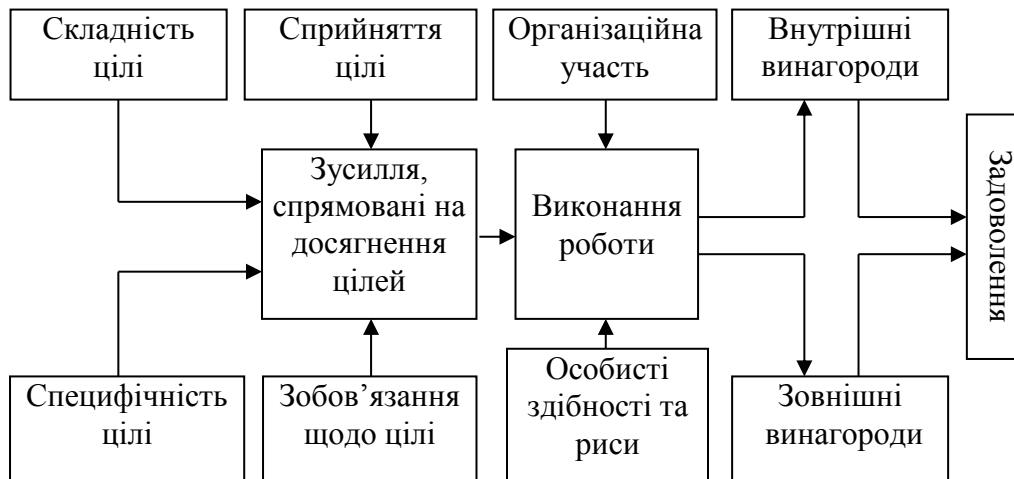


Модель враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагороди», здібності, характер, роль працівника.

### 3. Теорія справедливості

- 1) Мотивом людей є прагнення до соціальної справедливості у винагородах, які вони одержують за виконання роботи
- 2) 
$$\frac{\text{Результати (свої)}}{\text{Затрати (свої)}} = \frac{\text{Результати (іношої особи)}}{\text{Затрати (іношої особи)}}$$

### 4. Теорія визначення цілей



Комбінація складності, специфічності, сприйняття і зобов'язання щодо цілей визначає зусилля, спрямовані безпосередньо на досягнення цілі. Ці зусилля завершуються результатом виконання роботи, коли вони доповнені відповідною організаційною підтримкою, особистим внеском.

Крім того, виконання роботи розуміють як спрямування до зовнішніх і внутрішніх винагород, які, відповідно приводять до задоволення працівників.

**Запитання:** Для чого можуть застосовуватися вищезазначені теорії мотивації?

Розглянуті теорії мотивації можуть застосовуватись при побудові будь-яких прикладних мотиваційних систем. При цьому слід врахувати те, що використання тих чи інших теорій або їх елементів визначаються станом внутрішнього і зовнішнього середовища організації, особливостями груп працівників, рівнем підготовки робочої сили тощо. Це стосується проблем формування систем оподаткування, стимулювання, фінансування, кредитування, соціального захисту, ціноутворення, адміністрування та інших. Так, в процесі матеріального стимулювання доцільно врахувати всі змістовні та процесійні теорії. Однак, для різних категорій працівників перевага буде віддаватись тим теоріям чи їх окремим елементам, які зможуть найбільше задовольнити потреби та забезпечити вагомими винагородами.

### 8.3. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Однією з найважливіших форм мотивації є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати у відповідності з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці.

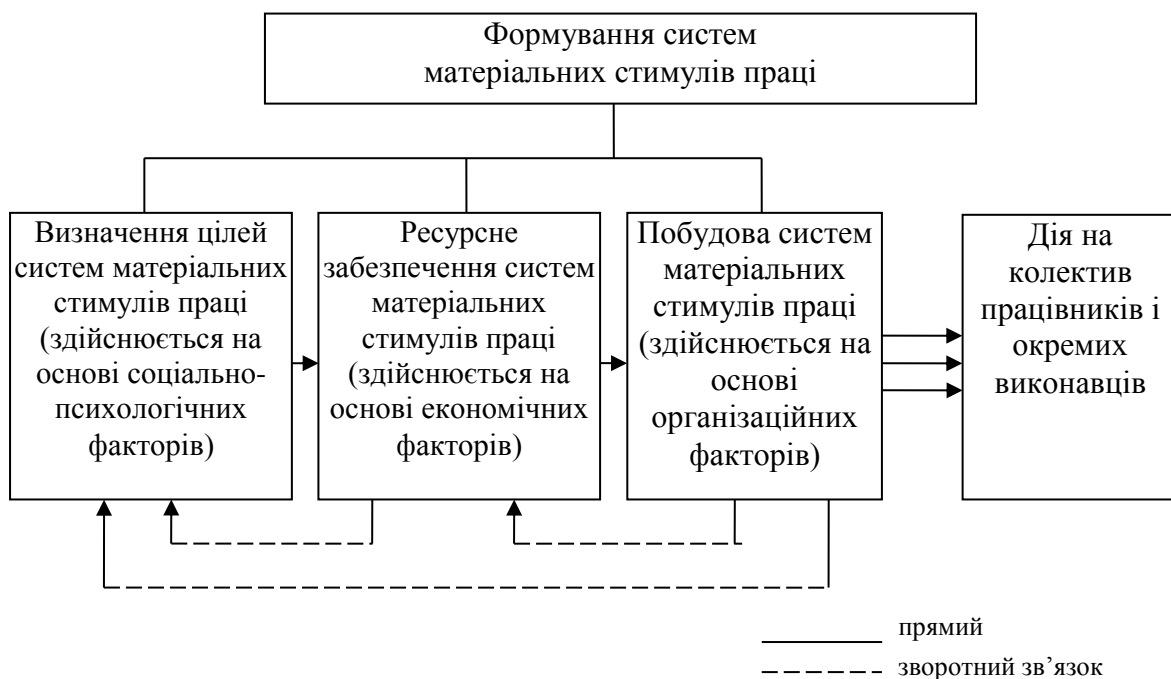
**Запитання:** Які фактори визначають системи матеріального стимулювання праці?

**Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці**



**Запитання:** Опишіть структурно-функціональну модель процесу формування систем матеріальних цінностей.

**Структурно-функціональна модель процесу формування систем матеріальних стимулів праці**



## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

### **1. Що слід розуміти під поняттям "функція мотивації"?**

1. Процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей.
2. Стимулювання себе до ефективної діяльності.
3. Процес стимулювання себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей.
4. Спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

### **2. Цінність винагороди працівника організації - це:**

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
2. Передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій.
3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.
4. Передбачення поведінки працівника.

### **3. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:**

1. Змістовні й організаційні.
2. Змістовні і процесійні.
3. Процесуальні і матеріально-грошові.
4. Змістовні і грошові.

### **4. Мотивація базується на:**

1. Потребах і самовираженні.
2. Потребах і винагородах.
3. Винагородах і задоволенні окремих людей.
4. Задоволенні всіх людей.

### **5. Потреби бувають:**

1. Первинні і внутрішні.
2. Внутрішні і вторинні.
3. Первинні, вторинні, внутрішні і зовнішні.
4. Внутрішні і зовнішні.

### **6. До первинних потреб відносяться:**

1. Психологічні.
2. Фізіологічні.
3. Економічні.
4. Матеріальні

### **7. До процесійних теорій мотивації не належать:**

1. Теорія очікувань Врума.
2. Теорія Туган-Барановського.
3. Теорія Портера і Лоулера.

4. Теорія справедливості.

**8. До зовнішніх потреб відносяться:**

1. Зарплата і службове авто.
2. Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.
3. Службове авто і кар'єра.
4. Зарплата і додаткова відпустка.

**9. До змістовних теорій мотивації належать:**

1. Теорія Герцберга і Маслоу.
2. Теорія Туган-Барановського і Маслоу.
3. Теорія Мак-Клелланда і Маслоу.
4. Теорія Туган-Барановського, Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга.

**10. Термін "потреба" – це:**

1. Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.
2. Відчуття нестачі чого-небудь.
3. Відчуття психологічної нестачі чого-небудь.
4. Відчуття фізіологічної та матеріальної нестачі чого-небудь.

**11. Які основні групи потреб виділив український вчений Туган-Барановський?**

1. Фізіологічні та альтруїстичні.
2. Статеві та фізіологічні.
3. Фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні.
4. Фізіологічні та симптоматичні.

**12. Що є основною мотивацією праці в японських корпораціях?**

1. Отримання високих матеріальних винагород.
2. Гармонізація між працею і капіталом.
3. Визнання заслуг.
4. Постійне підвищення кваліфікації персоналу.

**СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Видавнича компанія "Кен-Рей" видає та публікує навчальні посібники у США та Канаді. Історія цієї організації розпочалася понад 100 років тому. У кінці 19 століття існувало дві незалежних фірми - книжкова компанія "Кен" і видавнича компанія "Рей". У 1969 році вони об'єднались в єдину фірму - компанію "Кен-Рей". Організація має 60 торгових представників, які працюють у кожному з 50 штатів США та у кожній із 10 канадських провінцій. Організаційна структура торгового підрозділу охоплює шістьох регіональних збутових менеджерів і стільки ж регіональних редакторів. На посаду регіонального менеджера чи видавця призначають тільки з категорії торгових представників.

Кожен торговий представник отримує щорічну квоту на продаж. Система винагород базується на тому, наскільки представник досягає чи перевищує квоту. Здійснюється продаж тільки нових книг, оскільки старими торгують інші фірми. Представники зобов'язують регіональних редакторів підтримувати тісний зв'язок із кожним професором,

який може бути зацікавлений у видавництві. Крім цього, редактори отримують окрему винагороду (бонус) за кожного професора, який укладає угоду з компанією. Сума бонусу у регіонах є різною і залежить від "потенціалу" даного регіону, який, у свою чергу, залежить від кількості попередньо підписаних угод. Ця система є спробою встановити баланс справедливості між різними територіями. Починаючи із 1979 року, метод нарахування бонусів щорічно публікується для усіх торгових представників у спеціальному журналі, а інформація про рівень продажу у регіонах публікується кожних 6 місяців.

Влітку 1989 року були взяті інтерв'ю у трьох торгових представників, кожному з яких було задано два запитання:

1. Що стимулює Вас працювати у компанії добре та наполегливо?
2. Що може бути зроблено для вдосконалення систем виконання та мотивації торгових представників?

Це опитування було частиною консультаційного проекту, що проводився університетом штату Міннесота та був спробою оцінити ефективність збутової діяльності компанії "Кен-Рей". Далі подаються уривки з відгуків торгових представників.

КАТРІН. Я працюю у компанії понад три роки. Поки що, на жаль, не отримала жодного хорошого відгуку про свою діяльність із центрального офісу, хоча щороку виконую встановлену квоту. Однак все, що маю, - це постійне зростання квоти.

ДЖОРДЖ. Ви щасливі. Я не виконав квоти, але це не було моєю помилкою. До цього часу регіональний керівник говорить мені, що слід працювати краще. Книжковий магазин "Монтана" просто "вбиває" нас старими книгами. Протягом першого року, коли вибір нових підручників був великим, рівень збуту теж був досить значним. Однак протягом другого року магазин почав великими партіями повертати старі примірники. Рівень збуту знизився більше, ніж на 10% протягом року. "Монтана" ж досі наполягає на прийнятті чотирирічного циклу книги (чотири роки від часу виходу нового видання на ринок) замість трирічного. Це не моя помилка.

БІЛЛ. Я - новачок у компанії, хочу працювати добре, але не знаю, чи маю достатню підготовку для цього. Мій трейнінг триває лише два тижні роботи з регіональним керівником. Що мене найбільше здивувало, так це те, що він знав майже усіх, з ким ми спілкувалися. Я ж не знаю майже нікого. Тому, здається, мені буде складно виконати квоту, поставлену переді мною.

ДЖОРДЖ. Я один з тих, хто ігнорує квоту. Головне для мене - хороша робота, а це означає, що мені потрібен час для вивчення клієнта. Я хотів би стати регіональним редактором, але для цього мені потрібно бути добре відомим серед професорів. Отже, мені необхідно докладати додаткові зусилля, щоб отримати кредити на підписані книжкові угоди.

КАТРІН. Підготовка хорошого і невеликого контракту забирає досить багато часу та сил. Я три роки працювала з одним професором, щоб тільки пояснити йому усі деталі контракту. Ви знаєте, яка це важка справа! Для професора єдиний шлях заробити хорошу плату - робота у різних напрямках. Торговий представник також повинен працювати з багатьма людьми та бути надзвичайно активним. Однак я хочу бути торговим менеджером, але досягти цього можу тільки через продаж книг. Тому я намагаюсь виконувати це краще, аніж щось інше.

БІЛЛІ. Я думаю, що виконання можна поліпшити шляхом перегляду нарахування бонусів і зміни методу публікації книг. Беручи до уваги аспекти книговидавництва, керівництво повинно затвердити трирічний цикл книги. Потім слід зменшити палітурку, щоб домогтися дешевшої книги та скорочення її життєвого циклу. Далі необхідно зменшити використання дорогих фарб. Що стосується бонусів, "завдяки" високому рівню квот, досягти їх майже неможливо. Тому квоти слід зменшити. Крім цього, слід обов'язково обліковувати наші зустрічі з професорами. Саме це, на мою думку, не дозволяє нам працювати ефективно.

КАТРІН. Я вважаю, що оплата є справедливою. Я не була у цьому впевненою до того часу, поки не отримала друковану інформацію про обсяги продажу та середній рівень оплати по регіонах. Це продемонструвало мені чіткий взаємозв'язок між цими показниками. Рівень мого виконання вище від середнього, а тому і рівень оплати вище за середній. Дві речі допомогли мені поліпшити мої зусилля та задоволення. По-перше, це чітка та доступна інформація про середній рівень збуту по регіону. По-друге, здатність порівняти зростання моєї платні із середнім показником. Просте знання цього є важливим для мене. Якщо моє виконання є гіршим від стандартного, значить, платня буде нижчою від середнього рівня. Якщо виконання краще від стандартного рівня, то і платня, відповідно, стане більшою.

ДЖОРДЖ. Я згідний з цим, але я також працюю таким чином, щоб бути задоволеним. І далеко не завжди гроші стоять на першому місці. Я знаю, що потрібно для того, щоб робота виконувалася добре. Однак, якщо моє керівництво це не влаштовує, я знайду інше місце роботи. Я маю стабільну репутацію у цій галузі, а тому жодна компанія не змусить мене робити щось таке, що змінить мій імідж. Я не зміню своїх стандартів.

#### **Запитання для аналізу**

1. Поясніть, будь-ласка, поведінку Катрін на основі теорії очікувань.
2. Поясніть поведінку Катрін на основі теорії справедливості.
3. Якими, на Вашу думку, індивідуальними рисами слід володіти, щоб задовольнити вимоги зовнішнього контролю? Які риси необхідні для успішного внутрішнього контролю?
4. Хто з торгових представників більше керується зовнішньою винагородою, а хто - внутрішньою? Поясніть, чому?
  1. Якою повинна бути система винагород компанії "Кен-Рей", щоб задовольнити різні потреби своїх працівників? Як цього можна досягти? Виберіть, будь-ласка, відповідну мотиваційну теорію, що підтримує Вашу відповідь.

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Продовжіть заповнення таблиці класифікації готелів за сегментом ринку відповідно до наведених прикладів:

Тип готелю	Споживач	Місце розташування	Обслуговування	Ціна	Управління
Готель люкс	Керівники корпорацій, учасники конференцій	В центра міста	Добре навчений персонал	Висока	Професійна управлінська компанія

<b>Готель високого класу</b>	Бізнесмени, туристи	В межах міста	Широкий спектр послуг	Вище середньої	Професійна управлінська компанія
<b>Апарт-готель</b>	Бізнесмени та сімейні туристи, які зупиняються на тривалий термін			Залежить від тривалості розміщення	Приватний власник, управлінська компанія
<b>Готель економ-класу</b>					
<b>Мотель</b>					
<b>Курортний готель</b>					
<b>Готель таймшер</b>					
<b>Готель-казино</b>					
<b>Конгрес-центр</b>					

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Проаналізуйте ситуацію.

У відділі збуту однієї з компаній склалася така практика:

- 1) агентам зі збуту платять тільки комісійні на тій підставі, що будь-яка інша система заохочення буде менш ефективною для стимулювання збільшення обсягів продажу;
- 2) надання співробітникам службового автомобіля включається до витрат на рекламу;
- 3) співробітники відділу збуту оцінюються кожен місяць за ефективністю їхньої роботи, з чим знайомлять усіх співробітників;
- 4) передбачається, що доти, поки співробітник виявить себе, він повинен бути “на побігеньках”;
- 5) наприкінці року начальник відділу збуту розподіляє премії між тими співробітниками, які, на його думку, на це заслуговують.

Як це узгоджується з різними теоріями мотивації? Дайте письмову аргументовану відповідь стосовно кожного пункту.

### **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Навести приклади, які ілюструватимуть різні категорії мотивації.
2. Порівняти різні підходи змістовних мотиваційних теорій з погляду потреб.
3. Теорія очікувань має важливе значення, однак вона дуже складна. Дехто стверджує, що ця складність зменшує її цінність для менеджерів–практиків. Ви з цим погоджуєтесь чи ні?
4. За яких умов відомий спортсмен, який заробляє 3 млн. дол. за рік, міг би відчувати, що йому недоплачують?
5. Доберіть приклади для ілюстрації «теорії визначення цілей».
6. Навести приклади, які ілюструватимуть «модель змісту матеріального стимулювання праці».

## Розділ 9. КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 9.1. Поняття, зміст та види контролювання.
- 9.2. Процес контролювання.
- 9.3. Характеристики ефективного контролювання.

### 9.1. ПОНЯТТЯ, ЗМІСТ ТА ВИДИ КОНТРОЛЮВАННЯ

#### Запитання: Що таке контролювання?

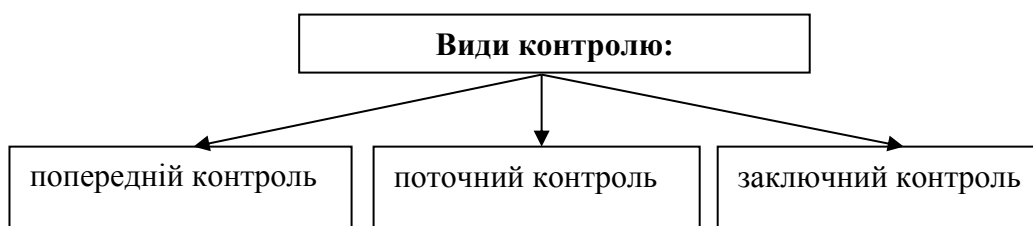
**Контролювання** – це вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, з допомогою якого керівництво організації (підприємства) визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

**Контроль допомагає організаціям:** адаптуватися до змін середовища; обмежити нагромадження помилок; долати складні організаційні проблеми; мінімізувати витрати.

#### Запитання: Що є ціллю контролю?

Ціллю контролю, згідно з позицією Мескона, Альберта та Хедоурі, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням. Тому види контролю відрізняються часом його здійснення в процесі управління організацією.

#### Запитання: Які є основні види контролю у менеджменті?



#### Запитання: Що означає попередній контроль?

**Попередній контроль** реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організація взаємодії.

Цей вид контролю використовується у відношенні до ресурсів:

- людських (трудовах);
- матеріальних;
- фінансових.

**Запитання: Що означає поточний контроль?**

**Поточний контроль** здійснюється через систему зворотного зв'язку, яка відрізняється наступним:

- носить характер управлінської необхідності;
- має ціль;
- використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;
- коректує відхилення, які виникають в процесі управління, з метою забезпечення досягнення цілей організації.

**Запитання: Які є основні види контролю у менеджменті?**

**При заключному контролі** зворотний зв'язок використовується після виконання роботи.

Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці).

**Запитання: Назвіть основні етапи здійснення процесу контролювання?**

**Основні етапи здійснення процесу контролювання**

Етап	Коротка характеристика
1. Затвердження стандартів	Стандарт контролю – контрольна цифра, з якою порівнюватимуть фактичне виконання Встановлення стандартів вимагає: <ul style="list-style-type: none"><li>– обмеження за часом;</li><li>– конкретизації критеріїв;</li><li>– забезпечення реальності показників;</li><li>– забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.</li></ul>
2. Оцінка виконання	Повинна бути сталою для більшості організацій, а щоб підвищити ефективність контролю – <u>обґрунтованою</u> . Кількісні обсяги денного, тижневого та місячного продажу визначають рівень виконання у сфері продажу, а рівень виконання у сфері виробництва може бути виражений у показниках вартості одиниці виробу, якості продукції або обсягу виробництва.

3. Порівняння показників виконання зі стандартами	Здійснюється за етапами: – установлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів; – вимірювання результатів; – передача і розповсюдження інформації про конкретні результати; – оцінки інформації про отримані результати; – обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.
4. Проведення коректив	Коректуючі дії базуються на виборі наступних рішень: – не уживати заходів, тобто нічого не здійснювати; – усунення відхилень; – перегляду стандартів; – поєднання кількох попередніх підходів.

**Запитання:** Якими властивостями можна охарактеризувати контроль?

**Контроль повинен мати наступні властивості:**

- відображати пріоритети організації у відповідності до стратегічного спрямування і діяльності;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- відзначатись простотою;
- бути економічним, тобто базуватись на співставленні витрат на контроль з його досягненнями;
- враховувати міжнародні особливості контрольованих рішень.

