

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖНАРОДНИЙ
ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА
СТЕПАНА ДЕМ'ЯНЧУКА»**

Кафедра менеджменту

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Назва Менеджмент

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітня програма «Менеджмент організацій»

Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра освітньої програми «Менеджмент організацій» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Розробник: Князевич А.О., д.е.н. доц.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від «__» _____ 2020 року № __

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Гончаров Ю.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Мета навчальної дисципліни

Процес навчання бакалаврів з менеджменту повинен включати формування знань та навичок у сфері управління людьми та організаціями, а також вмінь щодо своєчасного прийняття раціональних управлінських рішень з метою ведення ефективного господарювання і запобігання складних ситуацій при здійсненні виробничо-господарської діяльності. Навчальна дисципліна «Менеджмент» належить до групи базових дисциплін професійного циклу і забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти до майбутньої професійної діяльності в ринкових умовах. Дисципліна готує студентів до вивчення взаємопов'язаних професійно-орієнтованих і спеціальних дисциплін, до використання отриманих знань при вирішенні практичних задач, проведенні наукових досліджень, підготовці кваліфікаційних робіт. Крім того, вона спрямована на формування у студентів у формуванні знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями, набуття вмінь розробки і прийняття управлінських рішень, займає важливе місце у системі підготовки фахівців з менеджменту.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у студентів відповідно до освітньої професійної програми таких *компетентностей*:

- ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.
- ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
- ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
- ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.
- СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
- СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
- СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
- СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
- СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
- СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
- СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
- СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.
- СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів *програмних результатів навчання*:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Після опанування основних положень дисципліни «Менеджмент» **студенти повинні знати:**

- сутність, роль і функції менеджменту, його види та теорії становлення;
- методи і способи відбору та оцінки кадрів у сучасних умовах діяльності;
- типи влади і лідерства та їх особливості;
- стилі і методи управління людьми й організаціями;
- сутність та елементи внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- види комунікацій та інформаційних зв'язків;
- методи прийняття й оцінки управлінських рішень;
- способи мотивації персоналу;
- види і форми контролю в управлінні.

повинні вміти:

- чітко визначити роль і місце менеджменту та його функції;
- застосовувати методи оцінки кадрів за різних умов діяльності організації;
- визначити типи влади і рівні лідерства;
- використовувати методи прийняття й оцінки управлінських рішень з метою підвищення їх ефективності;
- розробляти та впроваджувати інформаційні та комунікаційні системи;
- ефективно використовувати способи мотивації персоналу;
- раціонально використовувати різні форми контролю в управлінні.

ТЕМА 1. ЗМІСТ, ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття і сутність менеджменту

Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин.

Досвід розвинутих капіталістичних країн показує, що в умовах ринкової економіки успіх роботи організації у великій мірі залежить від кваліфікації, таланту та вмілих дій спеціалістів в області управління — менеджерів.

Взагалі, термін «менеджмент» походить від латиського слова «манус» (рука) і означає вміння верховодити кіньми. Французьке слово «manager» означає буквально домоведення. В англійській мові «Management» набуло сучасного значення і означає управляти, керувати, бути на чолі.

Оксфордський словник англійської мови дає широке тлумачення цього слова:

1. Менеджмент — це спосіб, манера спілкування з співпрацівниками, підлеглими.
2. Менеджмент — це влада та мистецтво керування людьми.
3. Менеджмент — це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу служб працівників.
4. Менеджмент — це органи управління, відділи, які забезпечують роботу підприємства.

Таким чином, **менеджмент** – це процес оптимізації використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення цілей організації.

Менеджмент — це не просто керування. Це область діяльності, яка поєднує в собі мистецтво і науку. Мистецтво вимагає особистих здібностей менеджера, таланту лідера, вміння зацікавити людей, створити робочу атмосферу на виробництві. Все це сприяє досягненню

поставленої мети.

Разом з цим, менеджмент — це наука, яка досліджує та теоретично узагальнює різні види практичної діяльності, знаходить закономірності, аналізує та дає поради, якою має бути поведінка менеджера в даній ситуації, виходячи з досвіду менеджерів різних країн світу.

1.2. Менеджери та підприємці

Однією з центральних фігур сучасного менеджменту є менеджер. **Менеджер** — це не просто керівник, це керівник ринкової орієнтації, який знає закономірності ринкових відносин та організовує роботу підприємства з врахування ринкових вимог.

Менеджер — це професія, яка поєднує різні види діяльності.

Американський економіст Г. Мінцберг виділив 10 управлінських ролей (видів діяльності) менеджерів, поділивши їх на 3 групи:

1. Міжособистісні ролі :

- головний керівник організації;
- лідер, що веде за собою підлеглих;
- ланка, яка зв'язує з зовнішніми організаціями та особами.

2. Інформаційні ролі:

- отримувач інформації (внутрішньої та зовнішньої);
- розповсюджувач інформації;
- представник при зовнішніх контактах організації.

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації;
- ліквідатор порушень в діяльності організації;
- розповсюджувач ресурсів;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

Кожен менеджер виконує всі ролі, однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Підприємець — це людина, яка здатна іти на ризик та впроваджувати нові ідеї заради збільшення свого капіталу. Підприємець несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; розвиває власну справу на засадах вкладення фінансових коштів.

Основні відмінності між менеджером та підприємцем характеризуються такими ознаками:

1. Стратегічна орієнтація. Менеджер зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності використання тих ресурсів, які є в його розпорядженні. Стратегія підприємця — пошук нових можливостей ефективного вкладення коштів.

2. Спосіб виконання запланованого. Менеджер приймає рішення і не звертає уваги ні на що, прагне виконати заплановане. Підприємець, методом спроб, ризикує та може швидко змінювати цілі.

3. Ресурси. Менеджер має певні ресурси та прагне їх збільшити. Підприємець може більш гнучко використовувати оренду та кредит.

4. Ставлення до побудови організації. Підприємець надає перевагу зв'язкам з іншими підприємцями. Менеджер застосовує ту організаційну структуру управління, яка склалася і має ієрархічну природу. Ієрархія в перекладі з грецького «священна влада» — це розміщення службових посад в порядку їх підкорення.

Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть перехрещуватись. Підприємець може створити організацію та очолити її, тоді він стане менеджером, а менеджер може відкрити свою справу та стати підприємцем.

1.3. Рівні управління за Парсонсом

Будь-яка управлінська діяльність потребує поділу управлінської праці.

Існує горизонтальний поділ праці (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи).

Вертикальний поділ праці веде до створення рівнів управління. Американський соціолог Т. Парсонс виділив 3 рівня управління. Цим рівням управління відповідають 3 групи менеджерів. Форма трикутника демонструє те, що на кожному наступному рівні кількість менеджерів зменшується. Тобто, будь-яка організація, якщо її зобразити графічно, являє собою

піраміду, чим вищий рівень, тим менша кількість працівників.

1.4. Історія розвитку менеджменту

Управління з'явилося дуже давно. Вперше цю проблему почали розв'язувати стародавні єгиптяни, греки і римляни. Саме вони близько 6 тисячоліть назад визнали за потрібне цілеспрямовано організовувати діяльність людей, планувати її та контролювати результати.

Вагомий внесок у теорію управління в епоху античності зробили відомі філософи: Сократ, Кір, Ксенофонт, Платон та Олександр Македонський. В 325 році до н.е. Олександр Македонський розвинув теорію і практику управління військами.

З розвитком держави розвивалась практика керування нею. На чолі стояли фараони, королі, царі, гетьмани, як керівники вищої ланки. Генерали, воєводи, міністри, губернатори — як представники середнього рівня. Старости, урядники — як представники низового рівня.

Особливості керування до початку ХХ століття (до розвитку капіталізму):

1. Невелика чисельність вищої та середньої ланок.
2. При керуванні використовувався командно-адміністративний метод : укази, накази, постанови.

Деякі керівні структури збереглися з ще з часів середньовіччя. Наприклад: структура керування церквою. Структура керування армією в основному залишилася такою ж як за часів Олександра Македонського.

В кінці ІХХ та на початку ХХ століття, з розвитком капіталізму, з появою великих підприємств з великою кількістю працівників виникла необхідність наукового підходу до управління. Вважається, що управління стає окремою наукою з 1911 року, коли з'явилась книга Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління».

В історії менеджменту можна виділити чотири основні школи теорії управління:

1. Школа наукової організації праці (Школа наукового управління) 1885—1920 рр.
2. Адміністративна школа управління (класична) 1920—1950 рр.
3. Школа людських стосунків 1930—1950 рр.
4. Школа науки управління 1940 р. і до наших часів.

Всі ці школи не виключають, а доповнюють одна одну, поглиблюють науку про менеджмент. Вони виникли у різні історичні періоди, але їхні рекомендації знаходять широке застосування і в наш час.

Школа наукової організації праці.

Виникла на початку ХХ століття у США. Засновником цієї школи вважають інженера Фредеріка Тейлора (1856—1915). Одним з перших почав використовувати хронометраж, аналізував і заміряв рухи найбільш досвідчених працівників, розробив життєздатну систему розподілу праці робітників. В своїй книзі він рекомендував 5 основних принципів управління:

1. Підбір робітників з використанням тестів.
2. Спеціальне навчання робітників.
3. Вузька спеціалізація праці робітників.
4. Мотивація праці робітників відповідною заробітною платою.
5. Справедливість у відносинах з працівниками.

Метою наукового управління за Ф. Тейлором, є економія праці й підвищення її продуктивності на одиницю витрат людських зусиль. Працівник повинен точно знати вартість кожної своєї трудової операції і те, що оплата праці залежить від остаточного результату, а за своєчасний якісний випуск продукції виплачують матеріальну нагороду.

До цієї школи відносяться також праці подружжя Френка та Ліліан Гілбрет, які починали свою кар'єру робітниками, займалися спостереженнями, замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності і нормуванням праці. Френк працював каменярем. Ліліан фіксувала на кінострічку рухи каменяря і потім вони, дивлячись цю кінострічку, видаляли неефективні рухи для того, щоб зменшувати втомлюваність робітника. Таким чином вони знизили кількість рухів з 16 до 8.

Гілбрети багато уваги звертали на організацію робочого місця. Вони розробили план просування робітника по службовій драбині:

1. Досконало засвоїти свою роботу.
2. Навчити послідовника.

3. Набути навичок для виконання більш складнішої та більш оплаченої роботи.

Адміністративна школа управління.

Якщо попередня школа спрямована на підвищення ефективності виробництва, то друга спрямована на вивчення проблем керування великими групами людей на виробництві.

Засновники школи адміністративного управління були менеджерами вищої ланки управління у великому бізнесі. Один з них, Анрі Файоль, керував великою вугільною компанією у Франції. Анрі Файоль розробив 14 принципів адміністративного управління:

1. Розподіл праці за спеціалізацією.
2. Повноваження та відповідальність. Кожен повинен знати свої повноваження за виконану роботу. Влада не віддільна від персональної відповідальності.
3. Дисципліна. Обов'язкова для всіх і передбачає взаємоповагу керівників і підлеглих.
4. Єдиновладдя. Тобто єдиноначальність, єдність розпоряджень.
5. Єдність напрямку діяльності. Спеціалізація організації.
6. Підпорядкування особистих інтересів загальним.
7. Справедлива винагорода персоналу.
8. Централізація влади в організації.
9. Ієрархія управління.
10. Порядок, який ґрунтується на принципі: робітники і матеріали — в потрібний час, в потрібному місці і кожен працівник на своєму місці.
11. Справедливість у відносинах з підлеглими.
12. Ініціатива працівників повинна підтримуватись керівництвом.
13. Стабільність персоналу.
14. Корпоративний дух.

