

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

Кафедра менеджменту
у виробничій сфері

КУРС ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

для студентів спеціальності 275 “Транспортні технології”

Тернопіль 2017

Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту” для студентів спеціальності 275 “Транспортні технології”. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 78 с.

Укладач: к.е.н., доц. Кужда Т. І.

Рецензент: к.е.н., доц. Мосій О. Б.

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері. Протокол №1 від 29.08.2017 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	5
Тема 2. Організації як об'єкти управління	14
Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту	25
Тема 4. Організація взаємодії як загальна функція менеджменту	35
Тема 5. Мотивація як загальна функція менеджменту	44
Тема 6. Контроль як загальна функція менеджменту	51
Тема 7. Методи менеджменту та форми влади в організації	59
Тема 8. Комунікації та управлінські рішення в менеджменті	68
Рекомендована література	78

ВСТУП

Метою навчальної дисципліни “Основи менеджменту” є формування системи фундаментальних знань з основ менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Завдання навчальної дисципліни “Основи менеджменту” є: вивчення сутності, основних понять і категорій менеджменту; складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв’язків функцій управління; процесів прийняття і методів обґрунтування управлінських рішень; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

- знати: 1) основні поняття та сутність менеджменту;
- 2) сутність та особливості планування як функції менеджменту;
- 3) сутність та процес організації взаємодії як функції менеджменту;
- 4) сутність та особливості мотивації як функції менеджменту;
- 5) сутність та процес контролю як функції менеджменту;
- 6) методи обґрунтування управлінських рішень;
- 7) види комунікацій в управлінні;
- 8) сутність лідерства та керівництва в організації.

вміти: 1) використовувати набуті навички та теоретичні знання з менеджменту для прийняття управлінських рішень;

2) застосовувати функцію планування для визначення перспективи і майбутнього стану організації, шляхів і способів його досягнення;

3) застосовувати функцію організації взаємодії для поділу організації на підрозділи та встановлення повноважень, які зв’язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

4) застосовувати функцію мотивація, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності

5) застосовувати функцію контроль для ефективного управління та вибору напрямів здійснення необхідних коректив;

6) використовувати різноманітні види комунікацій для налагодження ефективного комунікаційного процесу як в середині підприємства, так і ззовні;

7) застосовувати підходи до керівництва та лідерства для реалізації функцій та формування методів менеджменту в організації;

8) класифікувати управлінські рішення та застосовувати різноманітні методи обґрунтування управлінських рішень.

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

1. Суть менеджменту та умови його здійснення
2. Менеджери та підприємці
3. Рівні управління в організації
4. Закони та принципи менеджменту
5. Розвиток управлінської науки

1. Суть менеджменту та умови його здійснення

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах виробничо-господарської діяльності активно почали використовувати термін “менеджмент”. Однак, варто чітко розуміти різницю між поняттями “менеджмент” та “управління”, оскільки дуже часто їх ототожнюють.

Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною різноманітних обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, літаком, людьми.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується управління людьми (працівниками, колективом працівників, групами, організацією).

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Менеджмент розглядають з функціональних позицій, за напрямками реалізації функцій та з позицій часу.

Менеджмент (з функціональних позицій) – це процес планування, організації взаємодії, мотивації та контролю, який покликаний забезпечити досягнення координації роботи колективу працівників для ефективного виконання завдань та досягнення цілей організації. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності через реалізацію чотирьох вищезазначених функцій.

Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством, тобто поділ організації на підрозділи та встановлення повноважень, які зв’язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Мотивація – це відокремлений вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівників до діяльності, з метою досягнення особистих цілей та цілей організації.

Контроль – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Менеджмент (за позицій часу) поділяють на:

- *оперативний менеджмент* – це процес реалізації функцій менеджменту (планування, організації взаємодії, мотивації та контролю роботи колективу працівників) в межах одного року;

- *стратегічний менеджмент* – це планування, організація взаємодії, мотивація та контроль роботи колективу працівників на довготривалу перспективу.