*В процесі здійснення контролю так чи інакше будуть зачіпатись інтереси певних працівників.*

*Тому слід пам'ятати про те, що під впливом контролю можливі наступні види поведінки людей:*

- поведінка, при якій люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є предметом контролю;
- поведінка, яка може сприяти передачі працівниками непридатної, неправдивої або неточної інформації;
- поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації.

## 9.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮВАННЯ

**Запитання:** В якому випадку системи контролювання будуть ефективніші?

Системи контролювання ефективніші, коли вони інтегровані з плануванням, гнучкі, достовірні, своєчасні та об'єктивні.

### Інтеграція з плануванням

Оскільки мету визначають під час процесу планування, то потрібно приділяти увагу розробці стандартів, які відображатимуть наскільки добре план реалізують

### Гнучкість

Система контролю повинна бути досить гнучкою, щоб пристосуватися до змін. Альтернатива – проектування та впровадження нової системи контролю – це неминучі витрати

### Достовірність

Менеджери ухвалюють надзвичайно багато рішень. А для цього необхідна достовірна інформація. У разі використання недостовірної інформації результатом буде – невідповідна дія менеджера

### Своєчасність

... не обов'язково означає поспішність. Загалом, чим непевніші та нестабільніші обставини, тим частіше потрібно виконувати контрольні заміри

### Об'єктивність

Система контролю повинна забезпечувати, наскільки можливо, об'єктивну інформацію.

**Запитання:** Що є необхідним для ефективності контролю?

### **Для підвищення ефективності контролю потрібно:**

- ~ встановлювати стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- ~ забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- ~ уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- ~ застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль;
- ~ використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення стандартів тощо;
- ~ впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- ~ надавати особливої уваги контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

**Запитання:** Яких етапів слід дотримуватися при проектуванні інформаційно-управлінської системи?

В організаціях виникає необхідність створення інформаційно-управлінської системи контролювання, тобто формальної системи для підготовки керівництву інформації, потрібної для прийняття управлінських рішень. Така система повинна видавати інформацію про минуле, справжнє та майбутнє. Вона базується на використанні комп'ютерної техніки та орієнтована на користувача.

При проектуванні інформаційно-управлінської системи необхідно реалізувати такі етапи:

- аналіз системи прийняття управлінських рішень;
- аналіз інформаційних вимог;
- агрегування управлінських рішень, тобто координування та інтегрування конкретних рішень в структурі управління організацією;
- проектування процесу обробки інформації;
- оцінка та аналіз інформації, яку видає інформаційно-управлінська система, з метою виправлення допущених помилок;
- встановлення зворотного зв'язку в межах інформаційно-управлінської системи.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

**1. Коли здійснюється поточний контроль в організації?**

1. Після виконання певних робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

**2. Коли здійснюється заключний контроль в організації?**

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. Після виконання запланованих робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

**3. Відповідно до концепції Мескона, основні (загальні) функції управління реалізуються у такому порядку:**

1. Планування, організація, мотивація, контроль.
2. Організація, планування, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, контроль, мотивація.
4. Мотивація, контроль, планування, організація.

**4. Коли здійснюється попередній контроль в організації?**

1. У період виконання запланованих робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.

3. Після виконання запланованих робіт.
4. У період виконання окремих робіт.
- 5. До форм і методів контролю відносяться:**

1. Аналіз та ревізія.
2. Аналіз, перевірка, ревізія, обстеження тощо.
3. Ревізія та обстеження.
4. Перевірка та обстеження.

**6. Основними завданнями контролю є:**

1. Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.
2. Забезпечення досягнення місії і цілей організації.
3. Забезпечення досягнення запланованого прибутку.
4. Забезпечення постійного розвитку організації.

**7. Контроль має бути:**

1. Об'єктивним і гласним.
2. Гласним і дійовим.
3. Об'єктивним, дійовим, ефективним, систематичним і гласним.
4. Ефективним.

**8. Функція контролю - це:**

1. Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.
2. Вид людської діяльності.
3. Спостереження за роботою персоналу організації.
4. Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

**9. Хто має здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань перед колективом?**

1. Спеціалісти.
2. Робітники.
3. Керівники.
4. Окремі керівники.

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Поділіться на групи по 3–4 особи, крім одного учасника, який гратиме роль гостя. Кожна міні-група повинна буде підготувати найпривабливіші пропозиції для того, щоб умовити гостя замовити святкування саме в їхньому ресторані, показати йому всі переваги такого рішення. У Вас 5 хвилин на підготовку, після чого один представник від кожної групи виступає, звертаючись до гостя зі своїми аргументами. Після виступів гість говорить про те, який ресторан йому до вподоби. Який виступ був найбільш вражаючим і чому?

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Ви стали працівником служби прийому та розміщення в готелі Буковина. Гість, що зупинився у Вашому готелі, з Польщі здає Вам ключ від номера та питає Вас: «Що можна

подивитися у Вашому місті? Що б Ви йому запропонували?». Напишіть та обговоріть цю ситуацію з Вашими колегами.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Описати систему контролю виконання рішень (наказів, розпоряджень) керівника організації і дати їй оцінку.

### **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Як функція контролювання пов'язана з функціями планування та організації?
2. Що є метою функції контролювання?
3. Доберіть приклади, які ілюструватимуть різні види контролювання.
4. Назвати основні властивості контролювання.
5. Доберіть приклади, які ілюструватимуть основні характеристики ефективного контролювання.
6. Ви колись були проти контролювання? Чому?

## Розділ 10. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ЧАС

- 10.1. Сутність, значення та класифікація методів менеджменту.
- 10.2. Економічні методи на етапі становлення ринку.
- 10.3. Адміністративні (організаційно–розпорядчі) методи.
- 10.4. Соціально–психологічні методи менеджменту.
- 10.5. Взаємозв'язок методів менеджменту.

### 10.1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** *Що таке методи менеджменту?*

**Метод менеджменту** - це спосіб здійснення управлінської діяльності, за допомогою якого досягають цілі, реалізують функції менеджменту.

Здійснення будь-якої управлінської функції потребує використання методів менеджменту, функції реалізуються завдяки методам.

**Метод менеджменту** - це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, результатом якого є досягнення поставлених організацією цілей.

Слово «метод» грецького походження, що в перекладі означає спосіб досягнення якої-небудь мети. У методах менеджменту відображено основний зміст управлінської діяльності. Характеризуючи ці методи, важливо розкрити їх спрямованість, зміст і організаційну форму.

**Запитання:** *За якими ознаками класифікують методи менеджменту?*

#### **1. За типом впливу :**

- 1.1. Прямого впливу - передбачує конкретний результат цього впливу, коли підлеглий одержує конкретні вказівки, які безальтернативно визначають напрям дії, шляхи досягнення мети
- 1.2. Непрямого впливу - створює комплекс умов для досягнення кінцевих результатів

#### **2. За часовою характеристикою:**

- 2.1. Довгострокові
- 2.2. Короткострокові

### **3. За періодичністю:**

- 3.1. Повторювані
- 3.2. Разові

### **4. З погляду мотиваційного впливу:**

- 4.1. Економічні (матеріальної мотивації),
  - на рівні держави
  - на рівні підприємства
- 4.2. Організаційно-розпорядчі (владної мотивації)
  - 4.2.1. Організаційні
    - регламентування
    - нормування
    - інструктування
  - 4.2.2. Розпорядчі...
- 4.3. Соціально-психологічні.
  - 4.3.1. соціальні
  - 4.3.2. психологічні.

## **10.2. ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ НА ЕТАПІ**

**Запитання:** *В чому суть економічних методів менеджменту?*

Економічні методи ґрунтуються на дії економічних законів і впливають на матеріальну мотивацію з урахуванням інтересів суспільства, колективу та індивіда.

**Економічні методи менеджменту** являють собою сукупність економічних важелів (способів, прийомів), за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги індивідів, їх груп і трудового колективу в цілому. Поставлена мета менеджменту досягається при цьому за рахунок впливу на економічні інтереси керованого об'єкта.

**Запитання:** *Що необхідно, щоб економічні методи були діючими?*

Щоб економічні методи менеджменту були діючими, необхідно, як мінімум, забезпечити «чуйність» організації на економічні важелі, які припускають розширення самостійності членів колективу. У свою чергу, поширення самостійності веде до розширення можливостей колективів у господарській діяльності та впровадження економічних методів керівництва.

**Запитання:** Чому сприяють економічні методи управління?

**Економічні методи** сприяють виявленню нових можливостей і резервів, що особливо важливо в умовах інноваційного розвитку підприємств і організацій. Ключова роль належить зміні системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів всіх учасників виробничого процесу. Реальна проблема полягає в тому, щоб створити умови, при яких економічні методи могли б реалізувати такі свої властивості, як дієвість і цілеспрямованість.

**Запитання:** На основі яких інтересів регулюється державний вплив?

*!!! Суспільні інтереси щонайперше виявляє держава, яка законодавчо регулює діяльність суб'єктів господарювання. Прямим методом державного регулювання є правове регулювання, яке здійснюється за допомогою розробки та прийняття законодавчо-нормативних актів, що створюють правові умови розвитку економіки та соціальної сфери. Україна поступово інтегрує в європейський економічний простір, що обґрунтовує актуальність державного регулювання на всіх рівнях управління. Це вимагає використання системного, науково обґрунтованого підходу до прийняття рішень органами державної влади та всіма суб'єктами державного регулювання економіки.*

**Державне регулювання здійснюється:**

- прийняттям законів, інших нормативних актів, які визначають рамкові умови для діяльності підприємств усіх форм власності;
- системою оподаткування;
- обмеженням монополізму і стимулюванням конкуренції;
- фінансовою системою;
- захистом прав споживачів;
- системою держзамовлень;
- державними програмами.

**Запитання:** На чому базується індивідуальне матеріальне заохочення?

**Індивідуальне матеріальне заохочення** базується на формуванні системи винагороди працівників відповідно до їх особистих трудових внесків:

- ✓ Преміювання,
- ✓ Заробітна плата,
- ✓ Пільгове придбання акцій,
- ✓ Негрошові стимули (подарунки, пільгове харчування, відпочинок за рахунок фірми тощо).

### 10.3. АДМІНІСТРАТИВНІ (ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ) МЕТОДИ

**Запитання:** В чому особливості адміністративних методів?

Адміністративні методи базуються на властивих системі управління відносинах влади та підпорядкування:

- прямий вплив на керований об'єкт,
- обов'язковий характер виконання розпоряджень керівника для виконавців,
- суворо визначена відповідальність за виконання,
- можуть не узгоджуватися з інтересами виконавців.

**Запитання:** Яка функція менеджменту реалізується за допомогою адміністративних методів?

В адміністративних методах перш за все реалізується функція організації, яка передбачає **організаційний** та **розпорядчий** вплив.

**Запитання:** Що таке організаційний вплив?

**Організаційний** вплив відбиває статичку управління, за його допомогою визначають організаційну структуру управління, розподіляють права, повноваження та відповідальність.

- реалізується в актах довготривалої дії
- передбачає **організаційне**: регламентування, нормування, інструктування

**Запитання:** Яким чином здійснюють вплив організаційно-адміністративні методи ?

Організаційно-адміністративні методи роблять прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, а також систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни. Їх призначенням є забезпечення організаційної чіткості і трудової дисципліни. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства.

**Запитання:** Охарактеризуйте особливості впливу організаційно-адміністративних методів?

Організаційно-адміністративні методи є засобом прямого впливу на процес виробництва і праці робітників. Їх використання дозволяє координувати виконання окремих функцій, які в сукупності призводять до вирішення загальної задачі. У цьому сенсі вони розглядаються як спосіб створення сприятливих умов для існування та розвитку системи менеджменту, що здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Однак прямі впливи можуть призвести до пасивності підлеглих, а іноді і до непокори, так як вплив має односторонній характер і не призводить до взаємодій. Тому найбільш ефективними в сучасних умовах вважаються непрямі методи впливу, які здійснюються за допомогою постановки задачі і створення стимулюючих умов.

**Запитання:** Що таке організаційне регламентування?

**Організаційне регламентування** полягає в установленні основоположних правил, що регулюють створення і діяльність підприємства, підрозділів та посадових осіб

**СТАТУТ**

Загальні положення  
Мета і завдання  
Підприємства  
Майно підприємства  
Організація і оплата  
праці  
Звітність і контроль  
Реорганізація і  
Припинення  
діяльності

**Положення про  
структурний підрозділ**

Загальна частина  
Порядок утворення  
Основні функції  
Права  
Відповідальність  
Взаємодія з іншими  
підрозділами

**Посадова інструкція**

Загальні положення  
(порядок призначення та  
звільнення,  
підпорядкованість)  
Функції (обов'язки)  
Права (повноваження)  
Відповідальність  
Взаємодія з  
співробітниками  
Оцінка діяльності і  
стимулювання

**Запитання:** Що таке організаційне нормування?

**Організаційне нормування** – розроблення і використання організаційних норм та нормативів, які слугують орієнтиром у діяльності, встановлюють її межі для стабільного і збалансованого управління.

**НОРМАТИВИ:**

- удкові;      – економічні.
- технічні;    – технологічні;

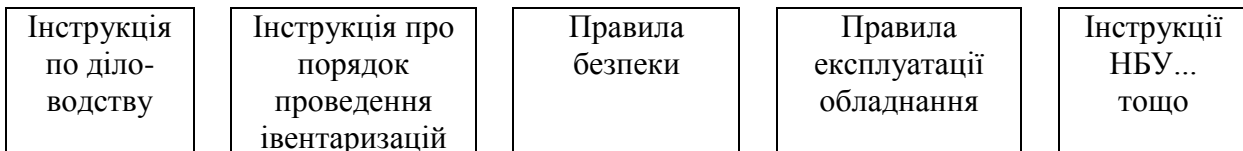
Органами державної влади

Самими організаціями

**Запитання:** В чому суть організаційно-методичного інструктування?

**Організаційно-методичне інструктування**

а) розробка і використання інструктивних матеріалів, які визначають порядок і методи виконання робіт (інструкції і правила);



б) методична та інформаційна допомога керівника, спрямована на успішне виконання роботи працівником:

- з'ясування завдань, ознайомлення з умовами виконання (термін, критерії оцінювання),
- зазначення форми і часу звіту (проміжних і за результатами),
- застереження щодо можливих труднощів та помилок.

Внаслідок невизначеності, одночасно і різноспрямовано діючих факторів у діяльності кожної системи виникають численні відхилення, виявлені функцією контролю.

Виникає необхідність усунення порушених зв'язків, пропорцій, узгодженості і ритмічності процесів завдяки **розпорядчому** впливу, який дає змогу вирішити тільки окремі питання.

Чим **краще** на підприємстві здійснюється організаційний вплив, тим **рідше** доводиться вдаватися до розпорядчого впливу.

Використовуючи методи адміністративного впливу, менеджери мають пам'ятати про те, що правової сили ці методи набувають за умов повної **відповідності** чинному законодавству.

## 10.4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** *Що є теоретичною основою соціальних і психологічних методів менеджменту?*

Теоретичною основою соціальних та психологічних методів менеджменту є соціологія, соціальна психологія і психологія особистості як науки про закони діяльності індивіда, різних соціальних груп, колективів.

**Запитання:** *Назвіть об'єкт та мету соціальних та психологічних методів менеджменту?*

СОЦІАЛЬНІ	ПСИХОЛОГІЧНІ
Управління відносинами в колективі і між колективами	Управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками у колективі
<b>Об'єкт</b>	
Група працівників чи Трудовий колектив в цілому	Індивід
<b>Мета</b>	
Управління формуванням і розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у досягненні загальної мети; є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків усередині трудових колективів і між ними.	Управління психологічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки і міжособистісних стосунків у трудовому колективі, створення на цій основі оптимального соціально–психологічного клімату; регулюються міжособистісні стосунки як між працівниками та керівником, так і між членами трудового колективу.

**Запитання:** *На чому базуються соціально-психологічні методи менеджменту?*

Соціально-психологічні методи менеджменту базуються на постулаті, згідно з яким поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності й якості роботи - людського фактору.

Уміння враховувати цю обставину дозволить керівнику цілеспрямовано впливати на колектив, створювати умови для праці, адекватних актуальним завданням, і в кінцевому рахунку формувати колектив, об'єднаний у своїй переорієнтації.

**Запитання: Які є різновиди соціальних методів?**

Різновиди соціальних методів

1. Методи управління окремими груповими процесами і явищами

1.1. *Управління соціальною активністю* - застосовується для вирішення соціальних питань завдяки розвитку ініціативи і творчості окремих працівників, їх груп і колективів.

1.2. *Методи соціального нормування* - спрямовані на впорядкування і гармонізацію соціальних стосунків нормами, які дають змогу керувати поведінкою окремих осіб, соціальних груп і колективів у різних ситуаціях.

1.3. *Методи соціального регулювання* - спрямовані на впорядкування стосунків між підприємством, його колективом і окремими працівниками на основі виявлення їх загальних цілей і інтересів.

1.4. *Методи пропаганди і агітації* - поширення економічних, правових, естетичних та інших знань, а також передового досвіду праці.

2. Методи управління індивідуально-особистою поведінкою

2.1 *Метод повчання* - безпосередній цілеспрямований вплив керівника на поведінку підлеглого за допомогою звертання до формальних актів, інструкцій та ін.

2.2. *Метод особистого прикладу* - ґрунтується на ефекті наслідування.

2.3. *Метод орієнтуючих умов* - створення обстановки або ситуації, що орієнтує особу в потрібному напрямі. Працівник самостійно приймає рішення про те, що і як він має робити для досягнення мети. Свідомий підхід до діяльності підвищує її якість.

**Запитання: В чому знаходиться відображення методи соціального управління?**

Використання методів соціального управління знаходить конкретне відображення в розробці і реалізації **соціальних програм** і планів підприємств у таких напрямках:

- *удосконалення соціальної структури колективу*, яке передбачає піднесення кваліфікаційного рівня працівників, їх навчання, зниження плинності кадрів;
- *поліпшення умов праці*, запобігання професійних захворювань і виробничого травматизму;
- *піднесення життєвого рівня*, поліпшення соціальних і культурно-побутових умов життя працівників, яке охоплює комплекс заходів з удосконалення системи оплати праці, преміювання, поліпшення житлових і культурно-побутових умов;
- *піднесення соціальної активності працівників* – розвиток творчості, раціоналізаторства, зміцнення трудової дисципліни.

**Запитання:** Що означає використання соціальних методів?

Використання соціальних методів означає створення рівних можливостей для всіх членів колективу (віс залежно від їх посади і інших заслуг) при отриманні різних соціальних благ; організацію і проведення соціального планування і регулювання, спрямованих на поліпшення умов праці і відпочинку членів трудового колективу, підвищення їх виробничої активності.

**Запитання:** Які є різновиди психологічних методів?

**1. Методи формування і розвитку трудового колективу**

- дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їх *психологічної сумісності* для регулювання групових стосунків всередині колективу

**2. Методи гуманізації стосунків у трудовому колективі**

- утвердження принципів соціальної справедливості у колективі: стиль керівництва, культура управління, етика управлінської діяльності

**3. Методи психологічного спонукання**

- мотивація

**4. Методи професійного відбору і навчання**

- спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людей відповідали роботі, яку вони виконують

Використання соціально–психологічних методів менеджменту зумовлює необхідність отримання і аналізу *соціальної інформації*.

**Запитання:** На чому засновані психологічні методи?

Психологічні методи засновані на глибокому пізнанні психологічної природи людини, структури його потреб. Тут без допомоги науки керівнику не обійтися, бо закони поведінки людини приховані від безпосереднього спостереження. Щоб застосовувати ці методи, треба знати психологічні особливості окремих робіт-піків, соціально-психологічні особливості окремих груп і колективів.

**Запитання:** Які з психологічних методів найважливіші?

Найважливіші з психологічних методів – це методи психологічного спонукання (мотивації), професійного відбору, професійної орієнтації та навчання. Їх реалізація полягає в періодичній оцінці професійної придатності, психологічного клімату, задоволеності працею у колективі, у вихованні, персональний психологічному консультуванні працівників і багато в чому іншому.

**Запитання:** Що являють собою соціально-психологічні методи?

Соціально-психологічні методи являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них.

Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, способів впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлену необхідність, внутрішню потребу людини.

Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер, таких як формування авторитетів, особистий приклад керівників та кращих працівників і т. п.

**Запитання:** Що є об'єктом соціально-психологічного керівництва в трудовому колективі?

Об'єктом соціально-психологічного керівництва в трудовому колективі є взаємовідносини працівників, їх ставлення до засобів праці і факторів зовнішнього оточення.

**Запитання:** Що є основним засобом впливу на колектив при використанні психологічних методів?

Основний засіб впливу на колектив – переконання. Переконуючи, керівник повинен максимально повно враховувати природу людської поведінки і людських відносин у процесі спільної діяльності. Розуміння керівником біологічної природи і внутрішнього світу особистості допомагає йому підібрати найбільш ефективні способи формування й активізації колективу.

### 10.5. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** Від чого залежить вибір та взаємозв'язки між методами менеджменту?



## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

### **1. Розпорядчі методи менеджменту базуються на:**

1. Властивих системі управління відносинах влади і підпорядкування.
2. Відносинах влади.
3. Відносинах підпорядкування.
4. Відносинах влади і підпорядкування.