До класичної школи відносяться також праці Ліндала Урвіка (він був консультантом з питань управління в уряді Англії), Джеймса Муні (він працював менеджером в компанії Дженерал Моторс) та німецького соціолога Макса Вебера, який в своїх працях виробив рекомендації щодо управління великими організаціями під назвою «Ідеальною бюрократією».

«Ідеальна бюрократія» на думку Вебера повинна базуватись на таких позиціях:

1. Чіткий розподіл праці.
2. Ієрархія влади.
3. Підбір та навчання кадрів.
4. Призначення посад.
5. Фіксована платня для керівників і управлінців.
6. Керівники-менеджери не є власниками компанії.
7. Суворі: дисципліна, правила та контроль.

Школа людських стосунків

Вчені Мері Паркер Фоллет та Ельтон Мейо виступили за розвиток людських стосунків на виробництві. Згодом їх підтримали інші вчені — Шелдон, Бернард, Мюнстерберг та інші. Мері Паркер Фоллет вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Вона вважала, що менеджери повинні показувати, що вони мають більше влади, не тому що вони начальники, менеджери, а тому що вони мають більше знань, вмінь і здібностей.

Основна заслуга Елтона Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління між особистісними стосунками.

Шелдон стверджував, що бізнес несе етичну та соціальну відповідальність перед суспільством і менеджер повинен поважати робітників, бути з ними чесним.

Бернард був президентом телефонної компанії у США, написав книгу «Функція адміністратора». Він вважав, що цілі організації повинні бути збалансовані з потребами і цілями робітників.

Американський вчений німецького походження Хуго Мюнстерберг в 1912 році у своїй книзі «Психологія та промислова ефективність» заснував біхевіористичний (поведінка, манери) напрям цієї школи. Він доводив доцільність застосування психології в управлінні.

Така увага вчених до проблем промислової психології співпала з появою психоаналізу, засновником якого був Зігмунд Фрейд. Він почав свою діяльність як лікар психопатолог,

створив свою теорію психоаналізу і зробив її загальнофілософською теорією.

В своїх останніх роботах «Психологія має аналіз людського «Я» і «Хвороба цивілізації»
3. Фрейд намагався розповсюдити методи психології на суспільне життя і функціонування організації. Психоаналітична школа в менеджменті намагається використовувати фрейдівську методологію для розуміння і опису емоціональних відносин в організації.

Школа науки управління

Вважається, що школа науки управління виникла під час Другої світової війни. Основою для виникнення школи науки управління були ретельно розроблені Англією військові операції. До їх розробки були залучені спеціалісти з математики, статистики, інженери, політологи, психологи і звичайні військові. Їх мета — розробка та прийняття активного рішення. Для цього широко використовувались моделювання, теорія ігор, сучасна обчислювальна техніка, комплексний аналіз великої кількості статистичних даних, узагальнювався попередній досвід і враховувалась психологія противника.

Відмінності від попередніх шкіл:

1. Головна мета — прийняття найбільш ефективних, оптимальних рішень.
2. Широке використання моделей, особливо математичних.
3. Опрацювання, дослідження операцій на моделях. Замість усних міркувань та описів проводиться програмування ходу операцій на моделях.
4. Використання обчислювальної техніки.
5. Оцінка ефективності прийнятих рішень з врахуванням вкладень, отриманого прибутку, економії витрат.
6. Комплексний аналіз великої кількості статистичних даних.

Ця школа має 3 підходи для вирішення проблем, пов'язаних з управлінням:

1. Процесійний підхід. Розглядає управління як процес, як сукупність взаємопов'язаних безперервних дій (функцій). Процес управління відповідає сумі всіх функцій менеджменту. Класики менеджменту Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі запропонували 4 основні функції менеджменту: планування, організація взаємодії, мотивація і контроль.

2. Системний підхід. Виник в 50-х роках. Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті. Система — це сукупність взаємопов'язаних елементів, які постійно взаємодіючи визначають її характер. Будь-яка організація розглядається як відкрита система, яка працює в визначеному зовнішньому середовищі, має взаємодію з цим середовищем і впливає на нього.

3. Ситуаційний підхід. Виник в 60-х роках ХХ століття. Ситуація — це набір ряду обставин, які впливають на організацію на протязі визначеного терміну часу. Ситуаційний підхід базується на узагальненні досвіду всіх попередніх шкіл. Сутність його в тому, що не існує універсального підходу для вирішення всіх управлінських завдань.

В конкретній ситуації менеджер повинен сам знайти і використати такий підхід і метод, який в даних умовах буде найбільш ефективний. Для цього він повинен проаналізувати ситуацію і на основі усього накопиченого досвіду визначити яка комбінація управлінських методів найбільш підходить в даний ситуації. В залежності від ситуації потрібно використовувати відповідні прийоми і методи менеджменту. Для цього менеджер повинен:

- розуміти процес управління;
- знати різні прийоми і методи менеджменту;
- правильно оцінювати ситуацію;
- знаходити найбільш ефективні прийоми для даної конкретної ситуації.

1.5. Сучасний напрямок розвитку науки управління

Сучасна наука управління використовує усе найбільш ефективно з того, що було розроблено раніше і продовжує розвиватися далі. При цьому зміцнюється технократичний вплив у менеджменті.

Технократія — це висококваліфіковані спеціалісти, які очолюють організації (вчені, інженерно-технічна інтелігенція, менеджери).

Сучасні напрямки менеджменту :

1. Технократизація (влада спеціалістів).

2. Гуманізація (гуманос — від латинської народний), тобто об'єднання інтересів бізнесу і працівників, повага до підлеглих.
3. Інтернаціоналізація (бізнес стає міжнародним).

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Сутність і класифікація організацій

Організація — це група людей, діяльність яких спрямована на досягнення певної мети.

Організації класифікують за такими ознаками:

1. За способом і метою утворення їх поділяють на формальні і неформальні.

Формальні організації — це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети.

Неформальні організації — це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, а також страйкові комітети.

2. За кількістю цілей виділяють прості організації (одна ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей).

3. За величиною відокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх — сотні, у дрібних — десятки.

4. За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії тощо.

5. За характером адаптації до змін виділяють механістичні (характеризуються консерватизмом, не гнучкістю організаційно-структурного управління і авторитаризмом) та органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем і демократизацією).

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів. Вона складається з керуючої і керованої систем. **Керуюча система** включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу **керованої системи** входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Відкрита система — це система, внутрішні елементи якої взаємодіють не лише між собою, а і з зовнішнім середовищем.

2.2. Загальна характеристика організації

Загальні риси будь-якої організації:

1. Наявність ресурсів (люди, капітал, матеріали, технології).
2. Залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, законів, конкуренції).
3. Горизонтальний розподіл праці в залежності від виконуваних функцій з утворенням ділянок, підрозділів, що виникли в результаті цього розподілу.
4. Вертикальний розподіл праці, спрямований на координацію роботи всіх відділів, підрозділів.
5. Необхідність управління.
6. Кожна організація створюється для виконання визначених видів діяльності (виробничої, торгової, науково-дослідної).

Успіх організації залежить від таких факторів:

- від вміння вижити в умовах конкуренції та її активності;
- від ефективності роботи;
- від продуктивності;
- від здатності досягати мети;
- від здатності до самовдосконалення керування;
- від вміння ефективно використовувати інвестиції;
- від здатності до саморозвитку.

2.3. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними факторами.

Відомі американські економісти М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі такими факторами називають цілі організації, структуру, завдання, технологію та працівників.

Цілі — це конкретний, завчасно намічений, кінцевий результат роботи організації. Кожен відділ, також, повинен мати свою ціль — частину загальної.

Структура, тобто будова організації — це взаємозв'язок рівнів управління і видів робіт, які виконують відділи і підрозділи. Тут розглядаються усі разом, горизонтальні і вертикальні, зв'язки підрозділів в організації.

Завдання — це види робіт, які потрібно виконувати конкретним способом в обумовлений термін.

Технології — це спосіб переробки вхідних елементів (матеріалів, сировини) у вихідний продукт.

Люди (працівники) — найбільш важливий фактор виробництва. Їх роль визначається здібностями, талантами, знаннями, згуртованістю, наявністю якості лідера, поведінкою і ставленням до праці.

2.4. Зовнішнє середовище організації

Ситуаційний підхід до управління потребує враховувати не тільки фактори внутрішнього, а і зовнішнього середовища. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі поділили фактори зовнішнього середовища на 2 групи:

Фактори прямої дії, які безпосередньо впливають на діяльність організації і одночасно залежать від неї.

Фактори непрямої дії, які мають вплив, але не безпосередньо, а через визначені взаємозв'язки.

Оцінюючи вплив зовнішнього середовища на роботу організації менеджер повинен враховувати:

1. Взаємозв'язок усіх факторів. Часта зміна одного фактора веде до зміни інших.
2. Складність зовнішнього середовища (це значна кількість факторів, великий спектр їхніх значень).
3. Рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації).
4. Невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації).

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Поняття функцій менеджменту

Під **функціями менеджменту** слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, тобто трудові процеси в сфері управління. Функції менеджменту відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Вони виникли в результаті поділу і спеціалізації праці.

Класики менеджменту Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі запропонували 4 основні функції менеджменту: планування, організація взаємодії, мотивація і контроль.

3.2. Зміст планування як функції менеджменту

Під **плануванням** розуміють відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації. В американському менеджменті виділяють 2 види планування:

1. Стратегічне планування.
2. Планування реалізації стратегії.

3.3. Стратегічне планування

Стратегічне планування полягає в розробці стратегії, тобто у виборі курсу розвитку організації.

Стратегія — це всебічний комплексний план призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Розглянемо складові стратегічного планування :

Місія — це чітко виражена соціальна причина існування організації. Наприклад, місією автомобільної фірми, яку заснував Генрі Форд, було проголошено забезпечення людей порівняно дешевим і зручним видом транспорту — автомобілем.

На основі місії виробляються **цілі** організації. Цілі повинні бути зрозумілими, конкретними, чітко сформульованими, з вказаними термінами виконання, тобто такими, що можуть бути реально досягнутими.

Цілі — це конкретний, завчасно намічений, кінцевий результат роботи організації.

Оцінка та аналіз зовнішнього середовища, здійснюється шляхом контролю факторів, що на нього впливають. Так, силу впливу факторів можна оцінювати у відсотках зі знаком „+” або „-”, „+” — якщо фактор позитивно впливає на роботу організації, „-” — якщо фактор впливає негативно на роботу організації. На базі отриманих даних можна виводити загальну оцінку.

Управлінське дослідження сильних та слабких сторін здійснюють в напрямі вивчення стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, виробництва, культура організації, можливості використання робочої сили, а також позиції організації на ринку.

Аналіз стратегічних альтернатив базується на порівнянні різних варіантів і вибору найбільш ефективного варіанту.

Останній етап стратегічного планування завершується **вибором стратегії**. Його доцільно здійснювати на основі таких факторів :

1. Рівень ризику.
2. Вплив минулих стратегій.
3. Вплив власників.
4. Залежність від фактору часу.