2. Менеджери та підприємці

Однією з центральних фігур сучасного менеджменту є *менеджер*, який здійснює різноманітні види управлінської діяльності з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації.

Менеджер – управлінець, який працює в керуючій системі підприємства та здійснює управління колективом підлеглих працівників через планування, організацію, мотивацію та контроль їхньої роботи.

Менеджер – керівник, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Управлінських ролі (види управлінської діяльності), які виконує менеджер на підприємстві:

1. *Міжособистісні ролі*: менеджер – керівник, який здійснює комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, державою, ін.).

2. *Інформаційні ролі*: менеджер – приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої), розповсюджувач інформації, представник (при зовнішніх контактах організації).

3. *Ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень*: менеджер – керівник, який приймає управлінські рішення та несе відповідальність за їх виконання.

Кожен менеджер виконує всі ролі, однак їх значущість визначається конкретними посадами. Сучасний менеджер повинен володіти такими якостями, які можна звести до чотирьох основних груп:

1. *Професійно-ділові*: високий професіоналізм, здатність генерувати ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них,

прагнення до професійного зростання, здатність до інновацій та розумного ризику, уміння здійснювати антикризове управління та ін.

2. *Адміністративно-організаційні*: оперативність, уміння здійснювати контроль, залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності, уміння розробляти довгострокові програми та організовувати їхню реалізацію, уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих, здатність делегувати повноваження, уміння організовувати та планувати робочий час та ін.

3. *Соціально-психологічні*: культура ділового спілкування, прагнення до лідерства і влади, уміння керувати своєю поведінкою, толерантність, здатність керувати конфліктами, здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі.

4. *Моральні*: почуття обов'язку, готовність допомогти, чесність, доброзичливість, повага до підлеглих працівників та ін.

Основні функції та задачі менеджера в організації:

- 1) планування та визначення цілей, завдань та шляхів їх реалізації;
- 2) організація діяльності, мотивація та контроль роботи підлеглих працівників;
- 3) розпорядництво та регулювання роботи підлеглих працівників;
- 4) управління матеріально-технічними, фінансовими, трудовими ресурсами;
- 5) управління маркетинговою діяльністю та нововведеннями;
- 6) управління зовнішньоекономічними зв'язками.

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна фігура – *підприємець*.

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень, розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів і залучення матеріальних цінностей.

Основна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (*наприклад*, створення хлібопекарні), реалізує її за власні та позичені кошти та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією. Відмінності між менеджером та підприємцем наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджер	Підприємець
1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника, який використовує власні, позичені або інші ресурси
2. Виробничо-господарська діяльність	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових видів діяльності та можливостей розвитку підприємства
3. Залучення ресурсів	Використовує наявні ресурси (які є в його розпорядженні) з метою забезпечення роботи підрозділів	Залучає ресурси для досягнення визначеної мети та виконання завдань, використовує оренду, кредит, лізинг
4. Матеріальні інтереси	Отримує за свою роботу заробітну плату	Є власником або розпорядником ресурсів і майна організації, бере участь у прибутках, отримує дивіденди

Певною мірою ролі менеджера та підприємця можуть збігатися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу і стати підприємцем. Але такий збіг ролей менеджера і підприємця можливий тільки тимчасово, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються і вони займають відповідні позиції в організації. Тривале поєднання ролей підприємець-менеджер можливе тільки на невеликих підприємствах.

3. Рівні управління в організації

Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. З огляду на його спрямування виокремлюють такі *види поділу*:

- *горизонтальний* передбачає створення підрозділів, відділів, служб в організації;

- *вертикальний* передбачає створення рівнів управління в організації.

Виділяють три рівні управління: технічний, управлінський, інституційний.

Цим рівням відповідають *три групи менеджерів (керівників)*: керівники

низової ланки, керівники середньої ланки, керівники вищої ланки.