### **2. Що реалізується в організаційно-розпорядчих методах?**

1. Організаційний вплив.
2. Розпорядчий вплив.
3. Адміністративний вплив.
4. Функція організації, яка передбачає організаційний і розпорядчий вплив.

### **3. Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні:**

1. Економічних інтересів кожної особи.
2. Економічних інтересів колективу і особи.
3. Матеріальних інтересів тільки колективу.
4. Матеріальних інтересів тільки особи.

### **4. Методи менеджменту - це:**

1. Форма впливу на людей для отримання великих прибутків.
2. Засіб впливу на персонал.
3. Засоби впливу на об'єкти управління.
4. Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення певних цілей.

### **5. Які методи управління організаціями є пріоритетними?**

1. Економічні.
2. Соціально-психологічні.
3. Організаційно-розпорядчі.
4. Розпорядчі.

### **6. Що таке акцизний збір як економічний метод менеджменту?**

1. Непрямий податок на високорентабельні товари (продукцію), що включається до їх ціни.
2. Податок на товари та послуги.
3. Непрямий податок на окремі товари та послуги.
4. Прямий і непрямий податок на товари.

### **7. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?**

1. Введення в дію відповідних нормативних актів управління.
2. Розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання.
3. Розроблення відповідних інструкцій для персоналу.
4. Розроблення і введення в дію окремих правил.

### **8. Наказ – це:**

1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
2. Акт управління.
3. Документ, який видається заступником керівника підприємства.
4. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.

### **9. Розпорядження – це:**

1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
2. Розпорядчо-правовий документ, який видається переважно керівниками структурних підрозділів організації.
3. Розпорядчо-правовий документ, який видається тільки спеціалістами організації.
4. Правовий документ, який видається тільки керівником організації.

### **10. Соціально-психологічні методи менеджменту – це:**

1. Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів.
2. Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків.
3. Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.
4. Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

### **11. Теоретичною основою соціальних і психологічних методів менеджменту є:**

1. Соціальна психологія.
2. Психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності.
3. Соціологія і психологія.
4. Соціальна психологія і психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності індивіда та різних суспільних груп.

### **12. Ефективне використання методів управління організацією залежить від:**

1. Знання стану, в якому знаходиться об'єкт управління.
2. Знання методів управління та механізму їх дії.
3. Знання характеру проблемних ситуацій.
4. Знання психології об'єктів управління.

### **13. На чому ґрунтуються методи менеджменту?**

1. На основі чинних законів країни.
2. На дії об'єктивних законів суспільного виробництва.
3. На основі нормативних актів, що приймаються урядом.
4. На основі рішень, затверджених колективом організації, підприємства.

### **14. Економічні методи менеджменту - це:**

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колектив і окремих його працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

**15. Методи, що дають можливість менеджеру приймати однозначні рішення, відносяться до групи:**

1. Організаційно-розпорядчих методів.
2. Економічних методів.
3. Соціальних методів.
4. Психологічних методів.

**16. Методи менеджменту змінюються під впливом:**

1. Змін умов діяльності організації.
2. Змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.
3. Досвіду ефективного господарювання.
4. Досвіду країн заходу в управлінні підприємствами.

**17. На які види можна умовно поділити організаційно-розпорядчі методи залежно від характеру їх впливу на організацію?**

1. Організаційного та психологічного впливу.
2. Психологічного та економічного впливу.
3. Організаційного та розпорядчого впливу.
4. Розпорядчого та соціального.

**18. До засобів організаційного впливу на систему управління входить:**

1. Регламентування та інструктування.
2. Інструктування та нормування.
3. Регламентування, нормування та інструктування.
4. Регламентування.

### **□ СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

При виконанні даного завдання скористайтесь додатками 2-3. Документи повинні бути розроблені відповідно до вимог, що пред'являються до документів цього виду.

1. Розробіть посадові інструкції для товарознавця, бухгалтера, інженера.
2. Розробіть положення про відділ торгівлі взуттям.

### **□ СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Морське узбережжя Одеської області налічує більше 10 пляжів. Будучи сезонними об'єктами, пляжі актуальні для відвідування лише кілька місяців на рік. У зв'язку з цим вони не є найпривабливішим об'єктом для вкладання інвестицій. Є типові вимоги для пляжів різних категорій (табл. 10.1).

Типові вимоги для пляжів різних категорій

Категорія	Інфраструктура
А	Кабінки для перевдягання, туалети, душ, автостоянка, дитячі ігрові майданчики, спортивні зони, прокат пляжних парасольок та шезлонгів, своєчасне прибирання території, рятувальний інвентар
В	Туалети, автостоянка, своєчасне прибирання території, рятувальний інвентар
С	Рятувальний інвентар (рятувальний круг, жилети)

Привабливість пляжу складається з безлічі критерії як об'єктивних (наявність відповідної інфраструктури, безпека, краса ландшафту), так і суб'єктивних (транспортна доступність, популярність пляжу тощо).

Завдання:

- ✓ Проаналізуйте пляжі Одеської області із зазначенням їх переваг та недоліків.
  - ✓ Проаналізуйте теперішній стан <https://dovkola.media/10-pliazhiv-odes-koi-oblasti/> пляжів відповідно до вищенаведеної категоризації.
  - ✓ Обгрунтуйте, чому пляжі, які можна зарахувати до категорії А, належать великим готелям.
  - ✓ Як Ви вважаєте, що зміниться, якщо передати пляжі в оренду приватним інвесторам чи власникам розташованих неподалік готелів та гостьових будинків?
  - ✓ Які загрози для розвитку індустрії гостинності Одеської області буде мати такий варіант поведінки?
  - ✓ Як Ви думаєте, чи стимулюватиме активізацію будівництва готелів та гостьових будинків надання в оренду пляжів у відносно нерозвинених районах області?
- Обгрунтуйте свою відповідь.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Складіть схему класифікації системи методів управління.

Доберіть по 2-3 приклади, які ілюструють методи управління за всіма класифікаційними ознаками.

### **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. У чому полягає зміст категорії «метод» і у чому відмінність між методами і функціями?
2. Навести по декілька прикладів кожного різновиду методів управління (за п.№2).
3. Навести декілька прикладів економічних методів.
4. У яких навчальних дисциплінах детальніше викладено зміст економічних методів?
5. Дати характеристику організаційно–адміністративних методів менеджменту.
6. Навести приклади взаємозв'язку організаційного та розпорядчого впливу.
7. У чому полягає спільність, а у чому –відмінність соціальних і психологічних методів?
8. У чому, з позицій сьогодення, полягають переваги і недоліки кожної групи методів?
9. Охарактеризувати систему методів управління студентством, що використовується у Вашому навчальному закладі.

## Розділ 11. МЕНЕДЖЕР – ПРОФЕСІЙНИЙ КЕРІВНИК

- 11.1. Передумови формування моделі сучасного менеджера.
- 11.2. Вимоги до сучасного менеджера.
  - 11.2.1. Ділові якості менеджера.
  - 11.2.2. Особистісні риси менеджера.
- 11.3. Основи соціологічного дослідження ділових та особистісних якостей менеджера.

### 11.1. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

**Запитання:** *Хто такий менеджер?*

**Менеджер** – самостійна професія з власним професійно-специфічним інструментарієм і навичками.

**Запитання:** *В чому полягає сфера професійної діяльності менеджера?*

**Сфера професійної діяльності менеджера** – забезпечення раціонального управління економічними соціальними процесами, організація систем управління, вдосконалення управління відповідно до тенденцій соціально-економічного розвитку.

Про якості менеджера треба судити з того, як добре може він організувати більшу кількість людей і наскільки ефективно він може досягти найкращих результатів від кожного з них, зливаючи їх у єдине ціле.

(А. Морита)

**Запитання:** *Чим забезпечується модель сучасного менеджера?*

Комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера

**Запитання:** *Які чинники сприяють ефективному використанню трудового потенціалу менеджера ?*

Ефективному використанню трудового потенціалу менеджера сприяють такі чинники:

- вміння організувати роботу колективу;
- виховання в собі таких індивідуально-психологічних якостей, які дали б змогу взаємодіяти з рольовою структурою й наказами, а також враховувати соціальні і психофізіологічні особливості інших;

- об'єктивна оцінка діяльності підлеглих, уміння помічати кращі риси, підтримувати й розвивати їх, усувати недоліки;
- здатність розбиратися в людях, розуміти складність кожного характеру, використовувати здібності людей на користь колективу, організації;
- підвищення ефективності діяльності, зокрема і своєї власної;
- створення умов для найкращого соціально-психологічного клімату;
- вміння орієнтуватися за складних обставин;
- піклування про колектив і кожного співробітника.

*!!! Вимір трудового потенціалу менеджера й розробка напрямів розвитку в кожному окремому випадку мають специфічний відтінок, який впливає зі статусу організації, завдань, цілей, методів соціального управління колективом. Важливою умовою відтворення трудового потенціалу менеджера є його авторитет, а не влада, тобто наявність носія авторитету з таким особистим статусом у колективі, який дає змогу впливати на поведінку інших. Реальна влада керівника й можливість реалізації потенціалу базується на його повноваженнях і особистому авторитеті.*

**Запитання:** Надати визначення складових передумов мотивів.

**Мотиви** – це те, що спонукає людину до діяльності.

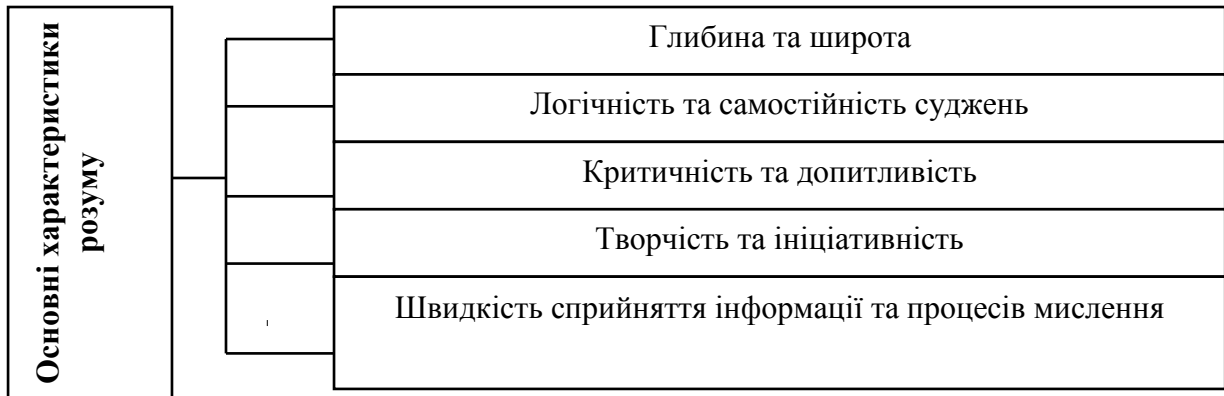
**Мотивація творча** – це бажання людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності.

**Економічні мотиви** – ґрунтуються на прагненні отримання порівняно більшої кількості матеріальних благ, які надаються особі, що виконує відповідальну роботу (заробітська плата, премії, участь у прибутках).

**Амбіційні мотиви** пов'язані з честолюбством та суперництвом, прагненням до успіху та самоствердження – нормальними людськими рисами, які зумовлюють бажання обіймати керівну посаду і можуть надихнути на великі справи.

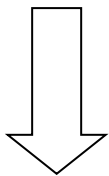
Розум – це характеристика здібностей мислення та розуміння

**Запитання:** *За допомогою яких основних характеристик можна описати розум?*



Важливим для менеджера є **системне мислення** – найбільш придатний у сфері менеджменту інструмент протистояння парадоксам. Це – схильність до аналізу і синтезу, вміння відокремлювати суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле, усьому різноманіттю елементів та зв'язків між ними.

**Успішність управлінської діяльності визначає креативність – здатність до вирішення задач**



Оцінювання розумових здібностей – справа достатньо складна. Непрямою оцінкою є успішне навчання (додатки документів про освіту), попередні посади, тестування, співбесіда, ділові ігри тощо

## 11.2. ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

### 11.2.1. ДІЛОВІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА

**Запитання:** Що означає поняття « ділові якості »?

**Ділові якості** – це здатність знаходити ( у межах своєї компетенції, наданих повноважень та засобів ) найкращий підхід до ситуацій, що виникають та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання

**Запитання:** В чому проявляються ділові якості?

- ❖ **В умінні** провадити кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах
- ❖ **В розробці** альтернативних варіантів рішень з наступним вибором найбільш результативного
- ❖ **У своєчасному визначенні** складу дій, необхідних для вирішення проблем
- ❖ **В чітко поставлених** завданнях перед підлеглими і здійснюванні ефективного контролю щодо їх виконання

**Запитання:** Якими характеристиками можна описати ділові якості?

#### Ділові якості

##### **Компетенція:**

- Професійні знання
- Практичний досвід

##### **Підприємливість:**

- Оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;
- Своєчасно приймати аргументовані рішення та забезпечити їх виконання;
- Спрямовувати, координувати та контролювати діяльність підлеглих;
- Підтримати дисципліну виконання;
- Піти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та часу;
- Використати для досягнення мети зовнішні обставини.

П  
І  
Д  
П  
Р  
И  
Є  
М  
Л  
И  
В  
І  
С  
Т  
Ь

**Запитання: Що таке компетентність?**

**Компетентність** – сума спеціальних знань та умінь глибоко розбиратися у справі, доскональне знання своєї справи. Вона визначається професійними знаннями (освіта, підготовка) та практичним досвідом.

**Запитання: Які вимоги висувають до знань менеджера з урахуванням виконуваних функцій?**

Таблиця 11.2.1

**Вимоги до знань менеджера з урахуванням виконуваних функцій і задач**

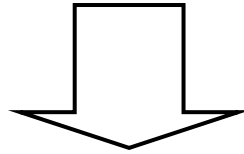
<b>Основні функції і задачі менеджера</b>	<b>Необхідні знання</b>
<b>I</b>	<b>II</b>
Лінійне управління і впровадження ринкового механізму господарювання	Ринкова економіка та її структура, основи макро- і мікроекономіки, власність, комерційний розрахунок, економічні передумови розвитку конкуренції, сучасна теорія менеджменту і мистецтво управління, міжнародний менеджмент
Прогнозування, визначення цілей і першочергових завдань	Загальна теорія систем, теорія кооперації, теорія і методи прогнозування.
Організація, мотивація і контроль	Організаційний механізм господарювання, принципи раціональної побудови організаційних структур, розподілу прав і обов'язків виконавців, управління новими формуваннями ринкової економіки, правові і етичні аспекти управління, зарубіжний досвід організації управління.
Розпорядництво, регулювання і координація	Поняття природи управлінських процесів, теорія рішень, основи логіки і мислення керівника, сучасна інформаційна технологія, комп'ютерна техніка, методи оптимізації управлінських рішень.
Управління фінансовими ресурсами	Кредитно-банківський і фінансовий механізм ринкової економіки. Податкова система, страхування, основи самофінансування: планування, розподіл прибутку, розрахунки з постачальниками і покупцями, фінансовими органами, організація власних оборотних коштів, фонди економічного стимулювання, фінансування розширеного відтворення і науково-технічного прогресу, використання фінансів для соціального розвитку колективу.

I	II
Управління трудовими ресурсами та мета управління	Соціологія організацій і основи загальної теорії діяльності, потреби і ціннісні орієнтації людей, формування і етапи розвитку трудових колективів, наукові методи добору і використання кадрів, регулювання відносин між людьми, основи трудового законодавства, правила і норми охорони праці, техніки безпеки, методика конкретних соціологічних досліджень, соціальні норми і нормативи, планування соціального розвитку трудового колективу.
Підприємницька діяльність	Господарювання, ризик і підприємництво, бізнес, уряд і суспільство, форми організації бізнесу, венчурний бізнес, малий бізнес, основні функції і принципи діяльності бізнесмена (підприємця), правила вибору бізнесу, обов'язки і відповідальність бізнесмена, виживання і невдачі, товаро–сировинні і фондові біржі і біржова діяльність, здійснення лізингових операцій, участь у аукціонах, закони і етика підприємництва, міжнародний бізнес.
Управління маркетингом	Ринкова орієнтація економіки і маркетинг, ринок і ринкова інфраструктура, принципи, функції і методи маркетингу, управління процесами товароруку, поняття і види конкуренції, забезпечення конкурентоспроможності, реклама в системі маркетингу, організація маркетингу, маркетингові дослідження і система інформації, маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (фірми, компанії).
Управління нововведеннями	Основи теорії інновації, методи, що сприяють виникненню і розробці нововведень, усуненню і подоланню перешкод на шляху реалізації досягнень науки і техніки, новинки в технології, економіці, організації і управлінні, соціальних відносинах, планування і економічне стимулювання нововведень.
Управління зовнішньоекономічними зв'язками	Види співробітництва, лізинг у зовнішньоекономічних зв'язках, основні види угод щодо експорту і імпорту, митна політика і процедури, встановлення валютного курсу, валютний ринок і операції з іноземною валютою, укладення комерційних договорів, торгові режими і пільги, створення спільних підприємств, ціноутворення у зовнішньоекономічній діяльності, основи дипломатичного протоколу, психологічні і етичні аспекти ведення переговорів, знання мови контрагента, правові аспекти зовнішньоекономічної діяльності.

**Запитання:** Що таке організаторські здібності менеджера?

Організаторські здібності менеджера – це навички налагоджування спільної роботи багатьох людей, розпорядливості

які виражаються в уміннях



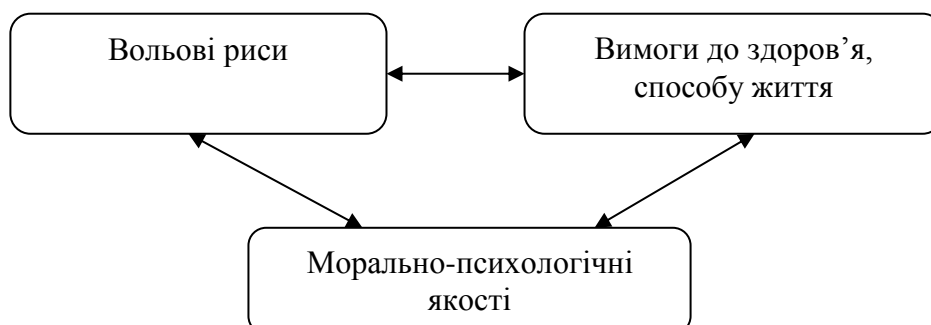
- ~ оцінити ситуацію, визначити черговість задач, розрахувати термін їх виконання;
- ~ своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їх виконання;
- ~ направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих;
- ~ раціонально розподіляти роботу між співробітниками, інструктувати їх, забезпечувати їхню взаємодію;
- ~ домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;
- ~ підтримувати дисципліну виконання, створити ефективну систему контролю за результати діяльності;
- ~ йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;
- ~ активно виконувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;
- ~ створювати оптимальні комбінації ресурсів, яку є у розпорядженні.

За різними оцінками лише 4-6% працездатного дорослого населення мають виражені організаторські здібності

### 11.2.2. ОСОБИСТІСНІ РИСИ МЕНЕДЖЕРА

**Запитання:** На що впливають особистісні риси менеджера?

Особистісні риси надають можливість менеджеру керувати колективом.



**Запитання:** Які вольові риси менеджера прийнято виділяти?

***Вольові риси:***

цілеспрямованість, рішучість, ініціативність, витримка, наполегливість, сміливість.

**Запитання:** Що таке воля?

**Воля** - це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод

**Запитання:** Які риси важливі для менеджера?

**Для менеджера важливі:**

- ~ **цілеспрямованість** - уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям. Цілеспрямовані особи мають чіткі і визначені цілі у житті;
- ~ **наполегливість** - уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність тривалий час скеровувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;
- ~ **рішучість** - уміння швидко прийняти та втілити у життя, обгрунтовані та тверді рішення. Рішуча людина здатна в потрібний момент відкинути всі коливання та сумніви, твердо поставити конкретну мету і визначити засоби її досягнення;
- ~ **ініціативність** - уміння працювати творчо, діяти за власним почином;
- ~ **самостійність** - уміння не підпадати під вплив різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти на основі своїх поглядів та переконань;
- ~ **сміливість** - уміння незважаючи на небезпеку для власного благополуччя, подолати страх та йти на виправданий ризик заради досягнення мети;
- ~ **витримка** - уміння відкинути почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

У галузі психології управління наведено ряд практичних рекомендацій з формування у менеджерів навичок впевненості у собі.

Основними з них є: необхідність уникати негативних емоцій під час ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, у спілкуванні дотримуватися приязного і привітного тону, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

**Запитання:** Охарактеризуйте морально-психологічні властивості менеджера?

**Морально – психологічні** властивості необхідні менеджеру для створення у колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків та свідомій дисципліні трудових відносин.

**Запитання:** Які виокремлюють морально-психологічні особливості менеджера?

**Морально-психологічні властивості:**

- Чесність та порядність, правдивість, скромність;
- Принциповість, розвинене почуття обов'язку та відповідальність;
- Справедливість, доброзичливість та повага у відносинах з підлеглими, неупередженість в спілкуванні з ними;
- Доброта, тактовність, відсутність дріб'язковості;
- Об'єктивність, тверезе сприйняття критики;
- Терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- Комунікабельність, вміння слухати та чути;
- Почуття гумору;

Л  
І  
Д  
Е  
Р  
С  
Т  
В  
О

**Запитання:** Що важливо для ефективної діяльності менеджера?

**Для ефективної діяльності менеджера має значення:**

**Відповідальність** - складне і багатовимірне соціальне явище, у якому слід виділити три аспекти: етичний, правовий і економічний, оскільки відносини відповідальності реалізуються за допомогою сукупності економічних, правових і етичних норм, які є взаємопов'язаними.