Кінцевим результатом стратегічного планування будуть конкретні рішення та показники (рівень прибутку, обсяг реалізації, розмір витрат).

3.4. Планування реалізації стратегії

Стратегічне планування визначає що і коли робити, а **планування реалізації стратегії** — як робити і як реалізувати стратегію.

Планування реалізації стратегії здійснюється в двох напрямках:

1. Економічний напрям.
2. Адміністративний напрям.

Розглянемо складові елементи адміністративного напрямку:

Тактика — це короткотермінові стратегії, які розробляються з метою розвитку стратегії, діють коротший час ніж стратегії і швидко виявляють результати. Тактика створюється на рівні середньої ланки управління.

Політика — це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Процедури — це дії, які слід виконувати в типовій конкретній ситуації.

Правило — вказує, що потрібно робити в нетиповій специфічній ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підписання певного документа.

Застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

Економічний напрям. Баується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управління за цілями.

Бюджет — це метод розподілу ресурсів, поданих в кількісній формі з метою досягнення певних цілей. При формуванні бюджету враховують усі витрати, збитки, також джерела надходження грошових коштів.

З метою конкретизації напрямку реалізації стратегії доцільно формувати **систему показників**, яка буде відображати основні параметри кінцевих економічних результатів. Показники слід визначати для кожного рівня управління.

Управління за цілями (УЗЦ) — це процес, що складається із взаємопов'язаних етапів:

- вироблення чітких, коротких формулювань цілей;
- розробка реалістичних планів та їх досягнення;
- систематичний контроль, вимір і оцінка роботи за результатами;
- корегуючі заходи для досягнення запланованого.

Пітер Дракер, який започаткував концепцію УЗЦ вважав, що кожен керівник в організації від

найвищого до нижчого рівня повинен мати власні чіткі цілі, які забезпечують досягнення мети організації.

Бізнес-планування

Важливим напрямом планування є розробка бізнес-плану, який потрібен для:

- самого підприємця (власника) як орієнтир в його діяльності;
- майбутніх компаньйонів та співробітників, яких доцільно залучити до справи;
- банкірів та інвесторів, послугами яких треба буде користуватися;
- найманих менеджерів при здійсненні керівних функцій.

До бізнес-плану включаються такі розділи:

1. **Вступ** (загальні характеристики майбутньої діяльності).
2. **Характеристика продукції** (послуг) та аналіз ситуації в сфері майбутньої діяльності:
 - основні параметри, технічні характеристики, відмінності від інших видів продукції;
 - фотографії майбутніх видів продукції, малюнки, дизайн;
 - ціна, собівартість, можливий обсяг виробництва, очікуваний прибуток;
 - поточна ситуація в сфері діяльності і тенденції її розвитку.
3. **Оцінка ринку збуту і конкуренції:**
 - покупці, конкуренти, споживачі;
 - виробники аналогічних товарів;
 - умови й обсяги продажу, доходи, механізми впровадження нових моделей, технічний сервіс, реклама;
 - характеристика продукції конкурентів;
 - рівень цін на ринку;
 - способи отримання інформації про конкурентів (радіо, телебачення, преса, промисловий шпіонаж тощо).
4. **Стратегія маркетингу:**
 - схема розповсюдження і канали збуту товарів (сегментація);
 - ціноутворення;
 - реклама;
 - методи стимулювання продажу;
 - організація післяпродажного обслуговування клієнтів;
 - формування громадської думки про товари;
 - спосіб продажу товарів (свої магазини, згідно з договором тощо);
 - прогноз нової продукції.
5. **План виробництва:**
 - характеристика виробничої бази, виробничого процесу, суміжників;
 - виробничі площі та потужності;
 - порядок отримання сировини, матеріалів, комплектуючих;
 - наявність кооперації;
 - обладнання, технологія;
 - виробнича схема підприємства;
 - оцінка витрат на виробництво, в тому числі витрати на утилізацію відходів, екологію тощо.
6. **Організаційний план:**
 - структура управління, поділ обов'язків, делегування повноважень;
 - персонал (адміністративний, виробничий тощо);
 - оплата праці;
 - дані про партнерів, пайовиків, акціонерів, їх відповідальність за результати діяльності.
7. **Юридичний план:**
 - форма власності;
 - правовий статус підприємства;
 - участь в об'єднаннях організацій.
8. **Оцінка ризику і страхування:**
 - слабкі ланки в організації;
 - види ризику, їх джерела;

- оцінка можливостей появи нових технологій та альтернативних стратегій;
- заходи щодо зменшення ризику, вибір страхової фірми.

9. Фінансовий план:

- прогноз обсягів реалізації;
- прогноз витрат і надходжень;
- баланс грошових витрат і надходжень;
- таблиця доходів і витрат (доходи від продажу товарів, затрати на виробництво, сумарний прибуток, загальновиробничі витрати, чистий прибуток);
- зведений баланс активів і пасивів;
- графік досягнення беззбитковості (точка самоокупності);
- джерела та використання коштів;
- засоби для розширення підприємства;
- кредитування (можливості);
- акціонування.

На титульній сторінці бізнес-плану наводять назву і адресу організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, межу секретності тощо, а в додатку — копії контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

Тема 4. Організація взаємодії як функція менеджменту

4.1. Поняття організації взаємодії як функції менеджменту

Організація взаємодії — це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

Організація взаємодії включає два аспекти:

1. Поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії.
2. Встановлення взаємозв'язку повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих, співробітників на виконання певних завдань.

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження. **Лінійні повноваження** передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. А **функціональні (штабні) повноваження** делегують менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Делегування повноважень — це процес, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини працівників в організації. Тобто, делегування повноважень є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Класик менеджменту Мері Паркер Фоллет зазначала, що делегування — це спосіб домагатися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування — це акт, який перетворює людину на керівника.

Відповідальність — це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання. Відповідальність не може делегуватися. В решті решт відповідає менеджер, який делегує повноваження.

4.2. Побудова організації

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії і цілей організації.

Організаційне проектування має такі етапи:

1. Горизонтальний поділ організації на відділи і підрозділи.
2. Налагодження зв'язків між різними підрозділами.
3. Закріплення посадових обов'язків за конкретними посадовими особами.

В результаті організаційного проектування формуються організаційні структури певних видів.

4.3. Види організаційних структур управління

Під **організаційною структурою** слід розуміти впорядковану сукупність підрозділів, що дає змогу управляти організацією, взаєминами та підпорядкованістю цих підрозділів.

Існує дві основні структури управління — лінійна і функціональна, а всі інші являються результатом комбінації цих двох основних типів, тобто комбіновані.

Лінійна структура управління складається з взаємопідпорядкованих органів, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього.

Переваги лінійної структури управління:

- єдиноначальність — один начальник у підлеглому;
- простота структури, чітке встановлення відповідальності.

Недоліком лінійної структури управління є те, що директор повинен досконало знати все виробництво, що на великих підприємствах не можливо.

Функціональна структура управління передбачає чітку ієрархію органів управління, тобто керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти.

Переваги функціональної структури управління:

- кожен функціональний начальник досконало знає свою частину діяльності;
- дає чіткі і конкретні розпорядження виконавцям.

Недоліком функціональної структури управління є те, що в окремих випадках може бути накладка розпоряджень різних начальників.

До комбінованих структур управління відносяться:

1. лінійно-штабні;
2. лінійно-функціональні;
3. матричні;
4. дивізійні.

Лінійно-штабна організаційна структура управління. За цієї структури при лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Правами прийняття управлінських рішень вони не наділені, а лише сприяють розробленню конкретних положень. Саме ці положення забезпечують підготовку якісних управлінських рішень, які приймає лінійний менеджер і передає їх для виконання.

Недолік лінійно-штабної структури управління в тому, що існує тенденція до розширення штабних служб.

Лінійно-функціональна структура управління. За цією структурою штаби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня. В окремих випадках штаб має повноваження розробляти рішення і передавати їх безпосередньо виконавцям без затвердження начальників.

Дивізійна (територіальна) структура управління. Вона формується за географічним розташуванням підприємства, а її підрозділи можуть функціонувати в різних країнах світу.

Матрична організаційна структура управління — тип організаційної структури, у якій для кожного здійснюваного на підприємстві проекту створюється спеціальна тимчасова робоча група, на чолі якої стоїть керівник проекту.

До основних принципів побудови організаційної структури управління належать:

1. Оптимальна кількість ланок у системі управління.
2. Чіткість розподілу функцій між підрозділами і посадовими особами, а також прав і відповідальності.
3. Гнучкість структури (своєчасне реагування її на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі).
4. Економічність структури (зменшення витрат на створення і вдосконалення організаційних структур).

ТЕМА 5. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Сутність та еволюція поняття «мотивація»

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми, які втілюють в життя цілі соціально-економічної системи, виконують прийняті рішення.

Під **мотивами** розуміють активні рушійні сили, які визначають поведінку людини.

Мотивація — це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей організації.

У процесі історичного розвитку мотивація пройшла два етапи:

1. **Застосування політики «батога та пряника».** Головним вважались погрози, санкції, а вже потім матеріальна винагорода. Проблему мотивування, як засіб підвищення продуктивності праці усвідомили Ф. Тейлор та його послідовники. Вони критикували встановлення заробітної плати на межі голодного існування робітника. Вважалось, що чим більша винагорода (гроші), тим більш старанно працює робітник. Пізніше (перша чверть ХХ століття) менеджери прийшли до висновку, що одних грошей не достатньо, щоб людина віддавала роботі максимум зусиль, та і розміри винагород обмежені. Тоді науковці і практики менеджменту звернулися до психологічних аспектів мотивування.

2. **Використання методів психології.** Першим психологічні аспекти мотивування дослідив Елтон Мейо. У 1924 році він провів серію експериментів на ткацькій фабриці в місті Філадельфія. Там виявилася висока плинність кадрів. Вивчивши умови праці на дільниці Е. Мейо виявив, що ритм праці прядильників не давав їм змоги спілкуватися, а їх праця вважалася не престижною. Е. Мейо зрозумів, що вирішення проблеми лежить у психологічній площині. З дозволу адміністрації було встановлено десятихвилинні перерви для відпочинку. Результати були надзвичайні: скоротилася плинність кадрів, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці.

Експерименти Е. Мейо тривали більше 8-ми років. На основі підсумків цих експериментів виник новий напрям у менеджменті — школа руху за гуманні стосунки або школа людських стосунків.

Мотивація базується на двох категоріях: на потребах і винагородах. **Потреби** — це відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь. **Винагороди** — це те, що людина вважає цінним для себе. Потреби бувають первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні). Винагороди бувають внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар'єра, кабінет, службовий авто).

5.2. Класифікація мотиваційних теорій

Під впливом концепцій людських стосунків Е. Мейо виникли теорії мотивації трудової діяльності людини. Їх поділяють на дві групи: теорії змісту і теорії процесів.

Змістовні теорії мотивації описують структуру потреб, їх зміст, а також те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності (тобто що, які фактори спонукають людину до діяльності).

Процесійні теорії мотивації вказують на те, як будується процес мотивації і як можна здійснювати мотивування людини на досягнення бажаних результатів.

Змістовні теорії мотивації

Ієрархія потреб Маслоу. Одним з перших теоретиків змістовної мотивації був медик і психолог Абрахам Маслоу (40 роки ХХ століття), який запропонував «піраміду потреб». Ієрархію потреб за А. Маслоу характеризує п'ять рівнів потреб властиві кожній людині і визначають її поведінку. А. Маслоу стверджує, що потреби вищого рівня не будуть мотивувати людину, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів.