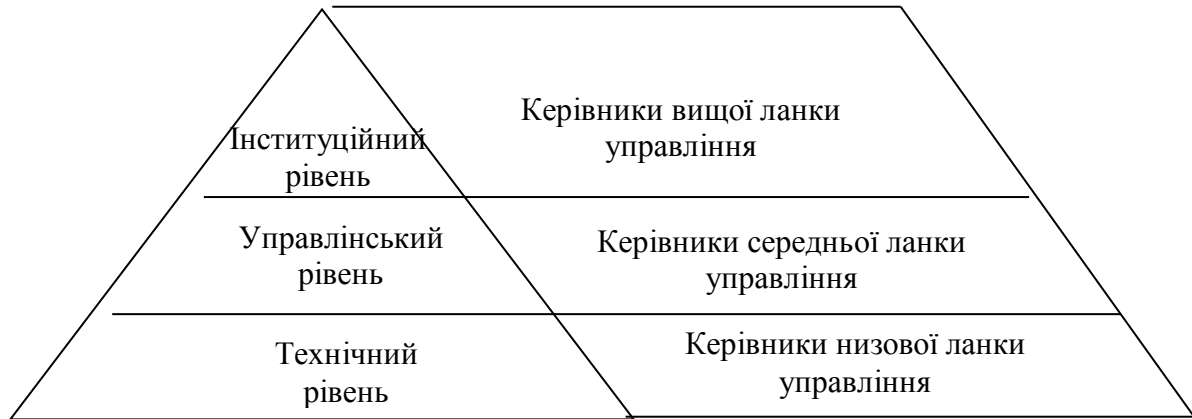


Рис 1. – Графічне зображення рівнів управління

Таблиця 2 – Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, заступники директора, президент компанії, віце-президент, ректор, проректори	Забезпечує інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень	Начальник відділу (кадрів, фінансів, економіки, маркетингу), підрозділу, служби, декан	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
Технічний рівень	Старший майстер чи бригадир, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, старший продавець, завідувач лабораторії	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Менеджери нижчого рівня координують та наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців.

Менеджери середнього рівня приймають участь у складанні планів і визначенні цілей для власних підрозділів.

Менеджери вищого рівня управління несуть відповідальність за певні широкомасштабні цілі, розробляють загальну стратегію і політику організації. Вони управляють роботою менеджерів середнього рівня і становлять порівняно малу групу керівників.

Прикладні характеристики рівнів управління показано для ТзОВ “Елітавто” в таблиці 3.

Таблиця 3 – Характеристика рівнів управління ТзОВ “Елітавто”

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції (види діяльності)
1. Інституційний рівень	Директор	Визначає стратегію, політику, тактику організації, скеровує діяльність працівників, координує результати діяльності товариства, приймає рішення щодо розширення та реорганізації підприємства, приймає на роботу та звільняє працівників згідно штатного розпису та відповідно з чинним законодавством, приймає рішення та видає накази щодо діяльності товариства
	Заступник директора із загальних питань	Управляє процесами оформлення необхідної документації для здійснення пасажирських перевезень
2. Управлінський рівень	Головний бухгалтер	Здійснює облік, економічний аналіз стану підприємства, формує податкову та статистичну звітність, керує процесами економічної та фінанси-кредитної діяльності, мотивації та стимулювання праці
	Начальник відділу перевезень	Здійснює дослідження ринків палива, мастильних матеріалів, мастильних речовин; розробляє рекламну кампанію, вивчає потреби пасажирів
	Начальник відділу кадрів	Очолує роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки та ділових якостей
3. Технічний рівень	Старший майстер	Організовує роботу автомеханіків та автослюсарів відповідно до потреб для здійснення пасажирських перевезень
	Старший консультант із перевезень	Надає консультації клієнтам, організовує роботу консультантів із надання різних видів перевезень

В таблиці 4 проаналізовано структуру рівнів управління на ТзОВ

“Елітавто”. Представниками інституційного рівня є директор, заступник директора із загальних питань, заступник директора з експлуатації. Управлінська ланка підприємства – головний бухгалтер, начальники відділів кадрів, перевезень, матеріально-технічного постачання, диспетчерського та господарського відділів. Представниками технічного рівня є старший майстер та старший консультант із перевезень.