**Комунікабельність.** У процесі виконання своїх функцій менеджер взаємодіє з колегами, підлеглими, керівниками, акціонерами, поста чальниками, споживачами, представниками контролюючих органів та іншими людьми й організаціями, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з діяльністю його організації.

**Запитання:** До особистісних рис менеджера належать...

**Стан здоров'я та спосіб життя** також належать до особистісних рис менеджера.

**Вимоги до здоров'я та способу життя:** висока працездатність, відсутність значних вад мови, стресовитривалість, відсутність шкідливих звичок.

**Запитання:** Що означає висока працездатність і відсутність шкідливих звичок?

Висока працездатність і відсутність шкідливих звичок є необхідністю в умовах постійного перевантаження, паралельного виконання кількох робіт, значної нервової (емоційної і розумової) напруженості, які характеризують управлінську працю. Необхідність серйозного ставлення менеджерів до свого здоров'я, розуміння важливості проведення систематичних медичних обстежень, участі у заняттях фізичною культурою та спортом є ознакою професіоналізму.

**Запитання:** Що означає поняття «емоційна врівноваженість»?

**Емоційна врівноваженість** - це контроль менеджера за своїми емоційними проявами. У зв'язку з цим емоційна врівноваженість є умовою підвищення працездатності менеджера, його ділової активності.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін «стресовитривалість».

Термін **«Стрес»** – англ. «stress» – «напруження», використовується для визначення широкого кола станів людини.

### 11.3 ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЛОВИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

**Запитання:** Що таке соціальне дослідження?

**Соціологічне дослідження** – це система логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, пов'язаних між собою єдиною метою: отримання достовірних даних про явища, що вивчаються або процеси для їх подальшого використання в практиці управління трудовими колективами.

**Запитання:** Які є етапи соціологічного дослідження?

1. Етапи соціологічного дослідження
2. Підготовка досліджень
3. Збір первинної соціологічної інформації (під первинною соціологічною інформацією прийнято розуміти отримані в перебігу соціологічного дослідження різних формах неузагальнені відомості.
4. Підготовка зібраної інформації до обробки і її обробка на ЕОМ
5. Аналіз обробленої інформації, підготовку звіту за підсумками дослідження, формулювання висновків і рекомендацій.

**Запитання:** Охарактеризуйте види соціологічних досліджень?

*Види соціологічних досліджень*

<i>Вид дослідження</i>	<i>Коротка характеристика</i>
1. Розвідувальне (зондажне)	За характером мети, завдань Вирішує обмежені за своїм змістом завдання. Використовується як попередній етап глибоких і масштабних досліджень.
2. Описувальне	Вид конкретно-соціологічного аналізу. Застосовується, коли об'єкт аналізу – відносно велика кількість людей, які відрізняються різноманітними характеристиками.
3. Аналітичне	Поглиблений вид соціологічного аналізу. Самостійною різновидністю є експеримент.
1. Опитування	В залежності від методів збору емпіричних даних Використовується як вид дослідження і одночасно метод збору первинної інформації. Різновиди: анкетування і інтерв'ювання.
2. Спостереження	Особливість як виду дослідження і як методу збору первинної інформації – це здатність аналізувати всі процеси діяльності досліджуваного об'єкта. Джерелом соціологічної інформації виступають текстові повідомлення. Вивчення документів – дозволяє виявити тенденції і динаміку змін, розвитку.
3. Аналіз документів	

**Запитання:** За допомогою яких документів здійснюється збір первинної соціологічної інформації?

Методичні документи, за допомогою яких здійснюється збір первинної соціологічної інформації

Анкета

Бланк – інтерв'ю

Опитувальний лист

Картка для фіксації результатів спостереження

Результати соціологічних досліджень використовуються для подальшої оцінки професіоналізму сучасних менеджерів.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

**1. Як називають професійних керівників в країнах з високорозвиненою ринковою економікою?**

1. Керівниками.
2. Босами.
3. Менеджерами (англ. manager).
4. Шефами.

**2. Якими основними морально-психологічними якостями повинен володіти менеджер?**

1. Чесність, правдивість, справедливість, скромність, об'єктивність, принциповість, розсудлива воля і мужність, комунікабельність, інтелігентність тощо.
2. Чесність і правдивість.
3. Справедливість, мужність та інтелігентність.
4. Розсудлива воля і мужність.

**3. Якими основними діловими якостями повинен володіти менеджер?**

1. Компетентність (високий рівень професійних знань, практичний досвід), а також організаторські здібності.
2. Високий рівень професійних знань.
3. Високі організаторські здібності.
4. Ділові та особисті якості.

**4. Що слід розуміти під компетентністю менеджера?**

1. Знання економіки.
2. Досконале знання своєї справи, складних зв'язків явищ та процесів, можливих засобів та методів досягнення мети.
3. Знання маркетингу.
4. Знання психології працівників.

**5. Що слід розуміти під вольовими якостями, якими повинен володіти менеджер?**

1. Цілеспрямованість та самостійність.
2. Рішучість та ініціативність.
3. Цілеспрямованість, наполегливість, витримка, рішучість, ініціативність, самостійність, сміливість.
4. Наполегливість та витримка.

**6. На які умовні групи можна поділити вимоги до менеджера як професійного керівника?**

1. Ділові та морально-психологічні.
2. Ділові, вольові та морально-психологічні.
3. Морально-психологічні та організаторські.
4. Організаторські та ділові.

## **7. Що слід розуміти під діловими якостями менеджера?**

1. Здатність вирішувати оперативно поставлені завдання.
2. Здатність організовувати своїх підлеглих для виконання поставлених завдань.
3. Здатність досягати найкращих кінцевих результатів діяльності.
4. Здатність знаходити у рамках своєї компетенції, повноважень та засобів найкращі підходи до вирішення поставлених завдань.

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Менеджерам організацій потрібно зважати на різні умови та чинники, що формують загальне, робоче і внутрішнє середовище. Менеджери часто стикаються з таким обмеженим ресурсом, як час. У добі конкретна кількість годин, а протягом деякого періоду часу потрібно зробити дуже багато. Тому менеджерам постійно доводиться вирішувати, як розподіляти свій час. Зрозуміло, що вони повинні використовувати його раціонально залежно від умов, які складаються. Помилкою буде витратити час на тривіальний випадок, коли важливіші проблеми проігноровано.

Експерти з ефективного використання часу часто рекомендують менеджерам розпочинати день зі складання списку справ, які потрібно вирішити цього дня. Потім ці денні завдання треба розділити на три групи: ті, що потрібно виконати цього ж дня; ті, що потрібно виконати цього дня, однак їх у разі потреби можна відкласти; ті, що можна відкласти. Тоді менеджеру пропонують виконувати завдання згідно з визначеними пріоритетами.

#### **Завдання для аналізу:**

1. Зверху (зліва направо) на аркуші паперу напишіть три рівні пріоритетів, зазначених вище.
2. Ліворуч (зверху вниз) на цьому ж аркуші напишіть різні елементи й умови робочого та внутрішнього середовища бізнесу.
3. Заповніть ці стовпчики і рядки прикладами, з якими може стикнутися менеджер. Наприклад, подумайте про найвищий, середній та найнижчий рівні пріоритету ситуації із залученням споживача.
4. Сформуйте групу з двох або трьох однокурсників і проаналізуйте приклади кожного студента. Вирішіть, досягнуто чи не досягнуто згоди щодо надання пріоритетів у кожному прикладі.

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

На основі інформації з тексту Ви повинні розробити два цікаві питання. Один із них має стосуватися організаційної структури готелю та починатися зі слів «Як Ви думаєте...» (наприклад, «Як Ви думаєте, що необхідно враховувати під час розробки організаційної структури?»). А друге питання стосується передачі інформації в готелі та починатися зі слів «Чому...» (наприклад, «Чому прийнято передавати інформацію безпосередньо своєму керівнику?»). Запитання записують на різних аркушах паперу. Потім усі ці листочки збираються, перевертаються текстом донизу, перемішуються та викладаються. Кожен представник групи витягує один листочок, читає питання і публічно відповідає на нього. Коли відповідь завершена, інші студенти можуть за бажання щось додати до нього.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Проаналізуйте модель сучасного менеджера (додаток 7). Зазначте (+ або -) наявні і розвинені або відсутні у Вас риси.

## **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Назвати загальні передумови формування моделі сучасного менеджера.
2. Доберіть приклади, що ілюструють загальні передумови формування моделі сучасного менеджера.
3. Приведіть визначення понять: «мотиви», «мотивація творча», «економічні мотиви», «амбіційні мотиви». Навести приклади кожного з них.
4. Чому розумові здібності менеджера є необхідною передумовою для зайняття керівної посади?
5. Навести приклади які характеризують розумові здібності менеджера.
6. У чому проявляються ділові якості менеджера?
7. Які знання та вміння є притаманними менеджеру?
8. Пояснити значення організаторських здібностей менеджера.
9. Навести приклади особистісних рис сучасного менеджера.
10. Навести характеристику основних етапів соціологічного дослідження.

## Розділ 12. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 12.1. Сутність та класифікація управлінських рішень.
- 12.2. Умови прийняття управлінських рішень.
- 12.3. Процес прийняття управлінських рішень.
- 12.4. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.

### 12.1. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Запитання:** Що таке управлінські рішення?

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

**Управлінське рішення** розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських задач.

**Прийняття рішень** – це серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які обирає керівник для цієї організації в цей час, в цьому місці, тобто як планувати, організувати, мотивувати, контролювати.

**Запитання:** З чим пов'язані управлінські функції?

Кожна управлінська функція пов'язана з декількома загальними, життєво важливими рішеннями, які потребують втілення в життя. Рішення, які є типовими для функцій управління:

#### Планування.

1. Яка природа бізнесу (сфера діяльності)?
2. Якими повинні бути наші цілі?
3. Які зміни відбуваються в зовнішньому середовищі і як вони впливатимуть на організацію?
4. Яку стратегію та тактику слід обирати, щоб досягти поставлених цілей?

#### Організація діяльності.

1. Яким чином слід структурувати роботу організації? Як доцільно збільшити блоки в структурі організації?
2. Як скоординувати функціонування цих блоків, щоб воно відбулося гармонійно без протиріч?
3. Прийняття яких рішень на кожному рівні організації слід довіряти людям, зокрема керівникам?
4. Чи слід змінювати структуру організації через зміни в зовнішньому середовищі?

**Мотивація.**

1. Що потребують мої підлеглі?
2. Якою мірою задовольняються їхні потреби під час діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації?
3. Якщо задоволення роботою та продуктивність праці твоїх підлеглих підвищились, то за рахунок чого це сталося?
4. Що може зробити керівник, щоб підтримати рівень задоволення працею та продуктивність праці підлеглих?

**Контроль.**

1. Як ми повинні вимірювати результати праці?
2. Як часто слід давати оцінку результатам праці?
3. Яких успіхів досягли підлеглі в досягненні поставлених цілей?
4. Якщо ми недостатньо просунулися в досягненні поставлених цілей, то чому це сталося та які корективи потрібні?

**Запитання:** За якими ознаками здійснюється класифікація управлінських рішень?

Таблиця 12.1.1

**Класифікація управлінських рішень**

№ з/п	Ознака класифікації	Характеристика
1	2	3
1	Вплив, яке вони справляють на майбутнє фірми	<ul style="list-style-type: none"><li>• стратегічні, що визначають головні шляхи її розвитку;</li><li>• тактичні – конкретні засоби просування шляхом розвитку фірми.</li></ul>
2	Часові горизонти	<ul style="list-style-type: none"><li>• перспективні рішення, орієнтовані на майбутнє;</li><li>• поточні, що виходять з потреб сьогодення.</li></ul>
3	Строки реалізації	<ul style="list-style-type: none"><li>• довгострокові (понад п'ять років);</li><li>• середньострокові (від року до п'яти);</li><li>• короткострокові (до одного року).</li></ul>
4	Рівнів ієрархії	<ul style="list-style-type: none"><li>• вищі управлінські ланки (чим вищий рівень ієрархії, тим більш стратегічний характер носить рішення. Слід зазначити, що на вищому рівні прийняття рішення має характер ініціативного);</li><li>• середні управлінські ланки (відбувається подальша конкретизація рішення, воно набуває характер наказів);</li><li>• нижчі управлінські ланки.</li></ul>
5	По широті охоплення	<ul style="list-style-type: none"><li>• загальні – ті що застосовуються до найрізноманітніших проблем і мають в основі ті характеристики, які їх об'єднують (для всіх підрозділів фірми може існувати загальне рішення про час початку і закінчення робочого дня, графік обідніх перерв, виплату заробітної плати);</li><li>• спеціальні – рішення з питань, що становлять змістовний бік їх роботи.</li></ul>

1	2	3
6	Ступінь обов'язковості виконання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• директивні, приймаються вищими органами управління відносно нижчих в умовах стабільної ситуації з приводу найбільш важливих проблем, що вирішуються на сучасному етапі або у найближчому майбутньому. Вони обов'язкові для виконання і розраховані на новий очікуваний результат;</li> <li>• рекомендаційні рішення виробляються різноманітними дорадчими органами – комітетами або комісіями. Їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки ті, кого вони стосуються, не підпорядковані тим, хто приймає рішення;</li> <li>• орієнтуючі – як і директивні, призначені для низової ланки управління, однак діючих в умовах свободи від центру. Орієнтуючими можна вважати і прогнозні рішення.</li> </ul>
7	За способом прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вибіркові – що стосуються одного з аспектів проблеми, причому найчастіше взятого на здогад;</li> <li>• систематичні – охоплюють проблему у цілому всієї багатоманітності її окремих елементів.</li> </ul>
8	Характеру роботи над ними і кількості учасників	<p>1. одноособові – приймаються і розробляються однією особою;</p> <p>2. колективні можуть бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• консультативні – приймаються на основі консультації з іншими (підлеглими, експертами) і на основі отриманих рекомендацій;</li> <li>• спільні – приймаються на основі спільного рішення всіх учасників на підставі консенсусу, що виник у процесі його підготовки;</li> <li>• парламентські – базуються на тому, що більшість залучених до нього осіб погоджуються з ним, їх участі в його виробленні не потрібно, а у більшості випадків йдеться про його затвердження.</li> </ul>
9	За функціональним змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційні – рішення про становлення фірми, розподіл обов'язків між її засновниками;</li> <li>• регулюючі – найчастіше приписують засоби здійснення тих чи інших дій у певних документах: правилах розпорядку, графіках роботи, нормах і нормативах;</li> <li>• координуючі – носять в основному оперативний характер; типовими їх прикладами є надання слова на зборах, розподіл поточної роботи між виконавцями;</li> <li>• контролюючі – слугують для оцінки тих або інших дій підлеглих і їх подальшого корегування.</li> </ul>
10	За характером обумовленості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запрограмовані – до їх прийняття призводить сама логіка розвитку ситуації, а задача тих, хто це рішення приймає зводиться до відповіді на питання не «що робити?», а «коли робити?» і «як робити?» іншими словами, рішення спрямоване на вибір моменту початку дії і їх оптимального варіанту, пов'язаного з мінімізацією втрат або максимізацією результату. Найчастіше запрограмовані рішення пов'язані зі стандартними</li> </ul>

		<p>ситуаціями, які повторюються;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• незапрограмовані – рішення приймаються в неординарних ситуаціях і потребують індивідуального творчого підходу, що інтерпретує різноманітний досвід, дані спеціальних досліджень, мистецтво і чуття менеджера.</li> </ul>
11	За функціональною спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виробничі • збутові</li> <li>• наукові • кадрові</li> </ul>
12	За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• технічні – рішення стосуються об'єктивних факторів діяльності фірм – використання того або іншого обладнання, технологій, прийомів роботи;</li> <li>• економічні – їхнім об'єктом стають витрати, які несе фірма і результати, які вона може у підсумку отримати;</li> <li>• соціальні – рішення, які приймаються відносно персоналу фірми, його стану, умов праці, пільг.</li> </ul>
13	За кількістю варіантів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• безальтернативні – приймаються у тому випадку, коли вже все ясно і з такого становища є тільки один вихід. Звичайно це рішення не складні та виникають у стандартних ситуаціях, наприклад, за відсутності кворуму збори слід відмінити або переносити;</li> <li>• бінарні – рішення передбачає два можливих варіанти, які можуть бути близькими або альтернативними.</li> <li>• багатоваріантні – передбачають кілька досить рівноправних засобів в дії, що призводить до заданого результату, при цьому слід формувати систему технічних, економічних, соціальних та інших критеріїв, що дозволяють зробити вибір;</li> <li>• інноваційні – рішення, яке формується із запропонованих варіантів. Пошук такого рішення відбувається на основі штучного комбінування потрібних характеристик з тих рішень, які були у цілому відхиленні.</li> </ul>
14	За способом обґрунтування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інтуїтивні – базуються на припущенні керівника про те, що його вибір є вірним. В цьому випадку присутнє «шосте почуття», свого роду просвітління, яке приходить до найбільш досвідчених, що мають широкий світогляд менеджерів, що мають мінімум часу на прийняття рішення. При цьому ризик помилки досить високий і тому застосовувати цей спосіб варто лише у крайніх випадках.</li> <li>• адаптивні – ґрунтуються на загальних знаннях, здоровому глузді і досвіді керівника. Воно передбачає дії, які в аналогічній ситуації у минулому були успішним, з корегуванням, зрозуміло, на сьогоднішній день. Позитивним боком цього способу прийняття рішення є простота і оперативність, але він має низку істотних недоліків.</li> </ul> <p>Слабким місцем адаптивних і інтуїтивних рішень є їх суб'єктивність. Остання обумовлена як характером керівника, у відповідності з яким вони можуть бути ризикованими або виваженими, інертними або</p>

		імпульсивними, так і його особистою компетентністю, що визначаються досвідом і освітою, від яких залежить рівень розуміння ситуації і проблеми. Психологи вважають, що необхідні для прийняття рішень твердість, витримка, вміння системно мислити приходять до більшості людей у віці близько 45 років і до 60 років їх рівень залишається досить високим. • раціональні.
15	За формою	• усні • письмові

## 12.2. УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Запитання:** Як змінюються управлінські рішення за засобом впливу суб'єкта на об'єкт управління?

*Управлінські рішення як основний засіб впливу суб'єкта на об'єкт управління:*

- розробляються на основі наукового пізнання об'єктивних умов розвитку господарських процесів;
- готуються на основі певних принципів та вимог до управлінських рішень;
- мають специфічну технологію і організацію розробки та прийняття, побудовану на основі логіки загальнолюдської діяльності;
- передбачають досягнення запрограмованих цілей ефективним використанням ресурсів, що задіяні в господарському процесі;
- встановлюють терміни, засоби, час, необхідні для здійснення рішення;
- передбачають результати, які повинні бути досягнуті при реалізації управлінського рішення, розподіл обов'язків, прав та відповідальності.

**Запитання:** Що є необхідною умовою досягнення управлінським рішенням своєї мети ?

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати певним вимогам, таким як: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повнота оформлення.

**Запитання:** Назвіть умови прийняття управлінського рішення.

Таблиця 12.1.2

### Умови прийняття управлінського рішення

№ з/п	Умови прийняття управлінського рішення	Коротка характеристика
1	Наукова обґрунтованість	Передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління.

2	Цілеспрямованість	Зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління.
3	Кількісна та якісна визначеність	Управлінське рішення покликане впливати на об'єкт управління і обов'язково передбачає досягнення певних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Вимоги кількісної визначеності управлінського рішення задовольняються встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації розроблюваного рішення.
4	Правомірність	Діяльність усіх служб системи управління пов'язана з додержанням різних правових норм. Тому будь-яке управлінське рішення повинно витікати з цих норм, не порушуючи їх та виходячи з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи.
5	Оптимальність	Вимога яка у кожному конкретному випадку зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат.
6	Своєчасність рішень	Означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у господарських процесах. Рішення повинно бути прийнятим до цього, адже якщо воно запізнюється, то потреба в ньому може відпасти. Своєчасність рішення означає також додержання строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання.
7	Комплексність	Діяльність організацій та підприємств передбачає наявність взаємопов'язаної сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.
8	Гнучкість	Господарська діяльність – динамічна система, що постійно розвивається. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення з управління цією системою (особливо розраховане на відносно довгий період) може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.
9	Повнота оформлення	У забезпеченні передумов успішної реалізації управлінських рішень велике значення має форма їх викладу. Необхідно, щоб форма викладу рішення: 1) виключала непорозуміння або подвійне розуміння причин; 2) давала можливість контролювати хід його виконання; 3) давала можливість вносити корективи.

**Запитання:** Що необхідно вказувати при формулюванні рішення?

Рішення слід формулювати **чітко** і **лаконічно**. Поряд з конкретними завданнями, діями до реалізації управлінського рішення, слід вказувати конкретні:

1. особи та засоби їх виконання.
2. необхідні ресурси.
3. строки виконання.
4. склад виконавців.
5. форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів.