Надамо характеристику кожному рівню потреб: 1. Фізіологічні потреби. 2. Потреба в безпеці і захисті. 3. Соціальні потреби. 4. Потреба в повазі. 5. Потреба в самовизначенні.

Теорія потреб Мак-Клеланда. Менеджери різних рівнів стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Доповнюючи теорію потреб Абрахама Маслоу Д. Мак-Клеланд зробив основний наголос на потребах вищих рівнів. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається через бажання впливати на інших людей. Потреба успіху задовольняється доведенням роботи до успішного кінця. Потреба причетності задовольняється роботою в колективі з сприятливим психологічним кліматом, налагодження дружніх стосунків з іншими працівниками.

Двофакторна теорія Герцберга. Ф. Герцберг подав ідею стимулюючого характеру самої праці (1957 р.). Він провів серію оригінальних досліджень з 200 інженерів та бухгалтерів, звертаючись з проханням детально описати ті випадки, коли вони відчували особливо добрі і особливо погані відчуття до своєї праці. Одержані відповіді він поділив на дві категорії, які

назвав гігієнічними і мотиваційними факторами. Гігієнічні або фактори здоров'я пов'язані з навколишнім середовищем, де виконується робота (безпека на робочому місці, умови праці, стосунки з колегами і підлеглими). Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю роботи (успіх, просування по службі, визнання та схвалення результатів роботи, можливості творчого та ділового зростання).

Процесійні теорії мотивації

Теорія очікувань В. Врума базується на очікуванні якоїсь події. Людина повинна сподіватися, що тип поведінки справді приведе до задоволення або отримання бажаного. Теорія очікувань підкреслює важливість трьох зв'язків.

Теорія справедливості. За теорію справедливості люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до їх витрат і зусиль, а потім співвідносять її винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння, на думку людини, засвідчує несправедливість, то у людини виникає психологічне напруження. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими їхня віддача в роботі буде низькою. Якщо різниця у винагороді зумовлена ефективністю праці, то менеджер повинен пояснювати працівникам, які отримують менше, що коли результативність їхньої праці досягне рівня колег, винагорода зросте.

Модель Портера-Лоулера являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань та сприйняття робітниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера :

- рівень зусиль, що витрачається залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати досягнуті працівником впливають 3 фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода; ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки :

1. Результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки — задоволення призводить до досягнення високих результатів праці.
2. Мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

5.3. Матеріальне стимулювання праці

Матеріальне стимулювання праці — це процес формування і використання систем стимулювання та розподілу заробітної плати відповідно до кількості і якості праці.

Конкретні матеріальні стимули формуються в процесі застосування форм та систем заробітної плати. Виділяють чотири форми оплати праці:

1. Відрядна.
2. Почасова (включає в себе погодинну, щоденну, щомісячну).
3. Комбінована (почасово-відрядна).
4. Комісійна.

При відрядній формі оплати праці розмір заробітної плати визначають за кількістю виготовленої продукції. Основою розрахунків є розцінка — плата за одиницю виготовленої продукції. Відрядна форма оплати праці добре стимулює зростання обсягів виробництва, але не зацікавляє працівників у виготовленні якісної продукції.

Відрядна форма оплати праці поділяється на такі системи:

1. Проста відрядна (відрядний заробіток формується як добуток розцінки на кількість виготовлення виробів).
2. Відрядно-преміальна (відрядний заробіток збільшується на розмір премії, яку встановлюють за досягнення певних показників).

3. Непряма відрядна (заробіток допоміжних робітників-ремонтників, наладчиків; залежить від виробітки основних робітників, яких вони обслуговують).

4. Відрядно-прогресивна (при досягненні певного рівня виконання завдання праця може оплачуватися за підвищеними розцінками).

5. Акордно-відрядна (за конкретний обсяг робіт створений фонд оплати праці, а також встановлені терміни виконання, розмір додаткової премії, показники якості).

6. Бригадно-відрядна (колективний фонд оплати праці заробляють спільно всі члени колективу, а потім він підлягає розподілу між ними з урахуванням певних умов).

Почасова форма оплати праці ставить в залежність розмір заробітної плати від кількості відпрацьованого часу. Вона більш спрямована на стимулювання якості роботи, але практично не зацікавляє працівників у збільшенні обсягів продукції. Використовується коли немає необхідності або можливості нарощувати обсяги виробництва.

До систем почасової форми оплати праці відносяться:

1. Проста почасова система оплати праці (заробіток повністю залежить від кількості відпрацьованого часу).

2. Почасова преміальна (до почасового заробітку додають премію за виконання певних показників).

3. Бригадна почасова (колективний фонд оплати праці накопичується членами бригади спільно і залежить від кількості відпрацьованого часу, а потім за допомогою конкретного методу розподіляється між працівниками).

Комбінована або почасово-відрядна форма оплати праці базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин: почасової (включає тарифну оплату, доплату, надбавки); відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань); преміальної (складається з премій за виконання певних показників).

Комбінована система оплати праці поєднує переваги відрядної і почасової форм оплати праці, а також усуває їх можливі недоліки.

З появою нових професій та видів трудової діяльності в Україні (брокерів, дилерів, маркетологів, маклерів, менеджерів) виникла необхідність прийняття іншої системи оплати. Для цих працівників доцільно використовувати комісійну форму оплати праці. Вона враховує конкретний внесок кожного працівника. Розраховується як добуток нормативної ставки і відповідного показника, тобто у відсотках від прибутку підприємства.

ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Поняття, зміст і види контролю

Контроль — це вид управлінської діяльності спрямований на визначення якості та коригування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів, завдань та цілей організації.

Як важливу категорію менеджменту, контроль класифікують за різними ознаками:

1 ознака. За змістом буває фінансовий, виробничий і маркетинговий контроль.

Фінансовий контроль — це система перевірок, дослідження ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів.

Виробничий контроль полягає у порівнянні показників виробничого планування з фактичними даними, а також в аналізуванні відхилень. Основними критеріями при цьому являється строки виготовлення продукції; якість продукції; ефективність використання виробничих потужностей; аналіз витрат виробництва.

Маркетинговий контроль — це комплекс заходів, які пов'язані з перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність рекламної кампанії; рівень конкурентоспроможності; якість післяпродажного обслуговування споживачів; рівень витрат на збут і просування товару.

2 (ознака). За етапами виробничо-господарської діяльності може бути попередній, поточний і підсумковий контроль.

Попередній контроль здійснюється на вході в систему організації. Цей вид контролю здійснюють стосовно людських, фінансових, інформаційних та інших ресурсів.

Поточний контроль реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності

організації стосовно людських, матеріальних, фінансових, та інших ресурсів.

Підсумковий контроль здійснюється на виході із системи організації. Він необхідний для визначення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації.

3 (ознака). За рівнем централізації контролю: централізований і децентралізований контроль.

Централізований контроль спрямований на діяльність контрольних служб, які використовують в роботі суворі правила, інструкції, жорсткі нормативи. Цьому контролю властива здебільшого закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, традиціях, корпоративній культурі. Він зорієнтований в основному на самоконтроль та внутрішньо груповий контроль. Йому властива відкритість інформації про цілі, засоби і терміни проведення контролю.

Процес контролю складається з чотирьох етапів:

I етап. Визначення стандартів і критеріїв. **Стандарт** — це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції. **Критерій** — це показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції.

II етап. Оцінювання виконання. Полягає у встановленні відповідності кількості та якості робіт, продукції стандартам, нормам і критеріям.

III етап. Порівняння досягнутих результатів з встановленими стандартами. Вимірюються результати, встановлюються допустимі відхилення від стандартів, передається і оцінюється інформація про отримані результати.

IV етап. З'ясування необхідності коректив. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам. Якщо виявляється невідповідність продукції стандартам, то виникає потреба в корективах, тобто усунення недоліків або заміна стандартів.

Ефективність контролю залежить від таких чинників:

1. Об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та справедливість контролю.
2. Якісне інформування про стан об'єктів, які контролюються.
3. Двобічне спілкування між працівниками контролю та працівниками, діяльність яких контролюється.
4. Уникнення прискіпливого контролю.
5. Використання методів матеріального стимулювання за досягнення запланованих результатів.
6. Надання особливої уваги контролю виробничих процесів.
7. Впровадження інформаційно-управлінської системи контролю.

Інформаційна управлінська система контролю (контролінг) — це група, яка займається підготовкою інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Вона використовується сучасну комп'ютерну техніку і технологію.

6.2. Система контролювання виробничих процесів

Система контролювання виробничих процесів — це здійснення контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розроблення технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції і маркетинговий пошук. Ця система покликана оцінювати ефективність робіт на всіх етапах створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Тобто, така система контролю повинна забезпечити певний рівень якості продукції, який задовольняв би споживача, гарантував виконання замовлень у становленні терміни й на належному рівні.

Застосування системи контролю виробничих процесів забезпечує:

- 1) надійний контроль за дотриманням визначеної технології на робочих місцях
- 2) ретельне впровадження та приймання готової продукції;
- 3) перевірку правильності оформлення документів на виготовлення і передачу продукції на склад або замовнику.
- 4) перевірку стану засобів контролю, вимірювальної техніки;

- 5) виявлення, аналіз та облік браку;
- 6) розробку заходів щодо усунення браку і підвищення якості продукції.

ТЕМА 7. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій є отримання методів менеджменту. **Методи менеджменту** — це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей. Методи менеджменту поділяються на три групи:

I. Економічні методи: техніко-економічні плани; економічні стимули; податки; фінанси; кредит; бюджет; ціни.

II. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні дії.

III. Соціально-психологічні методи: соціальні плани, заходи; моральні стимули; методи формування колективу та соціально-психологічного клімату в колективі.

7.2. Економічні методи менеджменту

Економічні методи ґрунтуються на економічних інтересах людей. Формами вияву економічних методів є виражені економічними параметрами плани, завдання, програми, а також ступінь задоволення індивідуальних, групових, колективних інтересів.

Техніко-економічні плани — це місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани. Вони впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, положення організації на ринку. Їхній вплив на працівників створює атмосферу зайнятості, безперервності трудових процесів, стабільності у виготовленні продукції.

Економічні стимули належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку працівників. Це тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії.

Фінанси, як спосіб досягнення максимального достатку в організації, впливають на працівників шляхом створення і використання грошових коштів, інвестицій, кредиту.

Податки регулюють взаємини держави з організаціями та громадянами, а також з іноземними фізичними та юридичними особами. Податки є джерелом поповнення бюджету держави.

Кредит — це тимчасова передача грошей на визначених умовах від однієї організації до іншої.

Бюджет — це грошове вираження доходів і витрат організації за конкретний період. Заставляє шукати шляхи до зменшення витрат і збільшення доходів.

Ціни — стимулюють випуск необхідної продукції за кількістю та якістю. Ціни залежать від попиту та пропозиції на ринку.

7.3. Адміністративні методи менеджменту

Організаційні дії є способом впливу на колектив працівників через документи тривалої дії. Вони здійснюються шляхом:

1) організаційного регламентування, тобто через закони, декрети, положення, статuti, укази, постанови.

2) організаційного нормування витрат: сировини, енергії, інструменту, а також нормування розмірів амортизації, термінів впровадження нової техніки.

3) організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв.

4) організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги.

Розпорядчі дії є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються:

1) наказами (їх видають директор, його заступники);

2) розпорядженнями (їх видають начальники підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;

3) резолюціями — це конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом.

Дисциплінарні дії. Використовуючи розпорядчі методи менеджер повинен чітко і грамотно

ставити завдання, компетентно аналізувати та контролювати їх реалізацію, налагоджувати та підтримувати виконавчу дисципліну. Виконавча дисципліна — це виконання наказів, розпоряджень вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців. Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями. Це зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення і т.п.

7.4. Соціально-психологічні методи менеджменту

Соціально-психологічні методи менеджменту — це сукупність способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, а також на соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

Об'єктом управління в будь-якому колективі є людина як суб'єкт і об'єкт, як первинний елемент. Сутнісна риса соціального управління — управління людьми через людей. Одночасно, соціальне управління — головний інструмент соціальної політики організації і реалізації її цілей.

Вплив **соціальних планів** здійснюється шляхом створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування

Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння наукових звань.

Методи формування колективу та соціально-психологічного клімату в них забезпечують вплив на засадах добору його членів за особливостями характеру, стажем роботи і їх інтересів.

7.5. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту

Дві найважливіші категорії менеджменту — функції та методи, діалектично взаємопов'язані між собою. Функції необхідні щоб організувати і впливати на колектив і окремих працівників, а яким чином здійснювати вплив в кожному конкретному випадку — це застосування методів менеджменту.

Застосування конкретної функції менеджменту повинно закінчувати розробкою певного методу впливу.

Результатом планування, який здійснює планово-економічний відділ організації є техніко-економічний план, який дає змогу впливати на працівників на різних рівнях управління.

Результатом мотивації може бути розробка положення про преміювання працівників організації. Шляхом матеріальної зацікавленості економічні методи стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати своєї праці.

Результатом контролю (діяльність відділу технічного контролю організації) є проект наказу про усунення недоліків в технології виробництва і внесення змін в організацію трудових процесів.

Особливості змісту, складу та порядку застосування методів менеджменту є важливою теоретичною та практичною проблемою менеджменту. Кваліфікований менеджер, який знає дію на людей економічних організаційно-розпорядчих та соціальних методів, вміло оперуючи ними, може успішно і досконало здійснювати управління.

ТЕМА 8. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

8.1. Поняття і загальна характеристика комунікацій

Комунікації — це обмін інформацією, її змістом між людьми. В менеджменті, **комунікації** — це обмін інформацією, на основі чого менеджер отримує данні необхідні для прийняття рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі вважають, що керівник витрачає від 50 до 90 % свого часу на комунікації. Існує два види комунікації, тобто комунікації виникають:

- 1) між організацією і зовнішнім середовищем
- 2) між рівнями, підрозділами та працівниками організації.

В цьому випадку комунікації можуть здійснюватися:

- від вищих рівнів управління до нижчих;
- від нижчих рівнів до вищих;
- між різними підрозділами, відділами, цехами;

- між менеджером-керівником і його робочою групою, тобто апаратом управління;
- через неформальні канали.

8.2. Інформація, її види та роль в менеджменті

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

Інформація можна класифікувати за певними ознаками:

- за повнотою охоплення явища може бути повна, часткова і надлишкова;
- за періодом дії може бути разова, періодична і дострокова;
- за змістом може бути фінансова, бухгалтерська, конструкторська, технологічна, довідкова, адміністративна;
- за рівне достовірності може бути достовірна і недостовірна.

Для того, щоб інформація виконувала свою роль у менеджменті вона повинна відповідати таким **вимогам**: точність, чітка періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), корисність, доступність.

8.3. Документація та діловодство

Документація — це письмове подання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини. Документи класифікують за різними ознаками:

1. за змістом: адміністративна, планово-облікова, комерційна, фінансова, зовнішньоекономічна, технічна та інша.
2. за складністю: проста (відображає один процес), складна (відображає кілька процесів).
3. за призначенням: індивідуальна, типова.
4. за місцем в процесі управління: службово-інформаційна (службові листи, акти), розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи).

Процес пов'язаний зі складанням документів називають **діловством**. В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документами — це канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро.

Функції діловодства: попередній розгляд і облік документів; довідково-інформаційне обслуговування; контроль виконання; удосконалення (раціоналізація) документообігу; експедиційна обробка і транспортування документів.

Виділяють такі системи діловодства:

- централізовану, коли вся документація поступає в єдиний центр організації;
- децентралізовану, при якій документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи;
- змішану.

8.4. Графіки та їх роль у менеджменті

Графіки — це способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень. Їх роль полягає в тому, що вони, по-перше, зручні у використанні, по-друге, наочні, по-третє, змістовні, по-четверте, універсальні.

Графік має два елементи:

- 1) графічний образ або систему креслень;
- 2) експлікацію, тобто умовні позначення на графіку.

Використовують наступні графічні засоби:

1. *Органіграми*, які характеризують структуру і взаємовідносини явища. Розрізняють наступні органіграми:
 - класифікаційні графіки;
 - оргсхеми;
 - оперограми;
2. *Топограми*, що відображають явища у просторі:
 - маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;
 - схеми змашування обладнання;
 - маршрут руху багатOVERстатника;
3. *Хронограми*, які характеризують зміну явищ у часі:
 - планово-контрольні графіки;
 - диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

4. *Діаграми*, що відображають кількісні співвідношення показників або явищ:

- діаграми порівняння показників;
- діаграми зміни показників;
- діаграми розподілу показників.

8.5. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією між людьми, з метою розв'язання певної проблеми. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі виділяють такі складові елементи комунікаційного процесу:

- *відправник* — той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;
- *повідомлення* — інформація, що кодується за допомогою символів;
- *канал* — засіб передачі інформації;
- *отримувач* — особа, яка отримує інформацію і розшифровує її;
- *оцінка розуміння ідеї*.

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

- міжособові, які виникають між конкретними особами (працівниками);
- організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації.

8.6. Удосконалення міжособових комунікацій

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

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 та ін.;
 - поганий зворотний зв'язок.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього менеджер повинен:

- 1) пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- 2) не забувати про семантичних перепонів при розмові;
- 3) слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями;
- 4) бути уважним до почуттів інших працівників;
- 5) враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- 6) налагоджувати якісний зворотний зв'язок.

8.7. Удосконалення організаційних комунікацій

В організаційних комунікаціях причинами виникнення перепон можуть бути:

- деформація повідомлень на різних станах процесу комунікацій;
- інформаційні перенавантаження в системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- 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;
- поліпшення виконання функцій менеджменту;
- поліпшення зворотного зв'язку;

- уведення системи збору пропозицій працівників;
- застосування сучасних інформаційних технологій.

ТЕМА 9. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

9.1. Сутність та класифікація управлінських рішень.

Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду і передбачає високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень ефективну та злагоджену роботу всього колективу.

Управлінське рішення — це вибір альтернативи, оснований на економічних, адміністративних і соціально-психологічних методах менеджменту, внаслідок яких керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану. Управлінське рішення є результатом обдумувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо. Їх можна класифікувати за певними ознаками:

За сферою охоплення: загальні (стосуються всієї організації); часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо).

За тривалістю дії: перспективні; поточні.

За рівнем прийняття: на вищому рівні управління; на середньому рівні управління; на нижчому рівні управління.

За характером розв'язуваних задач: організаційні запрограмовані; організаційні незапрограмовані, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями; компромісні.

За способом обґрунтування: інтуїтивні, тобто ті, які базуються на відчуттях; які базуються на судженнях.

За способом прийняття: одноособові; колегіальні (розробляє і приймає відповідна група менеджерів); колективні (приймаються загальними зборами).

9.2. Умови прийняття управлінських рішень

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

Право прийняття мають усі менеджери, однак, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалась в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

9.3. Вироблення раціональних рішень

Процес вироблення раціональних рішень складається з таких етапів:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення. Включає в себе:

- виникнення проблеми;
- діагноз проблеми;
- формування вимог до інформації.

2. Збір та обробка інформації:

- збір інформації;
- оцінка інформації;
- формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень.

3. Виявлення та оцінка альтернатив:

- визначення альтернатив;
- оцінка альтернатив.

4. Підготовка та оптимізація рішень, яке приймається:

- вибір оптимального варіанта рішення;
- оформлення оптимального варіанта.

5. Прийняття рішення:

- обговорення проекту рішення;
- затвердження рішення;
- оформлення рішення та видача розпорядження про його виконавця.

6. Реалізація рішення та оцінка результатів:

- організація виконання рішення;
- контроль за виконанням рішення та оцінка його ефективності;
- звіт про виконання рішення.

9.4. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень

При прийнятті рішень враховують такі фактори :

1. Особисті якості менеджера.
 2. Поведінка менеджера.
 3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відома ймовірність матеріальних і фінансових втрат);
 - невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.
 4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

Залучення додаткової інформації повинне оцінюватись такими показниками як її вартість та вигідність залучення.

ТЕМА 10. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

10.1. Сутність оптимізації рішень у менеджменті та зміст «науки управління»

Раціональні рішення визначаються в процесі оптимізації. Під **оптимізацією управлінських рішень** розуміють вибір найбільш ефективного варіанта рішення із можливих альтернатив.

Оптимізацією управлінських рішень займається спеціальна наука під назвою «наука управління» та її розділи («системний аналіз», «наука про системи», «дослідження операцій» та ін.). Наука управління виникла в Англії під час Другої світової війни як необхідність розв'язання певних військових задач. Широке застосування вона має в США, Японії, Німеччині, Україні, Росії та інших країнах і використовується для того, щоб розв'язувати такі задачі:

- регулювання транспортних потоків у містах;
- оптимізація графіку руху в аеропортах, залізницях, автовокзалах;
- управління запасами на підприємствах;
- розробка нових видів продукції;
- розподіл витрат на рекламу різних видів продукції;
- оптимізація чисельності персоналу в організації;
- планування матеріального забезпечення та постачання;
- розподіл обладнання для різних видів виробництва;
- розподіл трудових ресурсів;
- розкрій матеріалів (скла, листового металу, тканини);
- оптимізація обсягів виробництва та послуг.

Процес оптимізації рішень реалізується за допомогою наукового методу; методу системної орієнтації (попереднього досвіду); моделювання.

Науковий метод оптимізації управлінських рішень виконується по схемі.

Метод системної орієнтації в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається з взаємопов'язаних частин.

Під час своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію), перетворюючи їх на продукцію, послуги, прибуток та ін. На основі вивчення цього процесу, а також попереднього досвіду здійснюється добір найбільш ефективного варіанта рішення.

10.2. Моделювання

Моделювання розглядають як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень, тому що використання моделей дає змогу приймати рішення, при яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають в складних умовах виробничо-господарської діяльності.

Модель — це спрощене зображенням конкретної реальної ситуації, об'єкта або ідеї. В моделях певним чином відображаються реальні події, обставини. Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами:

- складністю реального світу, виробничо-господарської діяльності;
- наявністю багатфакторних залежностей при розв'язанні управлінських задач;
- необхідністю експериментальної перевірки альтернативних управлінських рішень;
- доцільністю орієнтувати управління на майбутнє.

Види моделей :

1. *фізичні* — відображають збільшення або зменшення реального об'єкта;
2. *аналогові* — ведуть себе так, як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не подібні на них;
3. *математичні* (символічні) — тут використовують символи для опису властивостей або характеристик об'єкта.