Таблиця 4 – Структура рівнів управління ТзОВ “Елітавто”

Рівні управління	Чисельність представників рівнів управління	Структура, %
1. Інституційний рівень (директор, заступник директора із загальних питань, заступник директора з експлуатації)	3	$(3/11)*100=27,3$
2. Управлінський рівень (головний бухгалтер, начальники відділів кадрів, перевезень, матеріально-технічного постачання, диспетчерського та господарського відділів)	6	$(6/11)*100=54,5$
3. Технічний рівень (старший майстер, старший консультант із перевезень)	2	$(2/11)*100=18,2$
ВСЬОГО	11	100

В структурі управління ТзОВ “Елітавто” найбільшу питому вагу займають представники управлінської ланки (54,5%). Частка представників інституційного рівня складає 27,3%. Частка представників технічного рівня в структурі управління ТзОВ “Елітавто” становить 18,2%.

4. Закони та принципи менеджменту

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності, принципи. В управлінській діяльності використовують сталі норми управління організацією, тобто закони менеджменту.

1. *Закон спеціалізації управління* – передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність.

2. *Закон інтеграції управління* – спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв’язків,

стилів керівництва.

3. *Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління* покликаний сформувавши оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. *Закон демократизації управління* акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих.

5. *Закон економії часу в управлінні* спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. *Закон пропорційного розвитку систем управління* передбачає послідовний та постійний розвиток всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної).

Принципи менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями:

1. *Цілеспрямованість* – відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. *Урахування потреб та інтересів* – покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

3. *Ієрархічність* – передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого до найвищого рівня управління.

4. *Взаємозалежність* – кожна організація складається із взаємозалежних змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси), при цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію та викликають відповідну реакцію з її боку.

5. *Динамічна рівновага* передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі розвитку.

6. *Економічність* формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. *Активізація* спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій.

8. *Системність* – організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. *Єдиновладдя* передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

5. Розвиток управлінської науки

Як наука, управління в своєму розвитку пройшло такі етапи:

I етап охоплює виникнення та розвиток підходів на засадах виділення різноманітних шкіл.

Школа наукового управління (1885-1920 рр.) виконувала дослідження на рівні організації виробництва – виробничого менеджменту, займалася спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудового вкладу, нормуванням праці.

Класична (адміністративна) школа управління (Анрі Файоль, 1920-1950 рр.) розвинула принципи управління (поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, винагорода персоналу, ієрархія управління, ін.), описала функції управління (планування, організація, розпорядництво, координування та контроль), систематизувала підхід до управління всією організацією.

Школа людських стосунків (1930-1950 рр.) вперше визначила людину як пріоритетний фактор виробничо-господарської діяльності. Основна увага приділялася формам стимулювання працівників до праці, застосуванню стилів управління, залученню працівників до прийняття управлінських рішень та надання можливостей кар'єри та просування службовою ієрархією.

Школа поведінських наук (з 1950 р.) рекомендувала використовувати в організаціях методи вирішення конфліктів та налагодження міжособистих стосунків, підвищення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю.

Школа науки управління (кількісного підходу) (з 1950 р.) розглядала управлінський процес як поєднання математичного апарату та суб'єктивних суджень менеджера. З'явилися такі елементи внутріфірмового планування, як імітаційні моделі для прийняття рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки управлінських рішень.

II етап охоплює виникнення, розвиток та використання процесійного підходу в менеджменті.

Процесійний підхід розглядає управління як процес, тобто сукупність безперервних взаємопов'язаних видів управлінської діяльності. Ці дії, кожна з яких є окремим управлінським процесом, називають функціями менеджменту. Сучасний підхід виділяє чотири функції менеджменту – планування, організація взаємодії, мотивація та контроль. Процес управління за своєю сутністю є загальним підсумком всіх функцій управління.

III етап охоплює виникнення, розвиток та використання системного підходу в менеджменті.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті.