**Запитання:** Яким вимогам повинні відповідати рішення?

**Рішення повинні відповідати певним вимогам:**

- ефективність – найбільш повно забезпечувати досягнення поставленої організацією мети;
- економічність – забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами;
- своєчасність – не тільки ухвалення рішення, а й досягнення мети;
- обґрунтованість – виконавці рішення мають розуміти аргументи ухвалення саме цього рішення;
- реальність – рішення не має бути абстрактним.

### 12.3. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Запитання:** *Що означає процес прийняття управлінських рішень?*

*Процес прийняття рішень складний та багатосторонній.*

Він включає цілий ряд стадій та операцій. Кількість та якість прийняття рішень залежить від керівника, ситуації, стиля керівництва, культури організації. Важливо, щоб кожний керівник, враховуючи ситуацію та свій стиль управління, міг прийняти найбільш ефективне рішення.

**Прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

**Прийняття рішень** – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації.

**Запитання:** *Охарактеризуйте етапи процесу прийняття управлінських рішень.*

Таблиця 12.1.3

#### Основні етапи процесу прийняття управління рішень

№ з/п	Етап	Коротка характеристика
1	2	3
1.	Діагностика проблеми	Збір та аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації ... Існує два варіанта розгляду проблеми: 1. Проблемою вважається ситуація, коли не досягнуто поставлених цілей 2. Керівник виступає як менеджер-підприємець ~ Повністю визначити проблему важко, оскільки всі частини організації взаємопов'язані. ~ Правильно визначити проблему – значить, наполовину вирішити її.

2.	Виявлення обмежень та визначення альтернатив	<p><b><u>Обмеження залежать від ситуації або певних керівників</u></b></p> <p>Деякі загальні обмеження:  недостатня кількість персоналу певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології ще не досить розробленій, гостра конкуренція, тощо.</p> <p>Керівник повинен визначити стандарти, за якими він повинен оцінювати альтернативні варіанти вибору (критерії прийняття рішення).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Керівник обмежує число варіантів вибору для детального розгляду кількох альтернатив, які є найбільш бажаними ...</li> <li>~ Керівник визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив та можливі наслідки ...</li> <li>~ Керівник включає ймовірність в оцінку, приймаючи до уваги ступінь невизначеності, ризику ...</li> </ul>
3.	Прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Якщо проблема була правильно визначена, альтернативні рішення ретельно оцінені, прийняти рішення порівняно просто ...</li> <li>~ Якщо проблема складна – керівник покладається на свій досвід ...</li> </ul>
4.	Реалізація рішення	Реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення...
5.	Контроль за виконанням рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Необхідний для забезпечення узгодження фактичних результатів з тим, що очікують під час прийняття рішення ...</li> <li>~ Дозволяє керівнику коректувати рішення, поки організація не відчула значних збитків ...</li> </ul>

**Запитання:** Які фактори важливо враховувати на усіх етапах прийняття рішень?

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

- особисті якості менеджера; поведінка менеджера;
- середовище прийняття рішення; взаємозалежність рішень;
- очікування можливих негативних наслідків;
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій.

**Запитання:** Які є форми управлінських рішень на рівні організацій?

Основні форми управлінських рішень, що приймаються на рівні організацій:  
Розпорядження, вказівки, постанови, накази.

**Запитання:** Які виокремлюють правила прийняття рішень ?

**Виокремлюють три правила прийняття рішень**, перевірені практикою менеджменту.

- ✓ Не приймайте на більш високому рівні рішення, яке можна прийняти на нижчому рівні.
- ✓ Простір рішень має бути обмеженим. Це поліпшить керівництво і якість рішень.
- ✓ Рішення, прийняте на більш високому рівні – усереднене і не обов'язково краще рішення.

## 12.4. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Число моделей науки управління може бути таким же великим, як і кількість проблем, які вирішуються з їх допомогою.

**Запитання:** Який метод прийняття рішень можна розглядати як моделювання?

Будь-який метод прийняття рішень, який застосовується в управлінні, можна розглядати як різновид моделювання. Але за традицією термін «модель» відноситься лише до методів загального характеру.

Методи дозволяють керівнику обрати один із кількох варіантів альтернативних рішень.

**Запитання:** Назвіть моделі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 12.1.4

### Огляд моделей прийняття управлінських рішень

№ з/п	Назва моделі науки управління	Коротка характеристика
1.	Теорія ігор	Метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів
2.	Теорія черг	Використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню до потреби в них
3.	Управління запасами	Модель дає можливість зводити до мінімуму негативні наслідки накопичення запасів
4.	Лінійного програмування	Застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб Використовують спеціалісти штабних підрозділів для вирішення виробничих проблем
5.	Імітаційне моделювання	Процес створення моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації
6.	Економічний аналіз	Охоплює майже всі методи оцінки витрат та економічних вигод, а також відносної рентабельності підприємства. Типова економічна модель оснований на аналізі беззбитковості, на методі прийняття рішень з визначенням крапки, в якій загальний прибуток дорівнює сумарним витратам, тобто крапки після якої підприємство стає прибутковим.

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Управлінське рішення - це:**

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.
2. Результат діяльності менеджерів.
3. Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
4. Форма керівництва організацією.

#### **2. До одноосібних управлінських рішень відносяться:**

1. Постанови, розпорядження та приписи.
2. Постанови та накази.
3. Накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.
4. Накази і вказівки.

**3. Короткострокові рішення орієнтовані на:**

1. Оперативні цілі.
2. Тактичні цілі.
3. Досягнення запланованих економічних показників.
4. Тактичні та оперативні цілі.

**4. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:**

1. У залученні керівників підрозділів з практичним досвідом.
2. У залученні кваліфікованих фахівців для вироблення рішень з конкретної проблеми.
3. У залученні керівників провідних підрозділів для розробки найважливіших рішень.
4. У залученні всіх фахівців для розробки рішень.

**5. Метод “мозкового штурму” у прийнятті рішень полягає в організації:**

1. Колективного обговорення тільки окремих проблем і розробки рішення.
2. Переважно колективного обговорення окремих проблем.
3. Обговорення актуальних проблем.
4. Колективного обговорення проблем і розробки оптимального рішення.

**6. Основними вимогами до управлінських рішень є:**

1. Обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність.
2. Обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність.
3. Цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність.
4. Обґрунтованість і законність.

**7. Керівник організації залучає членів трудового колективу до розробки управлінських рішень для того:**

1. Щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість.
2. Щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом.
3. Щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.
4. Щоб не зробити помилок.

**8. Чому певні управлінські рішення називаються реальними?**

1. Тому що вони спрямовані на досягнення певних цілей.
2. Тому що вони виробляються живими людьми і можуть забезпечити виконання певних завдань.
3. Тому що вони вироблені з урахуванням наявних можливостей їх виконання.
4. Тому що вони приносять прибутки.

**9. Для чого здійснюється контроль за виконанням управлінських рішень?**

1. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
2. Щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази.
3. Тому що є працівники, які за контроль отримують плату, і вони контролюють все.

4. Щоб заохочувати працівників.

**10. Чому здійснюється корегування управлінських рішень?**

1. Щоб зробити їх кращими.
2. Тому що виявлено відхилення в їх виконанні.
3. Тому що з плином часу все змінюється.
4. Щоб не допускати помилок.

**11. Для чого роблять оцінку виконання управлінських рішень?**

1. Щоб переконатись, що вони виконані або не виконані.
2. Щоб виявити кращих працівників і нагородити їх.
3. Щоб визначити ефективність витрат та збагатитись у практичному досвіді.
4. Щоб заохочувати працівників.

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

1. Здоровий фізичний стан та ораторські здібності керівника.
2. Принциповість керівника.
3. Практичний досвід та інтуїція керівника.
4. Інтуїція керівника.

**13. Які управлінські рішення викликають у колективі найбільше обурення?**

1. Передчасні.
2. Некомпетентні.
3. Єдиноначальні.
4. Передчасні і некомпетентні.

**14. Як класифікуються управлінські рішення за ступенем обов'язковості виконання?**

1. Організаційні, регулюючі, координуючі та контролюючі.
2. Інтуїтивні, адаптивні, раціональні.
3. Оптимальні.
4. Директивні, рекомендаційні, орієнтуючі.

**15. На якому управлінському рівні приймаються інтуїтивні рішення?**

1. На вищому.
2. На будь-якому, залежно від ситуації.
3. На середньому.
4. На нижчому рівні управління.

**16. У чому полягає мета розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?**

1. Досягнення цілей організації.
2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань.
3. Отримання прибутку.
4. Вплив на діяльність колективу.

**17. У яких формах приймаються рішення на рівні організації?**

1. Постанови та накази.
2. Постанови, накази, розпорядження, вказівки, резолюції.

3. Резолюції та накази.
4. Розпорядження.

**18. Хто в організації приймає найчастіше загальні рішення?**

1. Функціональні керівники.
2. Функціональні керівники та спеціалісти.
3. Лінійні керівники та спеціалісти.
4. Лінійні керівники.

**19. Які фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень ?**

1. Особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації.
2. Особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління.
3. Ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління.
4. Зрілість управлінського персоналу.

**20. Що таке оптимізація управлінських рішень?**

1. Вибір варіанта, який дозволить виконати поставлені завдання.
2. Вибір найбільш ефективного варіанта із можливих альтернатив.
3. Вибір варіанта, який забезпечить запланований прибуток.
4. Вибір варіантів, який забезпечить зростання обсягів виробництва, продажу товарів.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 1**

Визначити місткість та пропускну спроможність готелю за квартал, якщо в готелі є 2 номери класу «люкс», в яких передбачено по 2 місця, 24 номери I класу, з яких 19 номерів є двомісними, а решта - одномісні та 38 номерів II класу, з яких 18 - тримісні, 12 - двомісні та решта – одномісні.

**СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Самостійно дослідіть готельний сектор в окремих туристичних регіонах (досліджуваний регіон визначається викладачем). Які чинники впливають на збільшення туристичних потоків? Які перспективи розвитку готельного комплексу у аналізованому регіоні? Які негативні фактори впливають на його розвиток?

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Складіть схему класифікації управлінських рішень. Доберіть по 2-3 приклади, які ілюструють управлінські рішення за всіма класифікаційними ознаками.

**? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Привести декілька визначень поняття «управлінське рішення».
2. Доберіть приклади в'язку функцій менеджменту з прийняттям управлінських рішень.
3. Привести основні ознаки класифікації управлінських рішень.
4. Привести характеристику умов прийняття управлінських рішень.
5. Доберіть приклади до кожного етапу процесу прийняття управлінських рішень.
6. Доберіть приклади використання основних методів та моделей прийняття управлінських рішень.
7. Визначити основні умови ефективності управлінських рішень.

## Розділ 13. КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

- 13.1 Сутність комунікації, їх види.
- 13.2 Схематична модель комунікаційного процесу.
- 13.3 Удосконалення комунікацій.

### 13.1 СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ, ЇХ ВИДИ

**Запитання:** Що таке комунікації?

**Комунікація** (англ. Communication) є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однієї із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

**Комунікація – це обмін інформацією, її змістом між двома і декількома людьми.**

**!!! Дослідження показують, що керівник 50–90% усього часу витрачає на комунікації.** (При цьому реалізує свою роль у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі).

**Запитання:** Що означають дані?

Ключовим елементом ефективних комунікацій є відмінності між даними та інформацією.

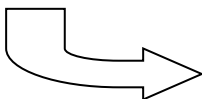
**Дані** – це неопрацьовані цифри і факти, які відображають окремий аспект дійсності.

**Запитання:** Що означає поняття інформації?

**Інформація** – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсове навантаження.

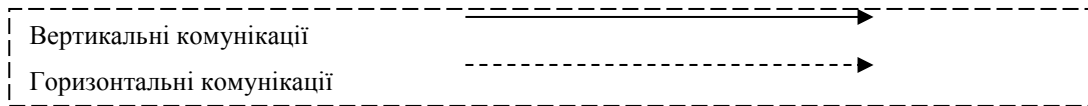
**Запитання:** Які види комунікацій прийнято виділяти у менеджменті?

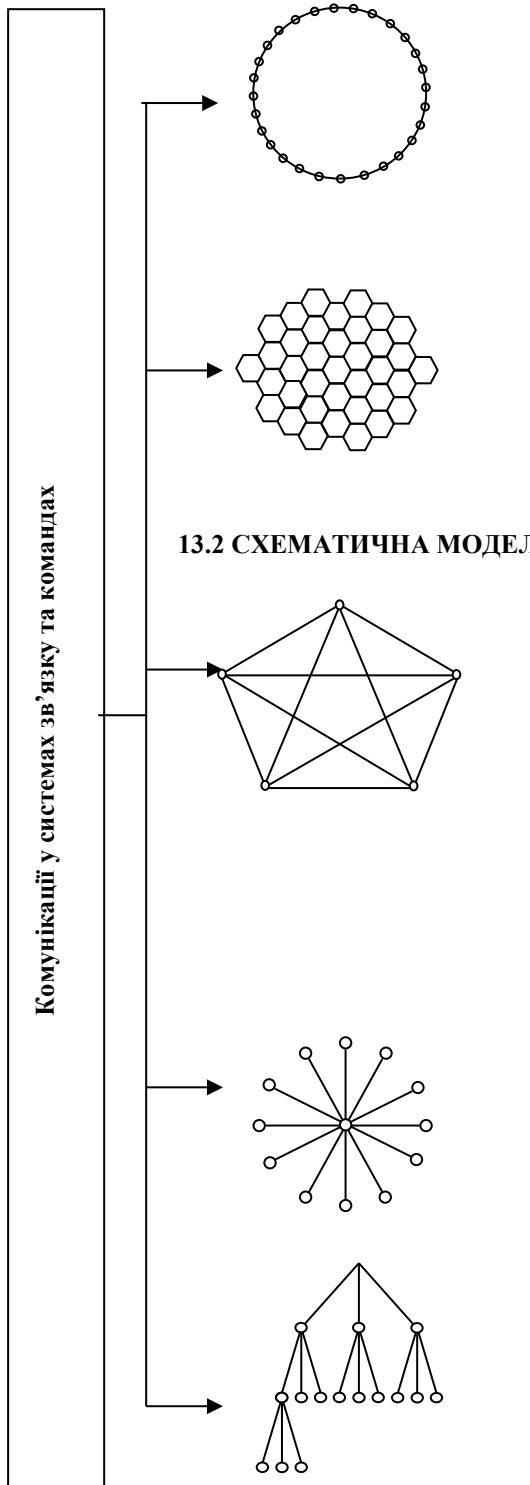
**Види комунікацій:**



- між особові комунікації;
- комунікації у системах зв'язку та командах;
- комунікації в організаціях;
- електронні засоби комунікацій.

## КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ





Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками. При цій схемі підвищується швидкість передачі інформації і стійкості структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації.

Багатозв'язкова схема реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової схеми є схема типу "колесо" і зіркова схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром.

При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є чисто підлеглими.

Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції.

**Запитання: Що таке комунікаційний процес?**

**Комунікаційний процес** - це процес обміну інформацією між двома або більшою кількістю людей, з метою розв'язання певної проблеми.

У своїй основі процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг «відправник – канал – одержувач», реальному або потенційному зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

**Запитання: Які є елементи обміну інформацією?**

**ЕЛЕМЕНТИ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ**

**1. Відправник** (англ. Sender) – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок по підготовці і передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов'язаних етапів:

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування і вибір каналу;
- 3) передача;
- 4) декодування.

Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

**2. Кодування** (англ. Encoding) – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову і т. п.

**3. Повідомлення** (англ. Message) – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

**4. Канали передачі** (англ. Medium) – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

**5. декодування** (англ. Decoding) – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію й інтерпретує її значення.

**6. Приймач** (англ. Receiver) – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

**7. Відгук** (англ. Reference) – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

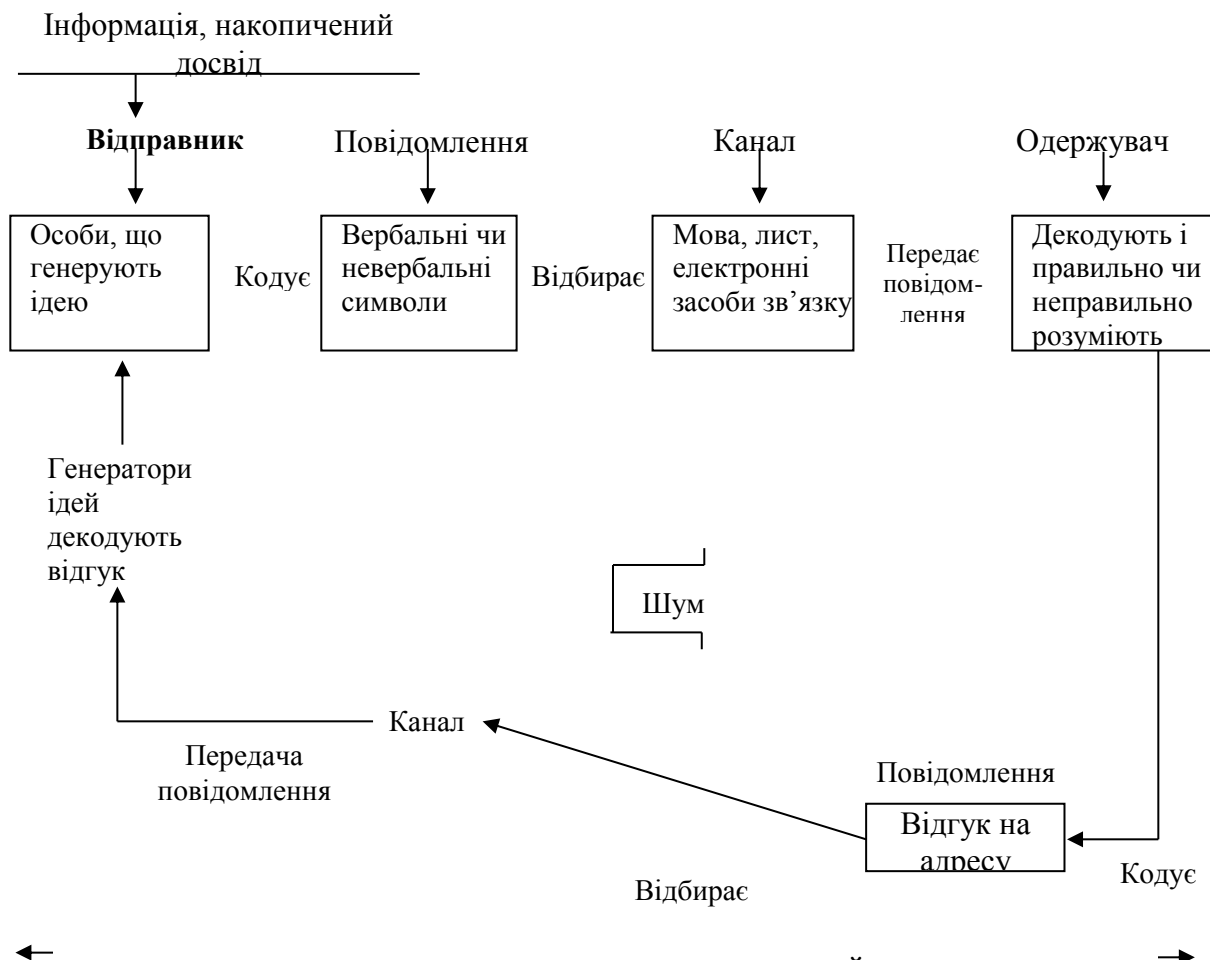
**8. Зворотний зв'язок** (англ. Feedback) – частина відгуку одержувача, що поступає передавачу.

Зворотний зв'язок виконує такі **основні функції**:

- ~ протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, коли вона виходить за встановлені обмеження;
- ~ компенсує збурювальні дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої системи;
- ~ синтезує зовнішні і внутрішні збурювання, які прагнуть вивести систему із стану стійкої рівноваги;
- ~ виробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

**Запитання:** Назвіть основні елементи моделі комунікаційного процесу.

### Модель комунікаційного процесу (М. Мескон, М. Альберт, Х. Хедоури)



**Запитання:** Якими можуть бути індивідуальні навички вдосконалення комунікацій?

### **Індивідуальні навички вдосконалення комунікацій**

<b>Більш ефективне вміння слухати:</b> Активний, Зосереджений Уважний Запитує Відкритий Сприймає інформацію	<b>Менш ефективне вміння слухати:</b> Пасивний, Незосереджений Легко відволікається Не запитує Має упередження Ігнорує інформацію
---	---

**Запитання:** Які перепони та шляхи їх подолання виникають у міжособових комунікаціях?

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖОСОБОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

На шляху міжособових комунікацій виникають такі перепони:

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

#### **Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування.**

Для цього треба:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- бути уважним до почуттів інших працівників;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- налагоджувати якісний зворотний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

**Запитання:** Які перепони та шляхи їх подолання виникають в організаційних комунікаціях?

### **Удосконалення організаційних комунікацій**

В організаційних комунікаціях причинами виникнення перепон можуть бути:

- деформація повідомлень на різних стадіях процесу комунікацій;
- інформаційні перенавантаження в системі комунікацій;
- громіздка структура комунікаційного процесу.

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

- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- регулювання інформаційних процесів;
- удосконалення документообігу;
- ефективного застосування графічних засобів;
- застосування сучасних інформаційних технологій: персональних комп'ютерів, електронної пошти, відеоконференцій, радіо, телебачення тощо.

*Оберіть правильну відповідь*

**1. Джерелом інформації для менеджера є:**

1. Спілкування з провідними спеціалістами для отримання даних про виконання завдань.