Порядок розробки моделей :

1. Постановка задачі та діагностика проблеми.
2. Формування моделі (її побудова).
3. Перевірка моделі на достовірність.
4. Використання моделі на практиці.
5. Відновлення моделі у зв'язку з постійною зміною внутрішнього і зовнішнього середовища.

Американський менеджмент виділяє такі найбільш розповсюджені способи моделювання:

1. Теорія ігор. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

Ця теорія найперше розроблялась військовими. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі, з врахуванням дій суперника, приймають як оптимальне рішення.

Теорія ігор є складним процесом і дуже рідко застосовується у практичній роботі менеджера. Розповсюдженою формою теорії ігор є **ділова гра** — це така гра, яка за своїм змістом і способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати комплекс причин, що зумовлюють зміни господарських ситуацій. Застосування методу ділових ігор ефективно при розробці рішень пов'язаних з прогнозуванням господарських процесів на перспективу. Застосування ділових ігор працівниками апарату управління дає змогу моделювати майбутні дії, психологічно готуватися до виконання завдань в умовах можливих, в тому числі конфліктних ситуацій.

2. Теорія черг. Визначає оптимальне число каналів обслуговування в залежності від потреби в них.

3. Моделювання управління запасами. Визначає час розміщення замовлень, їхню кількість, обсяг готової продукції на складі.

4. Лінійне програмування. Професор Л.В. Контарович запропонував цей метод в 1938 році. Забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів при наявності конкретних потреб.

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

6. Економічний аналіз, тобто метод оцінки витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємництво стає вигідним.

7. Платіжна матриця. Це статистичний метод, який дає змогу з кількох варіантів вибрати найбільш оптимальний. При цьому платежі подаються у формі таблиці.

8. Дерево рішень. Являє собою схематичне відображення дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, імовірності отримання їхнього позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

9. Прогнозування, тобто моделювання майбутніх управлінських ситуацій.

10.3. Методи прогнозування

Прогнозування — це спосіб, при якому використовують нагромаджений у минулому досвід з метою визначення майбутнього стану організації. Найчастіше застосовують такі види

прогнозів: економічні; соціальні; розвитку конкуренції; розвитку науково-технічного прогресу; розвитку технології; розвитку суспільства.

Можна виділити певні **методи прогнозування:**

1. Неформальні методи :

– прогнозування на базі словесної (вербальної) інформації, отриманої через радіо, телебачення, розмови;

– прогнозування на засадах письмової інформації, яка відображається у газетах, журналах, бюлетенях, звітах;

– прогнозування за результатами промислового шпіонажу.

2. Формальні методи поділяються на кількісні і якісні методи.

– кількісні методи прогнозування:

а) аналіз минулих років;

б) причинно-наслідкове моделювання;

– якісні методи прогнозування:

а) думка журі;

б) сукупна думка збутовиків;

в) модель очікування споживача.

г) метод експертних оцінок.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВАМИ (ГРУПАМИ) ПРАЦІВНИКІВ. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ПЕРЕМІНАМИ ТА СТРЕСАМИ

11.1. Сутність, види та характеристика колективів (груп)

У середині кожної формальної організації існують формальні й неформальні групи (колективи).

Група (колектив) — це дві й більше осіб, які взаємодіють між собою. Кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб. Організація будь-якого розміру складається з кількох груп; в багатьох випадках кількість груп дуже велика.

Групи, створені за бажанням керівництва організації, називають **формальними**. Вони виникають при:

— горизонтальному поділі праці (виникнення підрозділів);

— вертикальному поділі праці (виникнення рівнів управління).

Головною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. У будь-якій організації існує три типи формальних груп: групи керівників (командні групи); виробничі (господарські) групи; комітети.

Особливу увагу менеджер повинен приділяти неформальним групам, оскільки вони можуть сильно впливати на управління організацією.

Неформальні – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно, в основному не за бажанням керівництва, а створюються на основі спільних інтересів.

Неформальні групи мають багато спільного з формальними:

— керуються лідерами з метою виконання певних завдань;

— використовують у своїй діяльності незадокументовані правила (норми);

— застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Відмінності:

— формальні організації створюються за продуманим планом, а неформальні — спонтанно;

— структура формальних організацій створюється свідомо, а неформальних — у результаті соціальної взаємодії;

— працівники формальної організації вступають до неї з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу, а до неформальної — для задоволення почуття причетності, здійснення взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування;

— лідер формальної організації отримує свої повноваження офіційно, а лідер неформальної — шляхом визнання його групою.

Оскільки неформальні групи є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно ними управляти. Для цього слід:

- 1) визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може призвести до ліквідації самої формальної організації;
- 2) уміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів та лідерів неформальної групи;
- 3) впливати на діяльність неформальних груп, використовуючи загальні функції, а також методи менеджменту;
- 4) оцінювати кожне своє рішення з позиції забезпечення взаємодії керівництва з неформальною групою;
- 5) залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень (в тому числі і непопулярних);
- 6) забезпечувати підлеглих точною інформацією з метою попередження чуток, які може розповсюджувати неформальна група.

11.2. Підвищення ефективності діяльності колективів (груп) працівників

Головним елементом функціонування будь-яких груп є збори, на яких розв'язуються проблеми і приймаються рішення. Тому важливо чітко визначити періодичність їх проведення, зміст проблем, які будуть розглядатись, перелік учасників, технічні засоби, які будуть застосовуватися.

Для забезпечення ефективності проведення зборів доцільно скористатися рекомендаціями американського спеціаліста Бредфорда:

- складати конкретний порядок денний;
- забезпечувати вільний обмін інформацією між членами групи;
- повністю використовувати здібності її членів;
- створювати атмосферу довіри, самовираження;
- вміти управляти конфліктом;
- за результатами зборів підводити підсумки й накреслювати майбутні заходи;
- забезпечувати вільне передавання інформації;
- призначати «опонента» для висунення альтернативних ідей;
- забезпечувати вислуховування різних поглядів, їхню критику;
 - організувати збір усіх пропозицій та їхнє обговорення;
 - вислуховувати ідеї підлеглих.

Для підвищення ефективності діяльності колективів менеджер повинен враховувати такі фактори:

1. Чисельність групи.
2. Склад групи.
3. Групові норми.
4. Згуртованість членів групи.
5. Відсутність конфліктності в середині групи.
6. Забезпеченість групи інформацією.
7. Наявність певних прав та обов'язків у членів групи.
8. Швидкість прийняття та виконання рішень.

11.3. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації

У процесі управління менеджер постійно має справу з неординарними ситуаціями, зумовленими особливостями людських стосунків, взаємодії груп працівників, характерів конкретних людей та їх емоціями.

Емоція — це психічне переживання, душевне збудження, які виникають у людини в результаті впливу на нього внутрішніх і зовнішніх подразників. Емоції можуть бути позитивні і негативні. Американський дослідник Джордж Романс виявив, що емоції можуть вести до зниження ефективності діяльності організації, збільшенню прогулів, плинності кадрів, падіння дисципліни і виникнення конфліктної ситуації.

Тому важливе значення набуває вміння управляти конфліктами, перемінами, організаційним розвитком, стресами.

Конфлікт — це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення

протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. При конфлікті кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, свої думки і цілі, і заважає іншому суб'єкту чинити так само.

Конфлікти класифікують за такими ознаками:

1) за ознакою результатів:

- конструктивні, які підвищують ефективність діяльності організації;
- деструктивні, є руйнівними і знижують ефективність діяльності організації;

2) за змістом:

- внутрішньоособистий;
- міжособистий;
- конфлікт між особою і групою;
- міжгруповий.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що причинами конфлікту є: розподіл ресурсів; взаємозалежність задач; несхожість цілей; різне розуміння та сприйняття цінностей; відмінності у манері поведінки; неправильна інформація; незадовільні комунікації; відмінності у життєвому досвіді; різка зміна подій тощо.

Виділяють *структурні та міжособисті способи* розв'язання конфліктів.

До структурних способів відносяться: роз'яснення вимог до роботи; використання команди, наказу; визначення загальноорганізаційних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети; використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення по службі тощо).

Міжособисті способи розв'язання конфлікту: ухилення; згладжування; примус; компроміс (поєднання поглядів); розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту.

Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією бувають функціональні та дисфункціональні наслідки. *Функціональні* (позитивні): виробка прийнятних рішень; схильність до співпраці; поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками; поява додаткових ідей; виникнення додаткових альтернатив тощо. *Дисфункціональні* (негативні, які заважають досягненню мети): погіршення взаємин між працівниками; незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці, плинність кадрів; послаблене співробітництво в майбутньому; непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками; пошук «ворогів»; зменшення взаємодії сторін конфлікту; збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту; перебільшення значення «перемоги»; тривале святкування «перемоги» тощо.

11.4. Природа організаційних перемін та управління ними

Переміни — це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії. Всі переміни взаємопов'язані між собою. Переміни приводять до нововведень, таких як:

- зміна цілей організації;
- зміна структури;
- зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, оцінка роботи персоналу;
- зміна організації виробничо-господарської діяльності.

Світовий досвід показує, що для здійснення перемін доцільно залучати всіх працівників. Американський науковець Грайнер визначає три способи управління перемінами :

1. Поділ повноважень, коли керівники і підлеглі разом визначають необхідні переміни, розробляючи альтернативні підходи.

2. Однобічні дії. Цей спосіб базується на використанні законної влади для здійснення перемін. При цьому проблему розв'язує керівництво вищого рівня.

3. Делегування повноважень, при якому керівництво вищого рівня на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність перемін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючи дій.

Разом з тим у будь-якій організації існує певний опір перемінам. Дуже часто працівники опираються перемінам через такі причини, як:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних витрат;

— переконання, що переміни не принесуть нічого доброго;

— очікування негативних наслідків.

Опір перемінам можна подолати за допомогою:

- 1) відкритого обговорення ідей і заходів (індивідуальні бесіди, виступи перед групою, доповіді);
- 2) залучення підлеглих до прийняття рішень;
- 3) підтримки працівників (емоційної, матеріальної);
- 4) доручення особі, яка може найбільше опиратися перемінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- 5) маневрування з метою отримання згоди на переміни;
- 6) примусу через погрози звільнення з роботи, припинення просування на службі, гальмування зростання заробітної плати;
- 7) створення механізму стимулювання працівників за нововведення.

11.5. Організаційний розвиток

Необхідність своєчасного проведення організаційних перемін визначається постійною зміною внутрішнього та зовнішнього середовища організації. **Організаційний розвиток** — це довготермінова робота щодо вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації за допомогою перемін.

Характеристики основних складових організаційного розвитку:

1. Процес розв'язання проблем та оновлення в організації визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Культура організації, яка характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей.

3. Формальні робочі групи (керівники та їхні підлеглі) є головними об'єктами діяльності в організаційному розвитку.

4. Агентом перемін (катализатором) може бути зовнішній консультант — представник служби організаційного розвитку.

11.6. Природа стресів та управління ними

Стрес — це нервові напруження людини, яке спричинюється великими або малими обсягами робіт, необхідністю співіснувати один з одним, конфліктами між людьми, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Фактори, які зумовлюють стрес, можна поділити на дві групи:

— *організаційні* — відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт, нецікава робота;

— *персональні* — необхідність співіснування один з одним, погані стосунки з працівниками та іншими людьми, порушення звичок, мрій і т.д.