Система – це сукупність взаємопов’язаних та взаємодіючих елементів, які формують внутрішнє середовище організації (структура, завдання, технологія, працівники та цілі). Великі частини системи (організації чи підприємства) утворювати інші, які називають підсистемами (*наприклад*, цехи, відділи, служби, підрозділи, філії) і, які взаємодіють із основною системою.

IV етап охоплює виникнення, розвиток та використання ситуаційного підходу в менеджменті.

Ситуаційний підхід базується на виникненні *управлінських ситуацій*, які розглядаються як конкретний набір обставин, що діють у внутрішньому середовищі організації або впливають на неї ззовні протягом певного часу. Даний підхід спрямований на підбір способів та прийомів для розв’язання конкретних управлінських ситуацій з метою найефективнішого досягнення цілей організації.

Тема 2. Організації як об’єкти управління

1. Сутність і класифікація організацій
2. Організація як відкрита система
3. Колективи (групи) працівників в організації
4. Фактори впливу на організацію
5. Процес менеджменту в організації

1. Сутність і класифікація організацій

Організація – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети. Тобто, *організація* є соціальним утворенням (групою людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети. Отже, організаціями є всі суб’єкти господарювання – підприємства, товариства, фірми, компанії, корпорації, банки, а також профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших “одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей”.

Усім організаціям притаманні певні *загальні риси*:

- 1) визначення місії та цілей;
- 2) наявність різних видів ресурсів: трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних, ін.;
- 3) залежність від зовнішнього середовища;
- 4) горизонтальний поділ праці, результатом якого є утворення відповідних підрозділів (відділів, служб, груп чи окремих виконавців) та

визначення конкретних завдань для них;

5) вертикальний поділ праці, результатом якого є утворення рівнів управління та координація роботи підлеглих працівників;

6) здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, комерційної тощо);

7) необхідність управління;

8) наявність формальних та неформальних груп.

Організації класифікують за такими ознаками:

1. *За способом і метою утворення:*

- *формальні* – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється, регулюється для досягнення певної мети. Такими формальними організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, філії, служби, комітети, факультети, кафедри, тощо;

- *неформальні* – групи працівників, які виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, однак створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів.

2. *За кількістю цілей:*

- *прості організації*, діяльність яких спрямована на досягнення однієї цілі,
- *складні організації*, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

3. *За величиною:*

- *великі організації*, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує двісті п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму сто мільйонів гривень;

- *середні організації*, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік знаходиться в межах від п'ятдесяти до двісті п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік – в межах від сімдесяти до сто мільйонів гривень;

- *малі організації*, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень.

4. *За формами підприємництва* організації поділяють на: підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, ін.

5. *За характером адаптації до змін* виділяють:

- *механічні організації* характеризуються негнучкою організаційною структурою управління, централізованим прийняттям управлінських рішень, автократизмом у контролі та комунікаціях,

- *органістичні організації* характеризуються гнучкістю організаційних

структур управління, залученням усіх рівнів управління до прийняття рішень, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій.

6. *За видом і характером господарської діяльності:* промислові (виробничі), торгові (комерційні), страхові, фінансові, посередницькі, транспортні, інформаційні, туристичні, аудиторські, інжинірингові тощо.

7. *За формою власності:*

- *приватні організації*, характерною рисою яких є право приватної власності, що виникає на підставі отримання громадянином доходів від участі в суспільному виробництві, в результаті індивідуальної праці, ведення підприємницької діяльності, вкладення коштів, тощо;

- *державні організації*, утворені на основі загальнодержавної власності та власності адміністративно-територіальних одиниць;

- *колективні організації*, які виникають на основі добровільного об'єднання майна громадян і юридичних осіб для створення кооперативів, акціонерних товариств, інших господарських товариств і об'єднань.

8. *За ступенем охоплення ринку:*

- *місцеві* організують свою діяльність в межах вузької території, наприклад, міста;

- *регіональні організації* працюють на ринках певного регіону;

- *галузеві організації* працюють на промислових ринках (*наприклад*, на ринку харчової промисловості),

- *національні організації* працюють на ринках країни;

- *транснаціональні (міжнародні)* – працюють на міжнародних ринках.