2. Спілкування з підлеглими для отримання даних про стан виконання основних завдань.
3. Спілкування з персоналом для отримання відповідних даних про стан об'єкта управління.
4. Спілкування з робітниками і спеціалістами для отримання даних про їх рівень задоволеності працею.

## **2. Що таке комунікація?**

1. Обмін інформацією між декількома підрозділами.
2. Обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими.
3. Обмін будь-якою інформацією.
4. Обмін інформацією між двома чи декількома людьми.

## **3. Основна мета комунікаційного процесу – це:**

1. Забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.
2. Забезпечення органів управління певною інформацією.
3. Забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
4. Забезпечення виконання виробничих завдань.

## **4. Комунікаційний процес - це:**

1. Обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
2. Обмін інформацією між керівником та його підлеглими.
3. Обмін інформацією між керівниками.
4. Процес обміну інформацією між двома чи декількома людьми з метою вирішення певних проблем.

## **5. Канал в комунікаційному процесі – це:**

1. Збирач інформації.
2. Відправник інформації.
3. Засіб збирання інформації.
4. Засіб передачі інформації.

## **6. Шум в комунікаційному процесі – це:**

1. Те, що деформує зміст інформації.
2. Те, що вносить помилки в деякі види інформації.
3. Те, що вносить корективи в певні види інформації.
4. Те, що заважає збирати необхідну інформацію.

## **7. Які операції здійснюються на етапі декодування інформації?**

1. Переведення символів відправника в думки отримувача інформації.
2. Переведення символів відправника в думки передавача інформації.
3. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.
4. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.

## **8. Основними етапами обміну інформації є:**

1. Надходження ідеї та декодування інформації.
2. Надходження ідеї, кодування і вибір каналу передачі, декодування інформації.
3. Кодування та передача інформації.

4. Кодування інформації.

**9. Інформація – це:**

1. Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
2. Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.
3. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.
4. Відомості про господарську діяльність підприємства.

**10. Документ – це:**

1. Матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
2. Форма одержання та використання певної інформації.
3. Нематеріальна форма зберігання інформації.
4. Передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на певних носіях.

**11. Режим доступу до інформації – це:**

1. Порядок використання та зберігання інформації.
2. Правова норма використання та поширення інформації.
3. Передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.
4. Неправова і правова форма поширення інформації.

**12. Ким визначається порядок обігу таємної інформації та її захист?**

1. Органами державної законодавчої влади.
2. Відповідними державними органами, за умов дотримання вимог, які встановлені законодавством.
3. Органами державної виконавчої влади.
4. Органами виконавчої і законодавчої влади.

**13. Право власності на інформацію – це:**

1. Врегульовані відповідними законами відносини щодо розпорядження певною інформацією.
2. Врегульовані законами відносини щодо володіння певною інформацією.
3. Врегульовані і неврегульовані законами відносини щодо володіння інформацією.
4. Врегульовані відповідними законами суспільні відносини щодо володіння, використання та розпорядження інформацією.

**14. Економічна інформація – це:**

1. Сукупність даних про виробничу діяльність організації.
2. Сукупність певних даних про комерційну діяльність організації.
3. Сукупність даних про виробничу та невиробничу діяльність організації.
4. Сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

**15. Що відбиває економічна інформація?**

1. Окремі аспекти діяльності систем у натуральних показниках.

2. Всі аспекти діяльності системи у кількісному виразі.
3. Аспекти діяльності систем у вартісних показниках.
4. Деякі аспекти діяльності систем у грошових одиницях.

#### **16. Носій інформації - це ..**

1. Та, яка характеризує стан об'єкта впродовж якогось періоду.
2. Та, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.
3. Та, яка характеризує стан об'єкта на даний момент та впродовж якогось періоду.
4. Та, яка характеризує стан суб'єкта управління.

#### **17. Яку інформацію називають плановою?**

1. Ту, яка використовується для планування виробничої господарської (комерційної) діяльності в усіх ланках національної економіки.
2. Ту, яка використовується для планування окремих видів діяльності в організаціях.
3. Ту, яка використовується для планування діяльності окремих підрозділів підприємства.
4. Ту, яка використовується для планування комерційної діяльності.

#### **18. Визначте елементи комунікаційного процесу:**

1. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
2. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо.
3. Відправник, повідомлення, канал, отримувач (споживач).
4. Всі відповіді неправильні.

#### **19. Управлінська інформація - це:**

1. Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.
2. Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
3. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.
4. Сукупність відомостей про діяльність підприємства та його персоналу.

#### **20. Інформацією про певну особу є:**

1. Публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.
2. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.
3. Документовані відомості про діяльність певної особи.
4. Чутка, що розповсюджується в організації про певну особу.

#### **▣ СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Опишіть типологію особистості DISC

#### **▣ СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Змодельовати ситуації з використанням технік калібрування, приєднання і ведення, підстроювання, рапорту.

#### **▣ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Складіть схему комунікаційного процесу та поясніть її зміст.

2. Доберіть по чотири приклади, які ілюструють вертикальні комунікації та горизонтальні комунікації в організації.

### **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Навести визначення терміну «комунікація».
2. Доберіть приклади різних видів інформації.
3. Доберіть 4–5 прикладів міжособових комунікацій.
4. Яка із схем комунікації у системах зв'язку та командах є найбільш ефективною?
5. Доберіть декілька прикладів формальних та неформальних комунікацій в організаціях.
6. Навести приклади, які ілюструватимуть різні електронні засоби комунікацій.
7. Пояснити роль та місце різних елементів комунікаційного процесу.
8. Що відноситься до основних напрямків удосконалення комунікацій?

## Розділ 14. КУЛЬТУРА, ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

- 14.1. Культура та її складові.
- 14.2. Елементи культури організації
- 14.3. Соціальна та юридична відповідальність у менеджменті.
- 14.4. Етика бізнесу і її роль у розвитку менеджменту.

### 14.1. КУЛЬТУРА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

**Запитання:** В чому суть поняття культура?

Поняття «культура» є узагальнюючим і має кілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства, частини суспільства, окремої особистості і про культуру окремих видів людської діяльності.

Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей. У зв'язку з цим розрізняють матеріальну і духовну культуру.

**До матеріальної культури належать** засоби виробництва і предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язаний з розвитком виробничих сил і визначається виробничими відносинами в суспільстві.

**До духовної культури належить** наука, рівень освіченості населення, стан освіти, медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб і інтересів людей.

**Культура охоплює всі досягнення людини** в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, в змісті праці людини, у навичках і досвіді, набутих нею.

**Запитання:** Що є культура за своїм змістом?

**За своїм змістом культура** управління являє собою сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

**Запитання:** Що являє собою культура управління?

**Культура управління** є складовою частиною людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління.

**Запитання:** За якими показниками можна визначити рівень культури?

**Рівень культури** управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи. Сюди відносять показники, які характеризують додержання системою і її складовими частинами моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних та естетичних норм.

- *Моральні норми* регулюють поведінку людини в сфері моралі, усі відносини в суспільстві, в тому числі відносини управління. Додержання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

- *Юридичні норми* управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління<sup>1</sup> на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і використання їх у процесі управління.

- *Економічні норми* встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі господарської діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання. Наявність економічних норм і ступінь їх додержання в процесі управління також характеризують культуру управління.

- *Організаційні норми* встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління.

- *Технічні норми* встановлюють пропорції між живою та уречевленою працею. Ґрунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

- *Естетичні вимоги* та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників апарату управління. Спеціальної галузі знань, яка б займалась питаннями прикладної управлінської естетики, немає, і практично проблеми підвищення естетичного рівня управління вирішує технічна естетика.

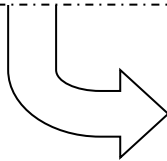
## 14.2. ЕЛЕМЕНТИ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Запитання:** Що таке культура управління?

**Культура управління** — важлива складова частина управління, яка спричинює прямий і безпосередній вплив на результати діяльності підприємств і організацій.

**Запитання:** З чого складається культура управління?

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів:



- культури процесу управління,
- культури умов праці
- культури документації.

!!! Визначальним елементом серед них є культура працівників управління. Маючи високу культуру, кожний працівник якісно виконуватиме свою роботу, тобто підтримуватиме високий рівень культури процесу управління і прагнучиме удосконалювати організацію своєї праці.

**Запитання:** Яким чином можна забезпечити культуру працівників апарату управління?

Основними шляхами забезпечення культури працівників апарату управління є:

- глибоке оволодіння наукою управління,
- методами сучасного менеджменту,
- систематичне підвищення кваліфікації і загальної культури,
- аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності,
- розвиток позитивних якостей.

!!! Одним з елементів, які безпосередньо впливають на рівень культури процесів управління, є комплексна автоматизація і механізація процесу управління.

**Запитання:** Що є суттєвими елементами культури управлінського процесу на підприємстві?

Суттєвим елементом культури процесу управління на підприємстві є:

- культура приймання відвідувачів,
  - розмов по телефону,
  - проведення нарад,
  - засідань, зборів та ін.

**Запитання:** Що слід розуміти під поняттям «удосконалення культури управління»?

**Удосконалювати культуру управління** — означає удосконалювати всі її елементи. В кожному конкретному випадку ті чи інші елементи можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Вирішуючи проблему удосконалення управління, необхідно здійснити докладний, комплексний аналіз культури управління з метою виявлення тих елементів культури і напрямів її удосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

### 14.3. СОЦІАЛЬНА ТА ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

**Запитання:** *Що таке соціальна відповідальність?*

**Соціальна відповідальність** - це сукупність зобов'язань, що їх організація повинна дотримуватися і за допомогою яких створювати соціальний контекст, у якому вона функціонує.

**Запитання:** *Які виокремлюють аргументи на користь соціальної відповідальності?*

**Аргументи на користь соціальної відповідальності:**

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Підприємства, соціальні дії яких поліпшують життя місцевого населення і ліквідують необхідність державного регулювання, можуть мати власний інтерес через вигоди, що забезпечуються участю в житті суспільства.
2. Зміна потреб і надій широкої публіки.
3. Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.
4. Моральні зобов'язання бути соціально відповідальними.

**Запитання:** *Які виокремлюють аргументи проти соціальної відповідальності?*

**Аргументи проти соціальної відповідальності:**

1. Порухення принципу максимуму прибутку.
2. Витрати на соціальні потреби.
3. Недостатній рівень звітності широкій публіці.
4. Нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм.
5. Застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

**Запитання:** *Що таке законослухняність?*

**Законослухняність** - це та міра, до якої організація дотримується місцевих законів, законів штатів, федерального та міжнародного законодавства.

**Запитання:** Що таке «юридична відповідальність»?

**Юридична відповідальність** - це застосування в особливому процесуальному порядку до особи, яка вчинила правопорушення, засобів державного примусу, передбачених санкцією правової норми.

**Запитання:** В чому полягає мета юридичної відповідальності?

**Мета (ціль) юридичної відповідальності**  
— це категорія, що характеризує її призначення.

- забезпечує пізнання сутності та природи юридичної відповідальності;
- визначає взаємодію відповідальності та суспільства;
- характеризує результати відповідальності;
- визначає засоби та характер дій, спрямованих на досягнення результату;
- це прояв загальних цілей права;
- обумовлює існування регулятивної та охоронної функцій права;
- є засобом ефективного функціонування механізму правового регулювання;
- забезпечує важливі гарантії законності;
- визначає зміст функцій відповідальності.

**Запитання:** Назвіть основні цілі юридичної відповідальності?

**Основними цілями юридичної відповідальності є:**

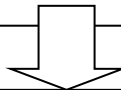
1. Забезпечення прав та свобод суб'єктів шляхом їх гарантування, охорони та відновлення.
2. Охорона та захист суспільного порядку шляхом запобігання правопорушенням та перевиховання правопорушників.
3. Захист правопорядку та виховання громадян шляхом створення умов для покарання винних осіб та їх перевиховання; здійснення правової пропаганди та визначення переваг правомірної поведінки.

**Запитання:** Які є основні функції юридичної відповідальності?

Репресивно-каральна (деякі автори називають її штрафною) функція свідчить про те, що юридична відповідальність є уособленням негативної реакції держави на скоєне правопорушення; це акт покарання від імені держави та засіб запобігання нових правопорушень. Застосування відповідальності є доказом невідворотності покарання і тим самим – засобом запобігання можливим правопорушенням як винним суб'єктом, так і оточуючими.

Правопоновлююча функція протистоїть формальному покаранню винного та спрямована на забезпечення порушеного інтересу і поновлення порушених протиправною поведінкою суспільних відносин. Як правило, ця функція характеризує майнову відповідальність. Стягнення збитків з правопорушника компенсує втрати потерпілої сторони та поновлює її майнові права.

Виховна функція спрямована на формування у суб'єктів потреби правомірної поведінки та усвідомленого ставлення до наданих прав і покладених обов'язків. Ця функція сприяє зміцненню у громадян віри у справедливість, у захист належних їм прав і свобод, підвищує рівень правової культури громадян, правову дисципліну та активність у сфері права.



Виховна функція має дві форми — загальнопревентивну, що націлена на виховання у громадян поваги до закону, та спеціальнопревентивну, що націлена на перевиховання самого правопорушника.

#### 14.4. ЕТИКА БІЗНЕСУ І ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Запитання:** *Що означає поняття «етична відповідальність»?*

*Етична відповідність* - це міра, до якої члени організації дотримуються головних етичних (та правових) норм поведінки.

**Запитання:** *Що таке етика?*

**Етика** – це набір моральних принципів і цінностей, що керується поведінкою людини чи групи людей і визначає позитивні і негативні оцінки їх думок і дій. Це ніби внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом.

**Запитання:** *В чому полягає індивідуалістичний підхід?*

*Індивідуалістичний підхід* припускає, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні зупинятися.

**Запитання:** В чому полягає морально-правовий підхід?

*Морально-правовий підхід* стверджує, що людина споконвічно наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Це значить, що етично коректним є рішення, що найкращим чином дотримує права людей, яких воно торкається.

**Запитання:** В чому полягає концепція справедливості?

### Концепція справедливості

**Концепція справедливості** стверджує, що етично коректне рішення повинне ґрунтуватися на принципах рівності, чесності і неупередженості. З погляду менеджерів існують три типи справедливості.

**Розподільна справедливість** вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Таким чином, якщо рішення відноситься до подібних один одному індивідів, воно повинне однаковою мірою поширюватися і на того, і на іншого.

**Процедурна справедливість** вимагає чесного адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткими, зрозумілими, постійно і неупереджено впроваджуватися в життя.

**Компенсаційна справедливість** ставить за обов'язок відповідальній стороні відшкодувати людям заподіяний збиток. Більше того, люди не повинні нести відповідальність за події, що знаходяться поза сферою їх контролю.

**Запитання:** Які заходи забезпечення етичної поведінки виділяє сучасний менеджмент?

### **Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки:**

1. Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації.
2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки.
3. Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.
4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.
5. Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.
6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

### **1. Економічну культуру працівників апарату управління характеризує:**

1. Фактично досягнутий рівень загального розвитку працівників апарату управління.
2. Фактичний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
3. Певний, фактично досягнутий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
4. Фактичний рівень розвитку спеціалістів підприємства.

### **2. Що характеризує еталонну економічну культуру працівників апарату управління ?**

1. Високий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
2. Певний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
3. Високий рівень розвитку спеціалістів підприємства.
4. Найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі, рівень розвитку апарату управління в галузі економіки.

### **3. Поняття "культура" – означає:**

1. Вміння керувати людьми.
2. Вміння спілкуватися з людьми.
3. Розвиток в галузі управління системами.
4. (Від лат. cultura) - обробка, виховання, освіта.

### **4. Які існують історичні види культури?**

1. Національні, регіональні та професійні.
2. Регіональні та професійні.
3. Професійні.
4. Регіональні.

### **5. Які існують основні форми передачі культури менеджменту новим керівникам та спеціалістам апарату управління підприємства ?**

1. Історії, ритуали, мова спілкування та стиль керівництва.
2. Стиль керівництва та ритуали.
3. Ритуали, історії, легенди, традиції, символи, мова спілкування, стиль керівництва тощо.
4. Стиль керівництва та традиції.

### **6. Як здійснюється культура документування управлінської діяльності?**

1. Фіксуванням інформації на матеріальних носіях.
2. Фіксуванням інформації на різноманітних матеріальних і нематеріальних носіях.
3. Фіксуванням інформації на спеціальних матеріальних носіях.
4. Фіксуванням інформації у персональних комп'ютерах.

### **7. Назвати основні складові елементи культури менеджменту?**

1. Культура документування управлінської діяльності.

2. Культура управлінського персоналу, культура процесу управління, культура організації управлінської праці, культура документування управлінської діяльності.
3. Культура управлінського персоналу.
4. Культура організації управлінської діяльності.

#### **8. З якою метою реалізується виховна функція культури менеджменту?**

1. З метою формування сучасних, кваліфікованих і духовно багатих управлінських працівників.
2. З метою формування висококваліфікованих управлінських працівників.
3. З метою формування духовно і матеріально багатих управлінських працівників.
4. З метою формування конкурентоспроможних управлінських працівників.

#### **9. Хто переважно формує культуру менеджменту у підприємстві на етапі його створення?**

1. Засновник і спеціалісти окремих підрозділів.
2. Засновник (засновники) підприємства.
3. Засновник і робітники.
4. Засновник і державні органи управління.

### **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Корпоративна культура (інакше - соціальна культура, організаційна культура, бізнес-культура) за змістом є системою цінностей, правил і норм поведінки в компанії. Іншими словами, це система людських взаємовідносин на фірмі, їхній духовний та ідеологічний зміст. Створюють бізнес-культуру писані і неписані закони, звичаї і правила поведінки.

Зовнішні прояви бізнес-культури: адаптація новачків у колективі, "фірмові" легенди, різні лозунги, девізи тощо. Проте головний критерій розвинутої корпоративної культури - це впевненість працівників у тому, що їхня компанія найліпша, що вони без неї не можуть жити. Саме таке ототожнення працівників з організацією формує новий феномен - корпоративний дух. Він об'єднує людей, породжує патріотизм до організації, у якій вони мають змогу реалізувати свої потреби та бажання. У перспективних компаніях цю відданість спеціально виховують. По-перше, це в декілька разів збільшує продуктивність праці. По-друге, кодекс поведінки співробітника в компанії і сприятлива атмосфера слугують профілактикою конфліктів. По-третє, побічний ефект розвинутої бізнес-культури полягає в тому, що відпадає потреба у багатьох інструкціях щодо поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.

Загалом компанія, яка має індивідуальний стиль, а її працівники впевнені в тому, що їхня фірма найкраща, буквально "зачаровує" клієнта, переконуючи купувати їхню продукцію. Формування бізнес-культури залежить від прагнень керівника. Якщо він амбітний і прагне, щоб його компанія безперервно зростала, вдосконалювалась, була завжди кращою, то він обов'язково втручатиметься в процес формування корпоративної культури.

#### **"Амбітний" Великий Бос**

Його звать Боб Хаас. У свої 57 років пан Хаас одягає джинси, сорочку у клітинку та спортивне взуття. "Привіт, моє ім'я Боб", - говорить він під час знайомств.

Ця людина є співвласником та керівником одного з найбільших у світі концернів Levi Strauss. Йому належить більша частина майна підприємства з обігом понад 7 млрд. дол. Його невимушеність природна. Він живе нею. В головному офісі співробітники поводять себе так само. Люди ходять по коридорах без піджаків і краваток, привітно посміхаючись.

А ще під час обідньої перерви багато працівників (їх близько 2 тис. осіб) зустрічаються в парку перед головним офісом, розмовляють, обідають або просто відпочивають. Такою поведінкою своїх працівників Хаас дуже задоволений. "Люди повинні отримувати від роботи задоволення, - підсумовує Великий Бос, - коли вони себе добре почувають, підприємство тільки виграє".

Levi Strauss - підприємство з соціально розвинутою структурою. Фірму заснували німецькі переселенці Штраус і Хаас в 1850 р. Протягом століття власники витрачали мільйони доларів на добротність, перечислюючи їх лікарням, університетам, будинкам перестарілих.

Проте тільки Боб Хаас інтегрував соціальне начало у філософію розвитку підприємства. Це відбулося в 1984 р., коли він став президентом концерну.

Хаас завжди займав екстравагантні позиції. Сперечався з батьком про Бога і світ, в університеті навіть "грав" у революціонера, боровся за права негрів. Після коледжу отримав ступінь магістра економіки управління в Гарварді, був референтом у Білому Домі при президенті Л.Джонсоні, у 1973 р. став членом правління компанії Levi.

Посаду президента Хаас отримав, коли концерн знаходився у критичному стані. Обіг та прибуток знизилась, обладнання застаріло.

### **Соціальна конституція підприємства**

Переконавшись, що продукція концерну знайшла свого покупця, Хаас зайнявся вирішенням проблеми зростання добробуту своїх працівників. Він розумів, що умова про цінності підприємства - для чого воно створено, у що вірять його службовці - відіграє суттєву роль у конкурентній боротьбі. Тому вже в перші роки президентства Хаас розробив свого роду соціальну конституцію, її шість положень розкривають, як потрібно керувати "моральним" підприємством: відкрито, комунікативно, децентралізовано, з соціальною відповідальністю та застосуванням стимулів до підвищення продуктивності.