Стреси виникають під впливом:

1) позитивних видів почуття (вдячність, повага, довір'я, захоплення, прихильність, доброзичливість);

2) негативних (ненависть, недовір'я, презирство, ворожість, ревність, жадання помсти, загроза безпеці).

Виникнення стресу охоплює три етапи:

1. появу початкової реакції, тривоги, невміння справитися з ситуацією;

2. виникнення суперечок, непорозумінь;

3. настання фази виснаження і втоми.

Негативний вплив стресу можна ліквідувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

Для усунення стресу в процесі самоуправління працівник повинен:

— оцінити свій власний стан та результати діяльності;

— конкретизувати систему своєї роботи;

— не погоджуватись на нову роботу, якщо не завершена попередня;

— підтримувати доброзичливі стосунки з керівником;

— не погоджуватись з суперечними вимогами;

- доповідати керівнику про нечіткість завдання;
- поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами;
- не скаржитись, частіше використовувати гумор;
- обдумувати кожний свій крок;
- уміло організовувати свій відпочинок;
- вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ

12.1. Соціальна відповідальність у менеджменті

Діяльність у сфері бізнесу пов'язана не лише з досягненням економічного результату, який вимірюється обсягами виготовленої продукції (послуг) та рівнем прибутку підприємства.

Важливе значення має етика ділового співробітництва, виявом якої є дотримання правил і норм партнерства, конкурентної боротьби, турбота про ділову репутацію фірми та людей. Не менш значущими для підприємців і менеджерів є відповідальність перед суспільством, тобто соціальна етика.

Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому повинна усвідомлювати свій обов'язок, нести відповідальність перед суспільством, спрямовуючи частину своїх доходів та зусиль на благо і вдосконалення суспільства

У менеджменті виділяють два види відповідальності — юридичну та соціальну.

Юридична відповідальність — це дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм, які визначають, що організація може чинити, а що ні.

Соціальна відповідальність — це добровільна допомога суспільству з боку організації. Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності та відповідне їхнє реагування має переваги і недоліки.

Соціальна відповідальність має такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й своїх працівників;
- формує норми моралі в самій організації;
- створює доброзичливі відносини між підприємцями та іншими членами суспільства.

Недоліками є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечити високий рівень підзвітності суспільству;
- застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги та сприяє усуненню чи послабленню недоліків.

13.2. Етика у менеджменті

Етика з латинської мови перекладається як «звичай, характер». Етика у менеджменті розглядається в трьох аспектах :

1. Вчення про мораль.
2. Системи норм поведінки людини, груп людей.
3. Етика ділових стосунків.

Під етичною поведінкою слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві.

У процесі підприємницької та управлінської діяльності зустрічаються випадки відхилення від суспільних норм, що розцінюються як неетична поведінка. **Причинами неетичної діяльності** можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- слабке стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики у суспільстві;
- бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;

- неетична поведінка партнерів;
- виникнення конфліктних, стресових ситуацій;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації.

Сучасний менеджмент пропонує певні **заходи для забезпечення етичної поведінки**, а саме:

1. Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей та правил етики працівників організації.
2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки.
3. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.
4. Постійне інформування працівників про випадки високо етичної поведінки через пресу, радіо, телебачення.
5. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

ТЕМА 13. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

13.1. Поняття і загальна характеристика керівництва

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує власне організацією, підрозділом, службою, групою людей. Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон підкреслюють, що основою ефективного керівництва є вміння побудовані взаємини з підлеглими.

Р. Блейк та Дж. Моутон показали, що для забезпечення ефективного керівництва менеджер повинен враховувати наступні шість елементів: 1) ініціативність; 2) інформованість; 3) захист своєї думки; 4) вміння прийняття раціональних рішень; 5) вміння розв'язувати конфліктні ситуації; 6) критичний аналіз.

Керівник в організації — це людина, яка одночасно повинна лідером і управляє своїми підлеглими. Його мета — впливати на інших людей таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілей. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство — це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Крім того, лідерство — це здатність вести за собою працівників особистим прикладом, особистими якостями, особистим відношенням до праці.

Вплив — це така поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда.

Влада — це реальна можливість впливати на ситуацію і поведінку інших людей.

13.2 . Форми влади

Щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати — треба мати основу влади. Влада базується на зверненні до активних потреб людини (згідно з А. Маслоу, це фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні).

На рівні держави слід виділити три форми влади:

1. Законодавчу (Верховна Рада).
2. Виконавчу (Президент і його команда, Кабінет Міністрів).
3. Судову (Генеральний прокурор і його команда).

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

Американський менеджмент виділяє форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- 1) владу, яка базується на засадах примусу (виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або зробити інші неприємності);
- 2) владу, яка базується на засадах винагороди;
- 3) експертну владу;
- 4) еталонну владу;
- 5) законну (традиційну) владу.

Розглянемо кожен форму влади окремо.

1. Влада, яка базується на засадах примусу — це вплив через страх. Недоліками такого

впливу є великі витрати на управління; відсутність довіри до керівництва; поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію; виникнення незадоволеності роботою; поява гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

2. Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку. Винагорода повинна бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людині — своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). До недоліків можна віднести: обмеження розмірів винагород; обмеження законодавчими актами, політикою фірми; те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

3. Законна влада базується на традиціях. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Це забезпечує стабільність організації. Недоліки такої влади: традиції можуть бути спрямовані проти перемін; немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб — з іншого; може погано використовуватися потенціал працівника.

4. Еталонна влада формується на засадах харизму, на силі особистих якостей або здібностей лідерів. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей (лідерів): енергійність; впливова зовнішність; незалежність характеру; добрі ораторські здібності; сприйняття похвал своєї особи без самолюбства; достойні та впевнені манери поведінки. До недоліків слід віднести: деяку самовпевненість керівника; можливість його відмови від інших видів влади.

5. Влада експерта в своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнень у експерта (керівника), тим більше в нього влади. Недоліками експертної влади є: розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості; у підлеглому може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

13.3. Вплив через переконання та залучення працівників до управління

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівниками і виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі. Потрібно переконувати і залучати працівників до управління з метою здійснення на них впливу.

Ефективне переконання формується при довірі до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих. Недоліками впливу через переконання є повільна дія переконання; невизначеність результатів; складність застосування даного підходу.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом передачі частки своїх функцій підлеглим. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

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

У цілому менеджер повинен використовувати систему важелів впливу, вибираючи при цьому такі, які найбільше відповідають конкретним проблемам організації.

13.4. Теорії лідерства

Важливим у менеджменті є питання про те, як себе повинен поводити керівник, котрий є лідером, які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними. Відповідають на ці питання три підходи, розроблені американськими вченими-біхевіористами та доповнені й розвинуті науковцями інших країн.

1. Підхід з позицій особистих якостей базується на виявленні властивостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою теорією великих людей. Найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, особливо економічна і соціальна, великий ступінь впевненості в собі, здоровий глузд, мудрість).

Але визначити перелік якостей, характерних для кращих керівників, не вдалося (дослідження Стогділла). В різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості. Стогділл зазначав, що

структура особистих якостей керівника має порівнюватися з особистими якостями, діяльністю та завданнями підлеглих.

2. Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, ліберальний; орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника). Розробники підходу (група американських вчених біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва (довго вважали таким стилем демократичний). Але виявилось, що такого універсального стилю не існує: стиль керівництва міняється залежно від ситуації.

3. Ситуаційний підхід. В основі підходу є визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Слід вибирати різні способи керівництва залежно від характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, яку має керівник.

13.3. Стилі керівництва

Стиль керівництва, який характеризує даного менеджера-керівника, залежить від обсягу його повноважень, використовуваних типів влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації. Розглянемо види стилів керівництва і механізми їхнього застосування більш повно.

Розрізняють три стилі керівництва: авторитарний (автократичний), демократичний та ліберальний.

Авторитарне керівництво базується на тому, що керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби більш низького рівня).

Відомий дослідник лідерства Дуглас Мак-Грегор положення про авторитарне керівництво назвав «теорією Х», згідно з якою:

- а) люди не люблять працювати і за будь-якої можливості уникають роботи;
- б) у людей відсутнє честолюбство, і вони намагаються уникнути відповідальності, згідні на те, щоб ними керували;
- в) понад усе люди хочуть бути захищеними;
- г) щоб примусити людей працювати, слід використовувати примус, контроль, погрози.

Автократ централізує повноваження в своїх руках, жорстко контролює роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Демократичне керівництво апелює до потреб більш високого рівня, а саме до потреб у причетності, автономії і самовираженні («теорія У» Мак-Грегора). Згідно з теорією У:

- а) якщо умови праці прийнятні, то люди візьмуть на себе відповідальність, будуть до неї прагнути;
- б) якщо люди причетні до цілей організації, то вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль;
- в) залучення є функцією винагороди, спрямованої на досягнення цілі;
- г) проявляється здібність до творчого розв'язання проблем і краще виявляється інтелектуальний потенціал людини.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

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

На основі порівняння автократичного і демократичного стилів керівництва можна виділити керівництво, зосереджене на роботу (теорія Х) і на людину (теорія У).

Керівник, зосереджений на роботу (орієнтований на завдання), перш за все турбується про підвищення продуктивності праці.

Для керівника, зосередженого на людині, основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного

зростання підлеглих.

Американські дослідники Блейк і Моутон побудували «управлінську ґратку (решітку)», де виділили п'ять основних стилів керівництва, які враховують інтереси людей та інтереси виробництва.

Індивідуальні завдання **Підготовка есе згідно зазначених тем (за вибором студента) з конкретними прикладами**

Завдання кожен студент має виконати за індивідуальним варіантом. Для студентів денної та заочної форми навчання номер варіанту вибирається за останньою цифрою порядкового номеру студента в журналі академічної групи. Результати виконання завдання повинні бути оформлені в рукописному або друкованому вигляді. Вимоги до оформлення: формат паперу – А4, орієнтація сторінки – книжкова, ліве поле – 2,5 см, праве, верхнє та нижнє поля – 1,5 см (шрифт – Times New Roman, розмір – 14 пунктів, міжрядковий інтервал – одинарний, інтервал шрифту – звичайний, відступ абзацу – 1 см).

1. Зміст, історія становлення та розвитку сучасного менеджменту.
2. Організації як об'єкти управління.
3. Планування як функція менеджменту.
4. Організація взаємодії як функція менеджменту.
5. Мотивація як функція менеджменту.
6. Контроль як функція менеджменту.
7. Методи менеджменту.
8. Комунікації у менеджменті.
9. Прийняття управлінських рішень у менеджменті.
10. Методи прийняття раціональних рішень в менеджменті.
11. Управління колективами (групами) працівників.
12. Управління конфліктами, переїнами та стресами.
13. Соціальна відповідальність та соціальна етика у менеджменті.
14. Керівництво в організації.