9. *За ступенем спеціалізації:*

- *спеціалізовані організації*, як один з прикладів, включають підприємства оптової торгівлі, що оперують товарним асортиментом у межах однієї-двох товарних груп;

- *універсальні організації*, як один з прикладів – оптові підприємства, що здійснюють сукупність комерційно-технологічних операцій з універсальним, широким асортиментом продовольчих або непродовольчих товарів

- *змішані організації* поєднують характеристики спеціалізованих та універсальних.

10. *Залежно від обсягу виробництва продукції:*

- *підприємства масового виробництва* характеризуються вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного й тривалого виготовлення однакових виробів (*прикладом* є виробництво одягу, взуття, косметики, ін.);

- *підприємства серійного виробництва* мають обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і сумарний їхній випуск може бути досить значним (*прикладом* є виробництво автомобілів, тракторів, електротехнічних виробів);

- підприємства одиничного виробництва характеризуються широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається (прикладом є виробництво великих турбін, прокатних станів, унікальних верстатів).

11. За організаційно-правовою формою бізнесу: одноосібне володіння, партнерство (або товариство), корпорація (або акціонерне товариство) та державне підприємство.

Для прикладу здійснено загальну характеристику підприємства “Елітавто” за такими класифікаційними ознаками: кількість цілей, величина, вид і характер господарської діяльності, ступень охоплення ринку, організаційно-правова форма.

Таблиця 1 – Характеристика ТЗОВ “Елітавто” за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Характеристика
1. Кількість цілей	ТЗОВ “Елітавто” відноситься до організацій, які є складними, оскільки ставить перед собою комплекс взаємопов’язаних цілей, таких як: зростання обсягів пасажирських автотранспортних перевезень на міських та обласних маршрутах на 10%, на всеукраїнських маршрутах на 15%, на міжнародних маршрутах на 20%, на інших маршрутах – на 8%, а також зростання обсягу надання ремонтних послуг на 25% в наступному році
2. Величина	Дане підприємство є малим, оскільки середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує п’ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації послуг і робіт за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень
3. Вид і характер господарської діяльності	ТЗОВ “Елітавто” відноситься до транспортних підприємств, оскільки основним видом діяльності є надання автотранспортних пасажирських перевезень
4. Ступінь охоплення ринку	За даною ознакою підприємство відноситься як до місцевих, так і до національних та транснаціональних організацій, оскільки працює як на вітчизняному ринку, так і на закордонних
5. Організаційно-правова форма	Дана організація є товариством з обмеженою відповідальністю, характерним для якого є відповідальність учасників у межах їхніх внесків у статутний фонд

2. Організація як відкрита система

На основі системного підходу організацію розглядають як сукупність взаємопов’язаних елементів, таких як структура, завдання, технологія, ресурси

та працівники. Із зміною одного елементу відбуваються зміни в інших елементах і це відповідно впливає на всю систему. Організація – відкрита система, елементи якої взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Організація є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів (підрозділів, відділів, служб, цехів), які складають цілісне утворення. *Організація як відкрита система* характеризується:

- *цілісністю*, де зміна однієї складової зумовлює зміну іншої,
- *одноосібністю*, де кожен складову можна розглядати окремо, як цілісне утворення (окремий відділ, цех, тощо);
- *перспективністю* – кожна організація розвивається у напрямі удосконалення своїх складових та діяльності,
- *незалежністю*, коли можливе відокремлення підсистем (*наприклад*, утворення філій),
- *спеціалізованістю* – здатність виконувати певні роботи певними складовими (відділами, підрозділами, цехами, тощо),
- *перетворенням вхідних елементів на вихідні*, тобто перетворенням ресурсів у готову продукцію та послуги,
- *централізацією*, де одна із складових стає домінуючою,
- *зростанням* – кожна організація розвивається у напрямі розширення та збільшення (*наприклад*, об'єднання підприємств),
- *циклічністю розвитку та рівновагою* – кожна організація проходить в своєму розвитку певні етапи, а тому на кожному з цих етапів старається утримати рівновагу.