Хаас сформулював таких шість заповідей, що їх повинне дотримуватися керівництво концерну: бути прикладом відвертості; вміти цінувати службовців незалежно від їхнього віку, статі, етнічної приналежності тощо; вміти виражати вдячність як матеріальну, так і нематеріальну; дотримуватися правил етичної поведінки; мати чітке уявлення про цілі та можливості підприємства в цілому і кожного службовця зокрема - службовці мають право на своєчасну інформацію про умови роботи і можливості просування по службі; розширювати права і підвищувати відповідальність тих, хто безперервно пов'язаний з продукцією концерну і покупцями.

Ключові слова морального кодексу, про які знають усі працівники, звучать так: "Ми хочемо, щоб наші працівники відчували, що вони не обділені увагою, що з ними поводяться справедливо, що їхні прохання будуть почуті і що вони беруть участь у діяльності підприємства".

### **Реалізація положень конституції**

Розглянемо, як втілюють ці заповіді у життя.

*Підтримка меншин.* Для кращого взаєморозуміння була створена одна робоча група (10 головних менеджерів-чоловіків європейської раси і 10 представників меншин), яка шукає оптимальні вирішення. У результаті кількість менеджерів з етнічних груп збільшилась порівняно з 1984 р. вдвоє і становить 36%, частка жінок у менеджменті - 52%, двоє ввійшли до складу керівництва концерну в Levi, яке складається з 11 осіб.

*Допомога працівникам.* Боб Хаас стверджує, що підприємство повинно відповідати за фізичне і духовне здоров'я працівників. Робоча група, у складі якої були деякі менеджери та швеї на чолі з Хаасом, аналізувала, як можна гармонізувати робоче і сімейне життя. Результати колективних вирішень: гнучкі та індивідуалізовані години роботи. У разі захворювання працівника або його дітей йому надають фінансову підтримку. Якщо працівник відчуває фінансові труднощі, підприємство повинне йому допомагати. Так Боб Хаас вирішив проблему фінансової відповідальності.

*Боси визнають свої помилки.* Боб Хаас, співвласник концерну, не поводить себе як всезнаючий господар. Він зазначає: "Ми обґрунтовуємо наші відмови, ми не приховуємо свої помилки". На підприємстві підтримується атмосфера відвертості. Правда, яку доводять до відома працівників, не завжди є приємною. І все ж люди вільно висловлюють свою думку.

Гуманізація стосунків у колективі, запровадження соціальної відповідальності та інші заходи забезпечили концерну значне зростання рентабельності. Про це свідчать показники роботи підприємств. Обіг капіталу зріс з 2,6 до 6,7 млрд. дол. у 1995 р., прибуток - з 100 до 735 млн. доларів.

Якщо підприємство і надалі буде розвиватися зазначеними темпами, то до 2005 р. Боб Хаас почне виплачувати окреме річне утримання кожному службовцю Levi. Це коштуватиме 750 млн. дол., що забезпечить реалізацію принципу: "Якщо у підприємства справи йдуть добре, то й співробітникам повинно бути добре". Таку суму ще жодне підприємство світу не виділяло на підтримку своїх працівників.

### **Індивідуалізація масової продукції**

Нова програма Levi - "Особиста пара" - функціонує наступним чином. Продавець знімає мірку з покупця. Дату, колір та крій закладають у комп'ютер, який через модем сполучений з фабрикою. Через три тижні джинси будуть готові. Кошують вони на 20 дол. дорожче, однак добре облягають фігуру. Попит на такі послуги дуже високий. У цьому вбачають початок організації нової системи індивідуалізації масової продукції. Одяг вільного покрою, або кінець краватки Levi є законодавцем моди вільного одягу, сприйнятої дуже позитивно: 85% із 505 менеджерів стверджують, що вільний одяг поліпшує робочу мораль, 45% навіть вірить, що він сприяє підвищенню продуктивності. Сьогодні Levi випускає продукції з новинок вільного одягу більше, ніж на 1 млрд. дол. США.

### **ЗАВДАННЯ:**

1. Проаналізуйте, чому "соціальна конституція" забезпечує такий високий прибуток концерну.
2. Назвіть, які з перелічених шести заповідей є найважливішими для підприємства.
3. Обґрунтуйте, чому індивідуалізація масової продукції та одяг вільного покрою належать до шести заповідей.
4. Проаналізуйте, чи зміг би Боб Хаас досягти такого зростання виробництва без соціальних реформ.

## **СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Уявіть, що Ви, збираєтеся на відпочинок, і купуєте путівку, скориставшись послугами туристичної агенції. Сформулюйте вимоги, які Ви пред'являтимете до готелю та ресторану. Аргументуйте свої вимоги.

<b>Вимоги</b>	<b>Аргумент</b>

Обговоріть результати у групах, зробіть висновки щодо впливу якості послуг на залучення гостей у готельно-ресторанному бізнесі.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Напишіть реферат на обрану тему згідно з власним планом:

- Складові елементи культури та мистецтва управління.
- Культура управлінських працівників.
- Культура трудового процесу.
- Розвиток організаційної культури.
- Методи підтримки організаційної культури.
- Підходи до змін впливу культури.
- Управління організаційною культурою.
- Системний підхід до національних елементів в організаційній культурі.

## **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке культура?
2. Які складові культури?
3. Що розуміють під поняттям матеріальна культура та духовна культура?
4. Назвіть основні елементи культури організації?
5. Надайте характеристику сучасним моделям корпоративної культури.
6. Що розуміють під поняттям фактична та зразкова культура менеджменту?
7. Назвіть основні функції культури менеджменту?
8. Дайте визначення соціальної та юридичної відповідальності у менеджменті.
9. Що означає етика бізнесу?
10. Яка роль етики бізнесу у розвитку менеджменту?

## Розділ 15. ВЛАДА І ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ

- 15.1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
- 15.2. Лідерство, вплив, влада.
- 15.3. Сутність стилю керівництва та його види.
- 15.4. Теорії лідерства.
- 15.5. Особливості національних систем керівництва.

### 15.1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИЦТВА

**Запитання:** Хто такий керівник?

Керівник – особа, що персоніфікує функції управління: стратегічну, адміністративну, експертно-інноваційну, виховну, лідируючу.

**Запитання:** Які є спільні риси між керівником та лідером?

<i>Керівник</i>	<i>Лідер</i>
1. Призначається на свою посаду офіційно	1. Займає своє місце в результаті стихійних процесів
2. Згідно з нормативними документами надаються певні права й обов'язки	2. Може їх не мати
3. Має певну систему офіційно встановлених санкцій (має владу), за допомогою яких впливає на підлеглих	3. Ці санкції не надаються
4. Діє у зовнішньому середовищі та вирішує питання, що пов'язані з офіційними стосунками групи або організації ззовні	4. У сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками
5. Має офіційні та неофіційні обов'язки по відношенню до колективу	5. Має лише неофіційні обов'язки по відношенню до колективу
6. Несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, організації	6. Перед законом відповідальності не несе

Основна задача керівника полягає не в тому, щоб робити ту чи іншу роботу самостійно, а в тому, щоб вивчивши ситуацію та намітивши план дій, організувати на її виконання підлеглих, проконтролювати й оцінити результати їх праці та винагородити тих, хто відзначився

**Запитання: Як розвивалися соціальні ролі керівника?**

**Соціальні ролі керівника:**

у доіндустріальну епоху	диктатора
розвинутого індустріалізму	«батька сімейства»,
у сучасних умовах	організатора самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у колективи, що називаються командою

**Запитання: На які групи за цільовою орієнтацією поділяють керівників?**

За своєю цільовою орієнтацією керівники поділяються на дві групи:

пасивні	активні
Головна мета – збереження своїх позицій в організаціях, тенденцій і стабільності в них, забезпечення собі спокійного життя за рахунок накопиченого старого багажу й експлуатації підлеглих, або без такої	Орієнтовані на захоплення та розширення нових позицій. Рушійною силою при цьому у них може бути як властолюбність, так і бажання вдосконалення організації та досягнення загального блага
<p>Поділяються на:</p> <p>«<b>майстрів</b>», що намагаються зберегти своє становище, уникаючи всілякого ризику та нововведень і діють відповідно із заздалегідь визначеною схемою, намагаються все контролювати; бояться розпізнання своєї некомпетентності з боку підлеглих, обмежують їхню самостійність, при цьому тихо позичають у них ідеї та видають їх за свої.</p> <p>«<b>людина компанії</b>» – створюють думку про бурхливу діяльність і дуже велику зайнятість проблемами організації, причому в основному загального плану.</p>	<p>Поділяються на:</p> <p>«<b>борців з джунглями</b>» – прагнуть до безроздільної влади, воюють проти всіх, вважаючи їх своїми конкурентами, якщо не реальним, то потенційними, і використовують у цій війні підлеглих, встеляючи ними шлях до своєї перемоги. Залежно від методів, що вони застосовують, такі керівники поділяються на «левів» та «лісів».</p> <p>«<b>гравці</b>» – їх цікавить не стільки сама мета, а процес її досягнення, вони активно беруть участь у різноманітних кампаніях, прагнучи перемоги будь-якою ціною і на практиці швидше руйнують, ніж створюють, з реальними діями справляються погано, що не дозволяє їм довго керувати.</p>

*!!! Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей, що передбачають сталість поведінки у відповідності до більш-менш чітко встановлених еталоном. Роль зумовлює, як потрібно вести себе по відношенню до інших і що можна очікувати від них. З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки та очікування, і індивід, не виправдовує їх, піддається санкціям, а виправдовує - захочення. Різні люди часто мають різні цінності, уявлення про одну і ту ж роль і неоднаково ведуть в ній себе.*

**Запитання: Які керівники найбільш важкі у спілкуванні?**

Десять найбільш важких у спілкуванні босів (керівників)  
(за Дж. Кеннетом Майком та Річардом Дж. Дансигом)

<i>Задирика</i>	голосний, стійкий, твердий, лякаючий
<i>Повільний</i>	дружній, але будь-якою ціною ухиляється від конкретних дій, боїться зробити помилку, ухиляється від прийняття рішення
<i>Боєць</i>	може несподівано зірватися; багато кричить, нападає на всіх, після чого замовкає.. Для нього відновлення справедливості – мета, а помста – зброя
<i>Підлесник</i>	постійно всміхається, дружній, говорить людям те, що вони хочуть чути
<i>Песиміст</i>	усіх звинувачує, хникає, жаліє себе, не вірить в інших, їх можливості, прагне приховати свої недоліки
<i>Усезнайка</i>	діє так, ніби знає усе. Нетерплячий, неспроможний слухати, у всьому звинувачує інших, ненавидить колективну роботу, боїться принизити себе в очах оточуючих
<i>Інтроверт</i>	дуже прихований, але при цьому боїться зачепити почуття інших людей, тому пасивний
<i>Некомпетентний</i>	багато чого не розуміє, але на багато претендує, боїться видати свої недоліки
<i>Ледар (розгільдяй)</i>	безпорадний у справах, не хоче нести відповідальність за свої дії
<i>Аномальний</i>	поведінка відхиляється від норми у будь-яких відношеннях. Боїться відповідальності

**14.2. ЛІДЕРСТВО, ВПЛИВ, ВЛАДА**

**Запитання: Що таке лідерство, влада, вплив?**

**Лідерство** - це здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

**Запитання: Які є джерела влади в організації та її вплив на стиль управління?**

**Джерела влади в організації та її вплив на стиль управління**

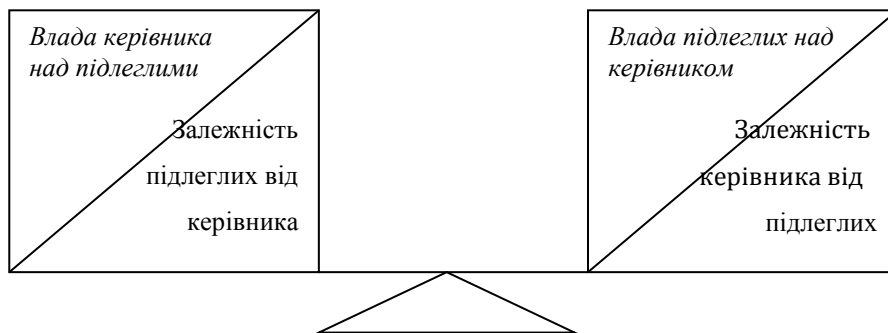


**Запитання:** Від чого залежить баланс влади в управлінні (за Месконом)?

Баланс влади в управлінні (за Месконом)

рівень впливу особи **А**, що має владу, на особу **Б** дорівнює

ступеню залежності **Б** від **А**



Влада керівника	Влада підлеглих
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення заробітної плати</li> <li>2. Видання робочих завдань</li> <li>3. Просування по службі</li> <li>4. Розширення повноважень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідна інформація для прийняття рішення</li> <li>2. Неформальні контакти, здатність підлеглих виконувати завдання</li> </ol>

**Запитання:** Які є форми влади і впливу за Д.Рейвен та Б.Френч?

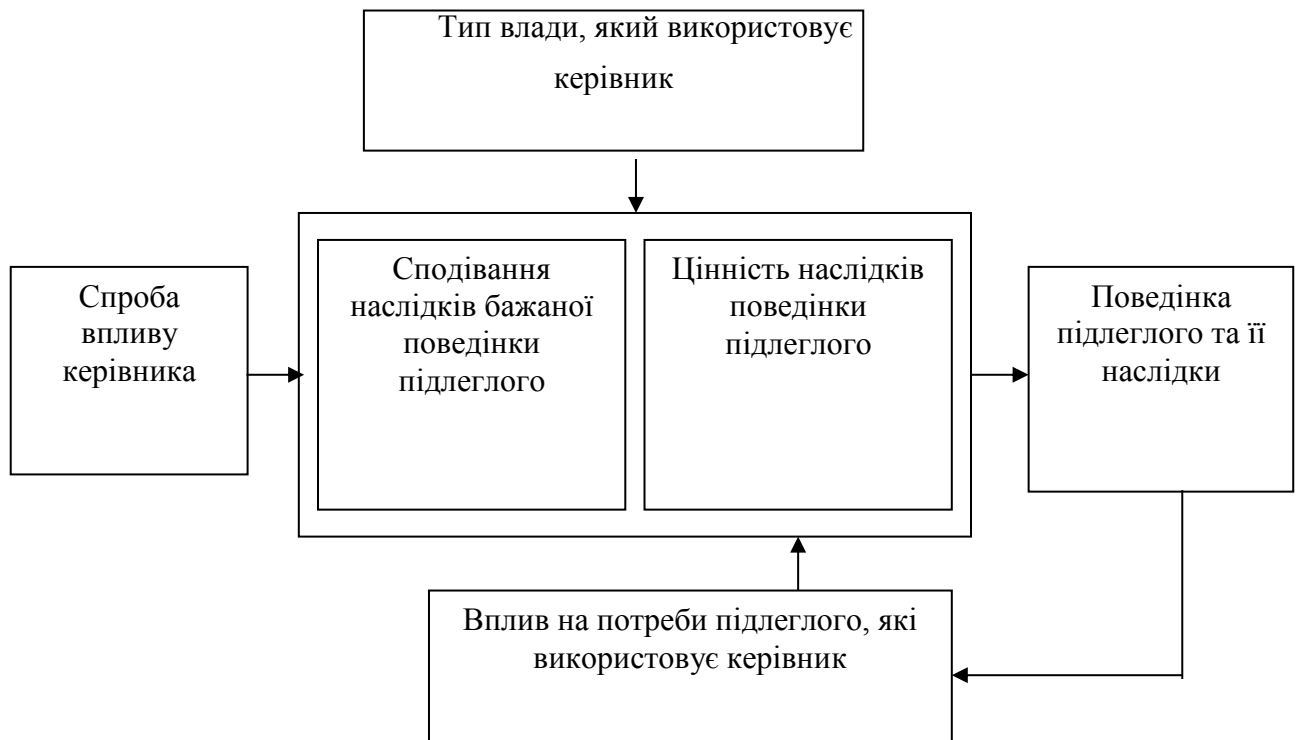
Форми влади і впливу (Д. Рейвен, Б.Френч)

Влада, що ґрунтується на примушуванні (негативне підкріплення)	Страх покарання за невиконання або неналежне виконання завдання
Влада, що ґрунтується на винагороді (позитивне підкріплення)	Гроші, престижна посада, пільги
Експертна влада	Підлегли вірять в те, що керівник має знання, які дозволяють приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на досягнення успіху діяльності та задоволення потреб підлеглого
Еталонна влада (влада прикладу)	Характеристики або якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
Законна влада (вплив через традицію)	Виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази, а його призначення – їм підкорятися

Види впливу			
Види впливу	Основна характеристика	Переваги	Недоліки
Вплив через переконання	Ефективна передача своєї точки зору, ґрунтується на владі прикладу владі експерта	Посилює інші види впливу Збільшує довіру до керівника Виконання роботи не потребує перевірки	Повільна дія Невизначеність— відсутність впевненості, що виконавець сприйме переконання Одноразова дія
Вплив через участь	Залучення працівників до управління, прийняття рішень	Успішний лише серед тих, хто має потребу у залученні до управлінського процесу і хто має здатність його здійснювати	Робітники, що віддають перевагу простим і чітким діям керівника, спроможні лише виконувати завдання, погано піддаються впливу через участь Використовується рідко, оскільки передбачає, що керівник має поступитися владою, повноваженнями тощо

**Запитання:** Як виглядає модель впливу керівника на підлеглого?

*Модель впливу керівника на підлеглого*



**Запитання:** Які виокремлюють типи впливів у горизонтальних взаємовідносинах?

### Типи впливів в горизонтальних взаємовідносинах

Консультативний	Контакти з офіційними органами, які володіють особливим досвідом
Аудит	Контакти підрозділів, які мають право оцінювати дії інших
Схвалення	Контакти з підрозділами, чиє схвалення повинно бути отримано перед тим, як дія може бути здійснена
Робочий процес	Контакти з попередніми або наступними ланками у виробничому ланцюгу
Обслуговування	Контакти з підрозділами, які допомагають вирішувати проблеми, тобто виконують допоміжні, обслуговуючі функції

### 14.3 СУТНІСТЬ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ЙОГО ВИДИ

**Запитання:** Що таке стиль керівництва у менеджменті?

**Стиль керівництва у менеджменті** - це звичайна манера поведінки менеджера стосовно підлеглих, аби здійснити на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації.

**Запитання:** Які є стилі керівництва організаціями?

### Стилі керівництва організаціями

Демократичний

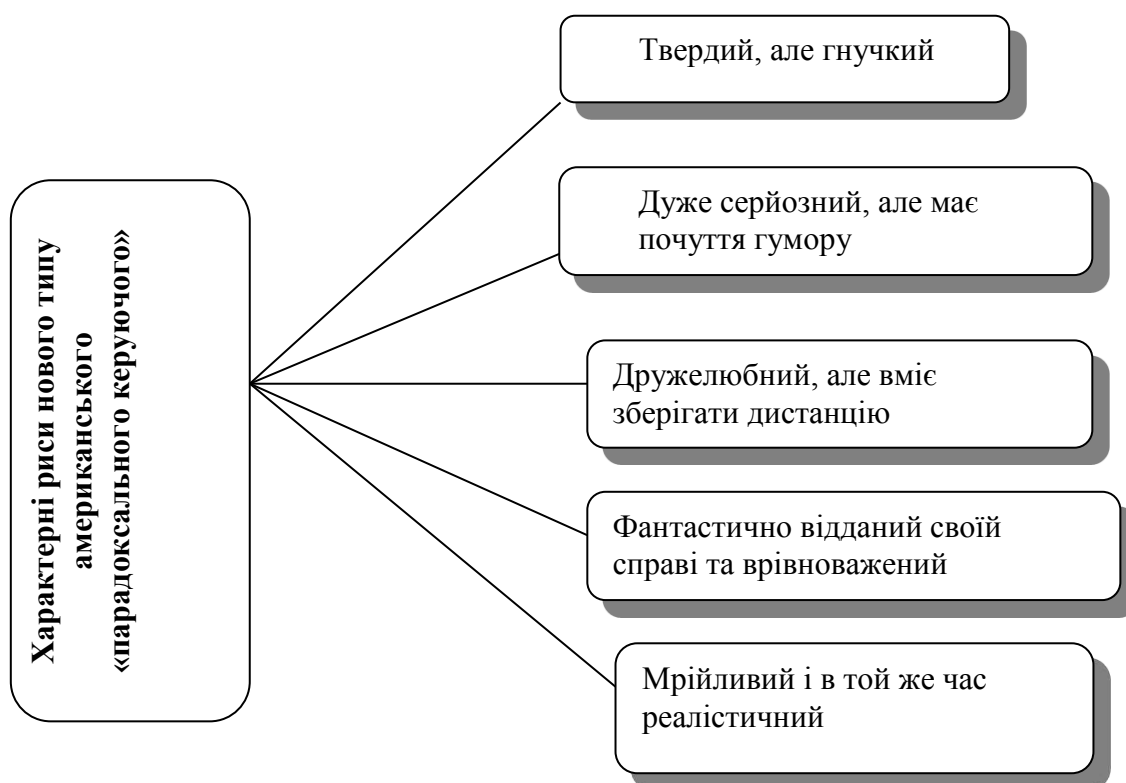
Авторитарний

Ліберальний

Діловий

Дослідження і практичний досвід показують, що будь-якого стилю керівництва в «чистому» вигляді майже не буває. В керівництві організаціями менеджери, виходячи із конкретних ситуацій, стану «зрілості» персоналу, загального стану розвитку організації застосовують елементи всіх стилів керівництва.