Рекомендована література

Основна

1. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: моногр. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Панов А.М. [вид.], 2019. 200 с.
2. Безус А.М. Менеджмент: навч. посіб. Акад. муніцип. упр. Київ: АМУ, 2015. 268 с.
3. Белоус К. Ф. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. / К.Ф. Белоус, О.К. Афанасьєва; Одес. нац. мор. ун-т. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 116 с.
4. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Є. Андрєєва та ін.; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Мезіна В.В. [вид.], 2018. 128 с.
5. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Мироненко Є.В. Менеджмент: практикум. Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ: ДДМА, 2018. 63 с.
6. Брич В. Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 219 с.
7. Вдовенко Ю.С., Вдовенко СМ., Рогова О.В. Адміністративний менеджмент (теоретичні положення; пріоритети у виробничій сфері, державних органах, громадських організаціях): навч. посіб. Чернігів: Лук'яненко В.В. [вид.]: Орхідея, 2015. 264 с.
8. Везомська І.Г., Олійник О.М. Менеджмент: практикум. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Ф-т готел.-ресторан. і турист. бізнесу. Київ: Ліра-К, 2018. 66 с.
9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
10. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб. Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
11. Інформаційно-комунікативний менеджмент: зарубіжний та вітчизняний досвід: навч. посіб. / О.В. Соснін та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2018. 313 с.

12. Лусте О.О., Філіпчук Н.В. Self-brand менеджмент та економічна психологія: навч. посіб.-практикум. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ ім. ун-т Ю.Федьковича: Рута, 2018. 271 с.
13. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / Личковська М. Р. та ін.; Держ. закл. «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського». Одеса: Гельветика, 2018. 239 с.
14. Менеджмент. Проект: «Решение управленческой задачи»: учеб.-практ. пособ. / под ред. Арутюнян Р.Р.; WAVE Odessa Business School. Киев: Гуляева В.М., 2019. 74 с.
15. Морушко О.О., Висоцький А.Л., Зелінський А.Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Тріада плюс, 2018. 187 с.
16. Коваленко І.М., Коваленко М.П., Коршунов В.С. Менеджмент: підруч. Міжнар. гуманітар. ун-т. Одеса: Букаєв В.В. [вид.], 2017. 361 с.
17. Ковтун Н.С., Літовченко Б.В. Історія вчень менеджменту. Практикум: навч. посіб.; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 74 с.
18. Козирева О.В., Зоїдзе Д.Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2019. 162 с.
19. Колот Л.А. Менеджмент – моя спеціальність. I major in management: навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2015. 251 с.
20. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Вид. 2-е, допов. та перероб. Київ: Знання України, 2019. 515 с.
21. Кузнєцов Е.А. Менеджмент: навч.-метод. посіб. Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. Одеса: Фенікс, 2018. 59 с.
22. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: Стар, 2017. 222 с.
23. Матросов О.Д., Матросова В.О., Доуртмес П.О. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХП», 2019. 91 с.
24. Менеджмент: навч. посіб. / І. О. Александров та ін.; за заг. ред. І.О. Александрова, К.І. Ткача; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса: Астропринт, 2015. 388 с.
25. Менеджмент: навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. Харків. ін-т фінансів Укр. держ. ун-ту фінансів та міжнар. торгівлі. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
26. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання / Гуткевич С. О. та ін.; заг. ред. Мошека Г.Є. Харків: Діса плюс, 2016. 940 с.
27. Менеджмент: навч. посіб. / Д. Т. Бікулов та ін. Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2017. 359 с.
28. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
29. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. / І.Т. Кіщак та ін.; Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського. Миколаїв: Швець В.М., 2017. 343 с.
30. Менеджмент. Практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін та ін.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 4-те вид., допов. і перероб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. 170 с.
31. Менеджмент стартап проектів / О.А. Гавриш та ін.; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2019. 337 с.
32. Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів: навч.-практ. посіб. / В. М. Гриньова та ін. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 170 с.
33. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2019. 200 с.
34. Моральнісні аспекти філософії лідерства: навч. посіб. / О. С. Пономарьов та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Бровін О.В., 2019. 169 с.
35. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Корсаков Д.О. Менеджмент: навч. посіб. Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
36. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: підруч. Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.

37. Оліховська М., Лелик Л., Оліховський В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. Персоналом», Нац. ун-т "Львів. Політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
38. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек та ін. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
39. Основи менеджменту: навч. посіб. / Ю.О. Бекетов та ін.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
40. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., допов. Харків: Фоліо, 2019. 190 с.
41. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 103 с.
42. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2017. 194 с.
43. Рудько В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
44. Словник термінів з менеджменту. Український алфавіт / Нац. трансп. ун-т; [розроб.: М.Н. Бідняк та ін.]. Київ: НТУ, 2016. 192 с.
45. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навч. посіб. Нац. авіац. ун-т. Київ : НАУ, 2019. 155 с.
46. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. / Д. В. Коваленко та ін.; Укр. інж.-пед. акад. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 245 с.
47. Управління бізнес-процесами підприємства: наук.-метод. посіб. / Бікулов Д.Т. та ін. Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2017. 440 с.
48. Шоробура І.М., Долинська О.О. Практикум з менеджменту: посіб. Хмельниц. гуманітар.-пед. акад. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.
49. Management. Cases. Менеджмент. Ситуаційні вправи / Swiss nat. science foundation [etc.] ; [sci. ed.: Tetiana L. Mostenska, Oleksandra Ralko]. Kyiv: National univ. of food technologies, 2015. 130 p.
50. HR-менеджмент на інноваційних підприємствах: навч. посіб. / А.В. Соколов та ін.; Co-funded by the Tempus programme of the European Union, Запоріж. нац. техн. ун-т. Запоріжжя: Дике Поле, 2016. 102 с.

Допоміжна

1. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Ліра-К, 2017. 303 с.
2. Білоцерківський О.Б. Математичне моделювання в економіці та менеджменті. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2018. 89 с.
3. Вандеркам Л. Я знаю, як їй все вдається. Тайм-менеджмент успішних жінок.: пер. з англ. А.Кухар. Київ: Книголав, 2018. 430 с.
4. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтав. нац. техн. ун-т ім. Юрія Кондратюка, Навч.-наук. ін-т фінансів, економіки та менеджменту. Полтава: Смірнов А.Л. [вид.], 2019. 208 с.
5. Вешко О.В. Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2018. 21 с.
6. Гладунський В.Н., Берегова Г.І. Математичні та логічні підходи до оцінки ефективності методів менеджменту: моногр. Ун-т банк. справи Нац. банку України (м. Київ), Львів. ін-т банк. справи. Львів: Афіша, 2015. 187 с.
7. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: моногр. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
8. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Харків: Смугаста типографія, 2018. 478 с.

9. Євстахевич А.Л. Принципи та механізми менеджменту соціальної відповідальності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Приват ВНЗ «Львів. ун-т бізнесу та права». Львів, 2019. 20 с.
10. Дерев'янюк О.Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Нац. ун-т харч. технологій. Київ: ДКС центр, 2016. 471 с.
11. Добрынская Е. Рабочая коучинг-тетрадь руководителя. Новый уровень менеджмента: учеб. пособ. Киев: Альфа Реклама, 2015. 83 с.
12. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: моногр. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2017. 223 с.
13. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. пер. с англ.: [Д. Глоба-Михайленко, П. Миронов]. Новое изд., доп. и перераб. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 329 с.
14. Кічий С.І. Менеджмент чи бюрократія: де ключ реформ. Луцьк: Волин. обл. друк., 2016. 111 с.
15. Князевич А.О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки: моногр. Рівне: Волинські обереги, 2018. 362 с.
16. Князь С.В., Данько Т.І., Ярошевич Н.Б. Підприємництво та менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 123 с.
17. Літовченко Б.Г. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі: моногр. Дніпро: Ліра, 2017. 267 с.
18. Мартинишин Я., Коваленко Є. Менеджмент доіндустріального суспільства: теорія, історія, культура та мистецтво управління: моногр. Біла Церква: Пшонківський О.В. [вид.], 2017. 229 с.
19. Мартынец Л.А. Менеджмент организации: учеб.-метод. Изд. 2-е, доп. и перераб. Винница Нилан, 2015. 103 с.
20. Методы принятия решений в проектном менеджменте: моногр. / Завгородняя А.Н. и др. Запорожье: Дикое Поле; Днепропетровск: Маковецький, 2016. 190 с.
21. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 4-те вид., випр. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 207 с.
22. Менеджмент міжнародного бізнесу: наук.-метод. посіб. / Д. Т. Бікулов та ін. Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 374 с.
23. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: моногр. / Стадник В. В. та ін. Хмельницький: А.С. Гонга, 2017. 348 с.
24. Менеджмент організацій і адміністрування: 1 001 тест: зб. тест. завдань / О.І. Карий та ін.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
25. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Г. Я. Глуха та ін.; Ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2018. 70 с.
26. Міжнародний менеджмент: сучасні теорії та практики: навч. посіб. Дніпр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Літограф, 2018. 375 с.
27. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: пер. з англ. Р.Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
28. Могилевская О.Ю., Уфимцева Т.Н., Штанько А.И. Тайм-менеджмент: учеб. пособ. Киев. междунар. ун-т. Киев: КиМУ, 2016. 305 с.
29. Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Савченко І.Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: моногр. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків: Панов А.М., 2019. 192 с.
30. Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів: колект. моногр. / В.Л. Гриценко та ін.; за наук. ред. Л.І. Михайлової. Суми: Литовченко Є.Б., 2019. 313 с.

31. Парадигма креативного менеджменту в глобальній економіці: колект. моногр. / Д.Г. Лук'яненко та ін. Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2016. 231 с.
32. Психологія менеджменту (соціонічний аспект): навч. посіб. / Білокур М.Д. та ін. Дніпро: Літограф, 2017. 220 с.
33. Ратушняк О.Г., Тарасюк Н.М. Менеджмент та маркетинг: практикум. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2018. 119 с.
34. Свидрук І.І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: моногр. Львів: Растр-7, 2018. 447 с.
35. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств. Концепція, системний моніторинг та моделювання: моногр. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. 379 с.
36. Сумець О.М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків: Планета-прінт, 2016. 287 с.
37. Трейсі Б. Делегування & керування: 21 принцип високоефективного менеджменту [пер. з англ. Л.Хлівної]. Харків: КСД, 2018. 122 с.
38. Тулген Б. Бути босом – легко. Бувай, неефективний менеджменте! : пер. з англ. І.Савюк. Київ: Наш формат, 2017. 173 с.
39. Уперенко Н.А., Кузнецов Э.А. Междисциплинарно-инновационные проблемы истории экономики и менеджмента: моногр. Одесса: Наука и техника, 2015. 178 с.
40. Федонюк С.М. Технології менеджменту знань і відкрите співробітництво: навч. посіб. Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 123 с.
41. Фергюсон А., Моріц М. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном: пер. з англ. Д.Кожедуб. Київ: Наш формат, 2018. 279 с.
42. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: моногр. Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: Гельветика, 2018. 299 с.
43. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент підприємств: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 453 с.
44. Шувалов В.О., Шувалова Л.М., Князевич А.О. Управлінська синергія згідно з теорією синергетики. Економіка: проблеми теорії і практики. Вип. 255: В 9 т. Т. IV. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 895–899.
45. Шувалова Л.М., Скоцик О.М. Організаційна культура підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Вип. 3 (43). Рівне: НУВГП, 2008. С. 244–249.
46. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.

Додаткові ресурси

1. Бібліотека ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука».
2. Moodle-система Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука. Режим доступу: <http://edu.regi.rovno.ua/>
3. Технічні засоби навчання: навчальні демонстрації; слайди; дистанційний курс.
4. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
5. Законодавство України. Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
6. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
7. Міністерство цифрової трансформації. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>
8. Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. <https://prometheus.org.ua>