Організація як відкрита система має вхід та вихід. *Входом* для організації є всі види ресурсів (матеріальні, капітал, робоча сила, інформація), *виходом* – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керованої та керуючої підсистем. *Керована підсистема* – колективи та групи працівників, якими керують керівники інституційного, управлінського та технічного рівнів управління. *Керуюча підсистема* складається з керівників різних ланок управління, які здійснюють планування, організацію взаємодії, мотивування та контроль підлеглих працівників. Для ефективного функціонування цих підсистем повинен існувати *прямий та зворотній зв'язок*.

Як приклад наведено характеристику ТзОВ “Елітавто” як відкритої системи.

Таблиця 2 – Характеристика ТЗОВ “Елітавто” як відкритої системи

Елементи	Характеристика
1. Вхід	Для надання автотранспортних пасажирських перевезень підприємство використовує матеріальні ресурси, такі як: паливо та паливо-мастильні речовини; трудові ресурси – колектив працівників, який налічує 40 чол.; фінансові ресурси – грошові кошти на рахунках підприємства та чистий прибуток, отриманий в кінці кожного звітного періоду, а також короткотермінові банківські кредити; технологічні ресурси – автомобільний парк, офісна техніка, гаражні приміщення, тощо; інформаційні ресурси – клієнтська база даних, бази даних для ведення внутрішньої документації та генерування фінансових звітів
2. Вихід	Виходом є надання автотранспортних пасажирських перевезень на різних маршрутах, освоєння нових ринків пасажирських перевезень, зокрема міжнародних, отримання прибутку в кінці кожного звітного періоду, соціальна відповідальність перед працівниками (вчасна виплата зарплати та премій), бюджетом (сплата податків та інших обов’язкових платежів за кожен звітний період), поліпшення транспортних засобів з метою зменшення викиду шкідливих речовин в повітря
3. Керуюча підсистема	До складу керуючої підсистеми даного підприємства входить 11 керівників різних рівнів управління, зокрема: керівники вищої ланки – 3 чол., середньої ланки – 6 чол., нижчої ланки – 2 чол.
4. Керована підсистема	Керованою підсистемою є колектив працівників, який налічує 29 чол. (загальна чисельність працівників 40 за мінусом представників керуючої системи 11)
5. Прямий зв’язок	Прикладом такого зв’язку є наказ, виданий директором підприємства щодо організації маркетингового дослідження ринку перевезень в Польщі
6. Зворотний зв’язок	Працівники відділу перевезень зібрали необхідну інформацію про ринок перевезень в Польщі та основних перевізників, які є конкурентами даного підприємства, розробили план перевезень на перспективу та представили його директору

Процес функціонування організації як відкритої системи зображено на рисунку 1.