**Запитання:** Якими є характерні риси «парадоксального керуючого»?



**Запитання:** Які основні риси ділового стилю керівництва?

### Основні риси ділового стилю керівництва

- Ділова, чітка і конкретна постановка завдань і цілей перед персоналом організації
- Рациональний підбір виконавців завдань і чітке розмежування їх обов'язків, прав і відповідальності
- Здійснення систематичного попереднього, поточного заключного контролю
- Ефективне стимулювання праці, висока організованість, підприємливість, конкретність і оперативність в роботі
- Гнучкість у розв'язанні поточних завдань
- Рациональність у маневруванні виробничими, фінансовими, трудовими ресурсами
- Швидка реакція на зміни які відбуваються на ринку товарів та послуг, а також в економіці країни в цілому

**Запитання:** Охарактеризуйте чотири системи для підбору стилю керівництва.

### Чотири системи для підбору стилю керівництва (американський дослідник Ренсіс Лайкерт)

- експлуатаційно-авторитарні системи, у яких рішення нав'язуються підлеглим; мотивація здійснюється за допомогою погроз, найвищі рівні менеджменту несуть велику відповідальність, а вищі - практично ніякої, тут має місце недостатній рівень розвитку комунікаційних процесів;
- доброзичливо-авторитарні системи - керівництво приймає форму поблажливої опіки середнього персоналу; мотивація - за визначені винагороди; управлінський персонал несе відповідальність, але нижчі рівні - ні; мала комунікаційність, обмеженість групової роботи;
- консультативно-демократичні системи - керівництво здійснюється менеджерами, які мають більшу, але неповну віру в своїх підлеглих; мотивація - за рахунок винагороди і деякого підключення до керівництва значна частина персоналу, особливо на більш високим рівнях, відчуває відповідальність за досягнення організації; існують визначені вертикальні та горизонтальні комунікативні зв'язки;
- система групової участі - менеджери повністю довіряють своїм підлеглим; мотивація - за рахунок економічної винагороди, яка базується на цілях, встановлених у процесі роботи; персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі організації; розвинуті комунікативні зв'язки. Ця система вважається ідеальною для орієнтованих на прибуток організацій і пропонується для впровадження в практичну діяльність організацій.

**Запитання:** Особливості управлінської ґратки Блейка та Моутона.

### Управлінська ґратка Блейка та Моутона



**менеджмент 1-1** - зубожілий менеджмент з низькоефективним використанням, приділяється незначна увага до виробництва, та і до людей;

**менеджмент 1-9** - Блейк називає його «менеджментом кантрі-клуба»; на роботу не звертає ніякої уваги, головне – гарні взаємозв'язки;

**менеджмент 5-5** - являє собою середню позицію у менеджменті, із підтриманням рівноваги між потребами виробництва і людьми, але при цьому ніхто не використовує повністю свого потенціалу;

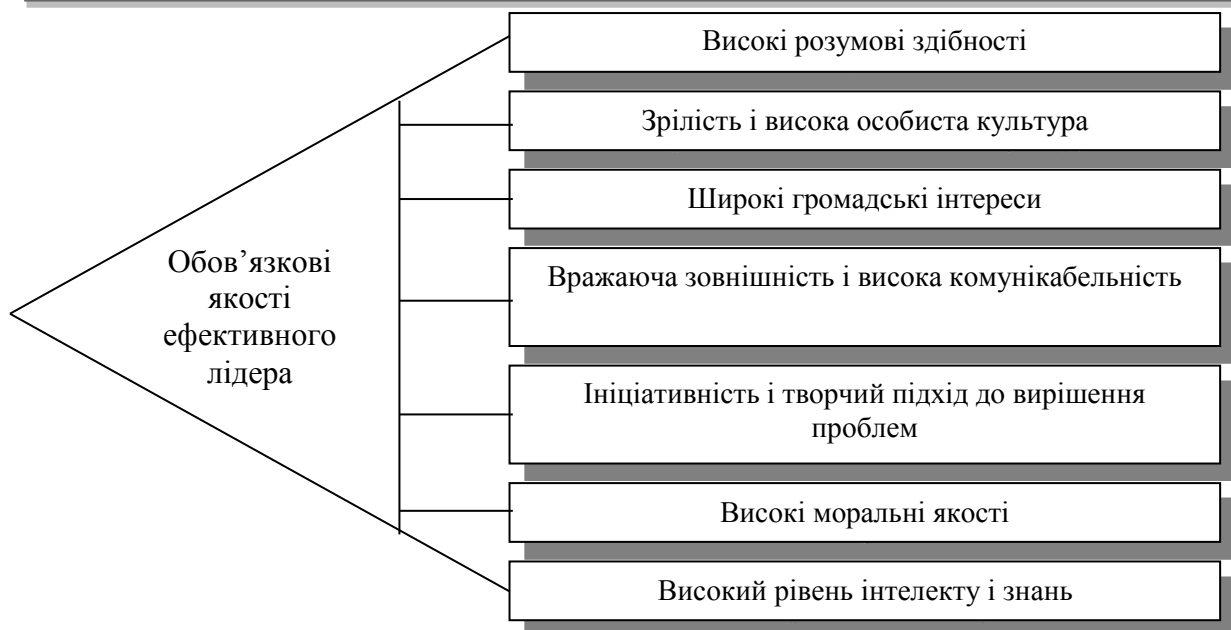
**менеджмент 9-1** - цей стиль керівництва з високим рівнем турботи про виробництво і низьким рівнем турботи про людей відомий як «менеджмент задач». У даній ситуації працівники розглядаються як деяка спільність, подібна до обладнання, мало уваги приділяється думкам, почуттям працівників, їх потребам і прагненням;

**менеджмент 9-9** - це менеджмент з високою ефективністю за рахунок взаємодії виробничих завдань і потреб людей, розуміння ними проблем при повній довірі, до працюючих.

Таким чином, залежно від ступеня ставлення до людей і виробництва, менеджер може опинитись у будь-якій точці ґратки. При цьому забезпечується деяка гнучкість у поведінці людей, що визначається на основі діагнозу ситуації в колективі та на виробництві.

#### 14.4. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

**Запитання:** Які якості є обов'язковими для ефективного лідера?



**Запитання:** Які є сучасні підходи до лідерства?

**Основні характеристики теорій лідерства**

**Підхід до лідерства з позицій особистих властивостей** означає певне співвідношення між їхньою належністю і ефективністю керівництва.

**Поведінський підхід** створив основу для класифікації основних типових стилів роботи менеджерів (лідерів):

- демократичний;
- авторитарний;
- ліберальний;
- діловий.

**Запитання:** Охарактеризуйте ситуаційні моделі лідерства?

**Ситуаційні моделі лідерства**

Згідно з цією моделлю увага менеджера (лідера) повинна зосереджуватись на ситуації з урахуванням таких трьох факторів, які впливають на поведінку менеджера (лідера):

- лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників;
- чіткість формулювання завдань і цілей;
- обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди.

Модель лідерства Фідлера

Базується на оцінці дії, яку створює поведінка менеджера щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Менеджер спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації шляхом:

- чіткого роз'яснення підлеглим завдань і цілей організації;
- об'єднання підлеглих на досягнення цілей;
- створення належного психологічного клімату в організації (дружніх ділових відносин);
- усунення перепон у роботі підлеглих та надання конкретної допомоги;
- формування розумних потреб у підлеглих та їх задоволення.

Модель «шлях-ціль» Мітчела і Хауса

Згідно з цією моделлю, ефективні стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Зрілість – це здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, освіта і досвід у виконанні конкретного завдання.

Модель життєвого циклу Хорсі та Бланшера

Модель концентрує увагу на процесі розробки, прийнятті і реалізації управлінських рішень і має п'ять стилів лідерства які менеджер може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень.

Модель прийняття рішення Врума-Йеттона



#### 14.5 ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ КЕРІВНИЦТВА

**Запитання: Які особливості японського стилю керівництва?**

##### **ОСОБЛИВОСТІ ЯПОНСЬКОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА:**

- постійний розвиток «колективного духу», колективної відповідальності замість персональної; розробка і прийняття рішень за пропозицією «знизу»;
- неухильна повага до ритуалів, звичаїв, традицій (наприклад, щоденна фіззарядка і співання гімну фірми, декларування заповідей, вступна промова низової ланки менеджера);
- «доступність» керівника, відмова від окремих кабінетів, безпосередня участь у виробничих (комерційних) процесах; велика увага неформальним контактам персоналу фірми;
- довічне наймання на роботу; оплата праці залежно від стажу і віку; приймання на роботу працівників за рекомендаційними листами, матеріальна відповідальність особи, що дала рекомендацію;
- повне охоплення навчанням усіх працюючих; створення «банків талантів», за допомогою яких підшукують роботу адміністративному персоналу, інженерам та іншим спеціалістам;
- виховання у кожного працівника почуття обов'язку, відданості «своїй фірмі»; культ вірності слову, виробничі та комерційні зв'язки часто здійснюються без будь-яких документів (договорів);
- общинний принцип підпорядкування лідеру, виключення з общини як вища форма стягнення; оцінка працівника залежно від ставлення до нього інших працівників; застосування різноманітних форм участі всіх працівників в управлінні підприємством; мотивація досягнень групових цілей.

**ОСОБЛИВОСТІ НІМЕЦЬКОЇ СИСТЕМИ КЕРІВНИЦТВА:**

- чітке і неухильне дотримання всіх видів дисципліни, норм, правил, стандартів тощо;
- надання максимальної самостійності підлеглим у виконанні завдань, без тиску на них;
- неухильне виконання обіцянок і дотримання даного слова;
- постійне зосередження уваги підлеглих на важливості прибутків;
- зосередження уваги підлеглих на вирішенні проблем фірми;
- оцінювання працівників залежно від їх результатів праці;
- уважне ставлення до проблем працівників;
- всебічне сприяння підвищенню кваліфікації та зростанню талантів підлеглих та ін.

**□ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

**1. Лідерство в управлінні - це:**

1. Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
2. Здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.
3. Здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.
4. Здатність впливати на окремі групи людей.

**2. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:**

1. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організацій.
3. Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

**3. Поведінський підхід до управління ґрунтується на:**

1. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
3. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.
4. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.

**4. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на:**

1. Виявленні факторів, які впливають на керівників середньої ланки, що безпосередньо виконують тактичні завдання.
2. Виявленні факторів, які впливають на поведінку менеджерів і підлеглих у різних ситуаціях.
3. Виявленні факторів, що впливають на керівників вищої і середньої ланки, які розробляють стратегію і тактику управління.

4. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої ланки.
5. *Згідно з сучасною теорією менеджменту, кращим підходом до управління організаціями є:*
  1. Підхід "шлях-цілі", розроблений Т. Мітчелом і Р. Хаусом.
  2. Ситуаційний підхід до лідерства і стилю керівництва.
  3. Ситуаційний підхід до стилю керівництва.
  4. Всі названі підходи.

**6. Менеджеру влада в організації надається:**

1. Наказом керівників вищої ланки.
2. Місцевими органами виконавчої влади та наказами керівників вищої ланки.
3. Трудовим колективом та місцевими органами управління.
4. Статутом організації та діючими законодавчими актами України.

**7. Що таке стиль керівництва?**

1. Це манера поведінки керівника з підлеглими.
2. Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
3. Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
4. Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

**8. Що слід розуміти під керівництвом?**

1. Діяльність менеджера, який очолює певну організацію.
2. Спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію.
3. Діяльність менеджера щодо забезпечення роботи якоїсь організації.
4. Діяльність менеджера щодо досягнення певних цілей.

**9. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?**

1. Особисті якості персоналу.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.
3. Особисті якості спеціалістів.
4. Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

**10. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?**

1. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.
2. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.
3. В організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.
4. В організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами.

**11. На чому ґрунтується експертна влада?**

1. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань.
2. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої цілі.
3. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання.
4. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

**12. На чому ґрунтується еталонна влада?**

1. На засадах особистого авторитету та манери поведінки менеджера.
2. На засадах тільки ораторських здібностей.
3. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.
4. На засадах особистих здібностей.

**13. Підґрунтям законної влади є:**

1. Право менеджера організовувати виконання певних завдань.
2. Переконавання підлеглого у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати.
3. Право менеджера давати певні вказівки підлеглим щодо виконання окремих видів робіт.
4. Право менеджера давати вказівки.

**14. Влада - це:**

1. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
2. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
3. Можливість втручатися в будь-який процес.
4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

**15. Стиль управління - це:**

1. Якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.
2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.
3. Установлений характер діяльності керівника.
4. Методи впливу керівника на підлеглих.

**16. Ліберальне керівництво базується на:**

1. Повній свободі у визначенні виробничих завдань.
2. Повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.
3. Повній свободі у визначенні форм оплати праці.
4. Повній свободі у розподілі прибутків.

**17. Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим:**

1. Переважно на роботу.
2. Або на роботу, або на людину.
3. Переважно на людину.

4. Тільки на людину.

**18. Рівень влади менеджера організації визначається:**

1. Ступенем кваліфікації.
2. Ступенем залежності підлеглих від нього.
3. Рівнем компетентності.
4. Практичним досвідом.

**19. Щоб керувати організацією, необхідно мати:**

1. Владу.
2. Фінансові ресурси.
3. Матеріальні ресурси.
4. Авторитет.

**20. На рівні держави виділяють такі форми влади:**

1. Законодавчу та судову.
2. Законодавчу, виконавчу та судову.
3. Судову і конституційну.
4. Виконавчу і судову.

**21. В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:**

1. Лідерство і вплив.
2. Лідерство, вплив, влада.
3. Влада і лідерство.
4. Вплив і влада.

**СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Ви - голова відкритого акціонерного товариства “Зодіак” (ВАТ “Зодіак”).

На підприємстві працює 50 осіб.

На Вашу адресу від працівників товарних відділів (продавців, контролерів-касирів), а також від спеціалістів апарату управління почали надходити скарги на грубе поводження з ними та застосування бюрократичного стилю управління Вашим заступником з комерційної роботи. Назривала конфліктна ситуація.

З метою з’ясування психологічного клімату в колективі та стилю управління з боку Вашого заступника за Вашими дорученнями було проведено опитування 25 працівників ВАТ “Зодіак”. Дані про результати анкетного опитування наведено в дод. 4.

Додаткову інформацію наведено в дод. 5.

**ЗАВДАННЯ**

1. Користуючись результатами анкетного опитування, визначити та обґрунтувати тип стилю керівництва Вашого заступника з комерційної діяльності.
2. Назвати негативні та позитивні сторони визначеного стилю керівництва.
3. Визначити, які особисті якості керівника сприяють формуванню цього стилю керівництва.
4. Описати зовнішній вигляд керівника такого стилю управління.
5. Визначити, чи потрібно змінювати стиль роботи Вашого заступника і яким чином.

6. Прийняти рішення (у формі наказу) за результатами проведення анкетування, розгляду скарг працівників та попередження конфлікту.

### **📖 СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Працюючи у групах, синтезуйте та узагальніть інформацію. Розробіть проект «Відкриття готелю» за планом:

1. Назви.
2. Цільова аудиторія.
3. Місце розташування.
4. Місія.
5. 3-4 основні цілі.

Презентуйте та обговоріть результати.

### **📖 ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Доберіть приклади та опишіть тип стилю керівництва сучасних керівників.

### **? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що є спільного та відмінного між керівником та лідером?
2. Привести визначення понять: «лідерство», «вплив», «влада».
3. Які види впливу Ви знаєте?
4. Привести коротку характеристику форм влади.
5. Привести визначення поняття «стиль керівництва».
6. Визначити характеристики стилів керівництва.
7. Привести визначення стилів керівництва за Л.Д. Кудряшовим.
8. Кого можна вважати ефективним лідером?
9. Привести основні характеристики теорій лідерства.
10. У чому полягають особливості японського стилю керівництва?
11. Навести особливості німецької системи керівництва.

## Розділ 16. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

16.1. Значення ефективності, її види.

16.2. Критерії і показники ефективності управління

### 16.1. ЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, ЇЇ ВИДИ.

**Запитання:** Що таке ефективність?

*Ефективність* у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

*Ефективність* - це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності

**Запитання:** Що розуміють під поняттям «ефект»?

Під *ефектом* розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Під *ефектом* розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

**Запитання:** Як виявляється економічна ефективність?

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

**Запитання:** За якими ознаками здійснюють класифікацію ефективності?

За сферою прикладання розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність.

**загальна** характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому;  
**локальна** — окремі стадії виробництва, розподілу, обміну і споживання;  
**часткова** — ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

**Запитання:** Яким чином визначається ефективність відповідно до об'єктів?

Відповідно до об'єктів визначення ефективність розподіляють таким чином:

- на ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, використовуваних для будівництва, реконструкції, технічного переозброювання підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків; ефективність охорони навколишнього середовища.

## 16.2. КРИТЕРІЇ І ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

!!! Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники – безпосередній спосіб її оцінки.

!!! При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління.

**Запитання:** Що характеризують абсолютна та порівняльна економічна ефективність?

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

!!! На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками.

Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно вимірити ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

**Запитання:** Які існують підходи до визначення ефективності управління?

**Існують різні підходи до визначення ефективності управління.**

- ~ Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).
- ~ Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).
- ~ Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- ~ Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

**Запитання:** Які показники використовують для визначення ефективності?

**Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:**

- a) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- b) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- c) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

**Запитання:** Які показники використовують на практиці для оцінки ефективності системи управління?

*На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:*

- 1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;
- 2) показники продуктивності управлінської праці — виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні, тощо;
- 3) показники економічності апарату управління - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

**!!! Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.**

## **□ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*Оберіть правильну відповідь*

### **1. Організаційна зміна – це:**

1. Зміна організаційної структури і технології.
2. Зміна технології, повноважень, правил і стратегії.
3. Зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.
4. Зміна кадрів і стратегії.

### **2. До чого призводять зміни, які здійснюються в організації?**

1. До збільшення обсягів виробництва та прибутків.
2. До нововведень.
3. До удосконалення методів керівництва.
4. До економії всіх видів ресурсів.

### **3. Для здійснення змін в організації доцільно залучати:**

1. Менеджерів всіх підрозділів.
2. Всіх працівників.
3. Менеджерів середньої ланки управління.
4. Окремих керівників та спеціалістів.

### **4. У процесі здійснення організаційних змін працівники найчастіше чинять опір змінам з таких причин:**

1. Невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків.
2. Невизначеність ситуації та очікування негативних наслідків.
3. Очікування негативних наслідків (зниження заробітної плати, погіршення умов праці тощо).
4. Відчуття можливих власних втрат.

### **5. Організаційні зміни найчастіше сприяють:**

1. Зміні стратегії і кадрів.
2. Зміні технології і кадрів.
3. Зміні структури управління, технології, кадрів, стратегії тощо.
4. Зміні стратегії і тактики.

### **6. Ефективність менеджменту організації – це:**

1. Виконання основних господарських завдань.

2. Досягнення певного обсягу прибутку.
3. Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
4. Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

**7. За допомогою яких показників визначається ефективність менеджменту організації?**

1. Економічних і соціальних.
2. Соціальних.
3. Економічних.
4. Технічних.

**📖 СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1**

Використовуючи різні джерела, сформуєте інформацію про найкращі світові готелі та підготуйте презентацію на тему «Місія, цілі та завдання найкращих світових готелів».

**📖 СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2**

Готельне підприємство, розробляючи стратегію, зосередило зусилля на наступних напрямках:

- 1) створення високоякісного конкурентоспроможного продукту;
- 2) проведення режиму економії та ресурсозберігаючої політики;
- 3) використання досягнень НТП, зниження собівартості послуг;
- 4) підвищення якості обслуговування;
- 5) проведення виставок, рекламної компанії та PR-акцій.

Які напрями та інструменти стратегічного менеджменту будуть задіяні в готелі?

**📖 ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень.
2. Методи визначення економічних, організаційних та соціальних показників ефективності управління.
3. Шляхи удосконалення управління організаціями.
4. Складові елементи ефективності управління.

**? ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. В чому сутність ефективності менеджменту?
2. Назвіть складові елементи ефективності менеджменту.
3. Характеристика принципів формування системи показників оцінки ефективності управління.
4. Які є види ефективності менеджменту, її основні критерії?
5. Надайте характеристику соціальної та економічної ефективності?
6. Які існують основні показники ефективності?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. *Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.*
3. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч. посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
4. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
5. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
6. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
7. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
8. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
9. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
10. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
11. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.

### Додатковий

12. Везомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
13. Верстяк О. М. Економічна конвергенція соціально-економічного розвитку регіонів України / О. М. Верстяк А. В. Верстяк // Науковий вісник Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Випуск І-ІІ (77-78), 2020, С. 94-88.
14. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
15. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства // Modern Economics. Сер. Економіка. 2018 р. Вип. 7. С.60-67.
16. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
17. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.

18. Кругляно А. В., Кормакова І. О. Вплив адміністративного менеджменту на конкурентоспроможність готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Чернівці, 2022. № 2. С. 124-135.
19. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
20. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
21. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
22. Пенюк В.О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. IV (80). Економічні науки. С.138-151.
23. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
24. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
25. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
26. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
27. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
28. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
29. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
30. Хитрова О.А. Інформаційні системи як складник управління підприємствами готельного бізнесу в умовах конкуренції. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2 (25). С. 299-303.
31. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
32. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
33. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
34. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of

management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205

35. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).

36. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.

37. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.