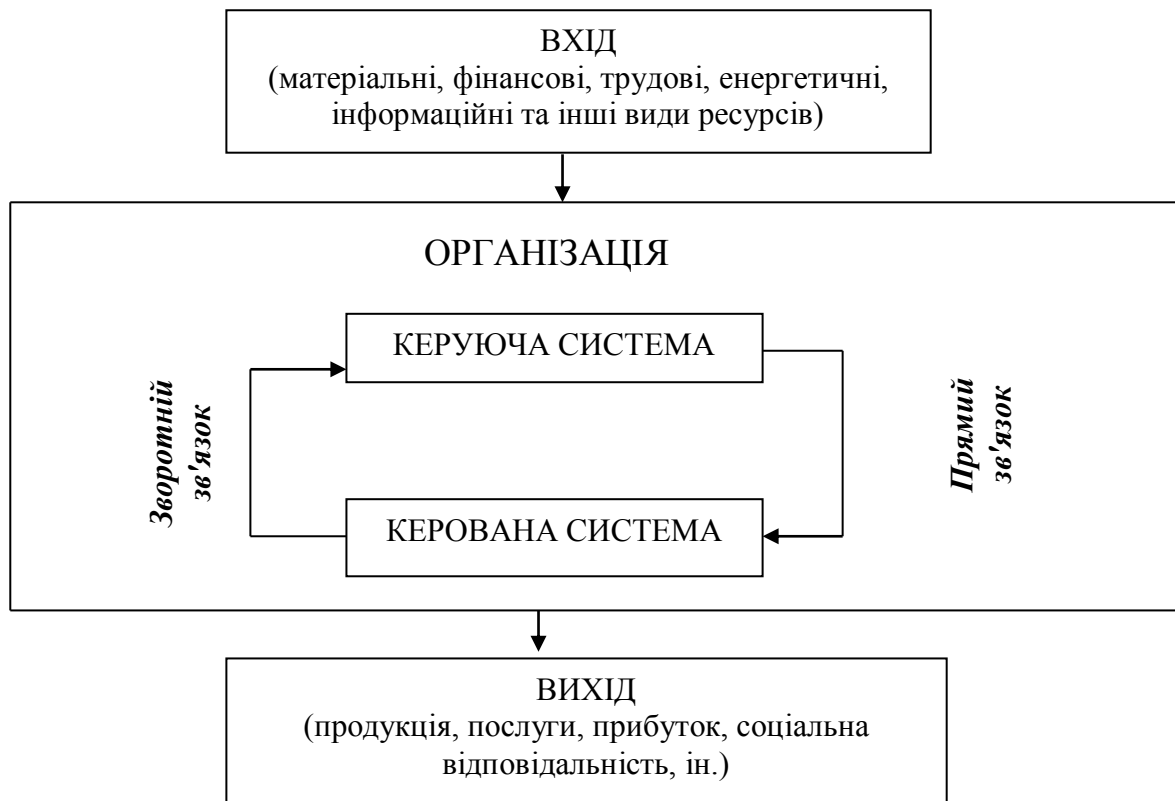


Рис 1. – Процес функціонування організації як відкритої системи

3. Колективи (групи) працівників в організації

Колектив – дві та більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Кожна організація складається з:

- *формальних колективів* (груп працівників, які створені волею керівників організації при вертикальному та горизонтальному поділах праці, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється, регулюється для досягнення певної мети);

- *неформальних колективів* (груп працівників, що виникають і функціонують спонтанно, за інтересами).

Як приклад, наведено характеристику формальної та неформальної груп на ТзОВ “Елітавто” (табл.3).

Таблиця 3 – Характеристика формальної та неформальної груп на ТзОВ
 “Елітавто

Вид групи	Характеристика
<i>Формальна група – диспетчерський відділ</i>	
1. Чисельність	Диспетчерський відділ налічує 3 працівники
2. Склад	Начальник диспетчерського відділу, диспетчер з вітчизняних перевезень та диспетчер з міжнародних перевезень
3. Причини виникнення	Управління процесами формування маршрутів та графіків пасажирських перевезень
4. Ролі членів групи	Начальник диспетчерського відділу здійснює організацію роботи підлеглих щодо формування маршрутів та графіків пасажирських перевезень, їх розповсюдження та контролювання виконання графіків водіями автоколон Диспетчер з вітчизняних перевезень здійснює формування маршрутів та графіків пасажирських перевезень на вітчизняному ринку Диспетчер з міжнародних перевезень здійснює формування маршрутів та графіків міжнародних пасажирських перевезень
<i>Формальні група – відділ матеріально-технічного постачання</i>	
1. Чисельність	Відділ матеріально-технічного постачання налічує 6 чол.
2. Склад	Начальник відділу матеріально-технічного постачання, спеціаліст з постачання транспортних засобів, спеціаліст з постачання палива та паливно-мастильних речовин, спеціаліст з постачання запасних частин та комплектування, комірники
3. Причини виникнення	Управління процесами постачання матеріальних ресурсів – палива, мастильних речовин, запасних частин та комплектування, транспортних засобів, інструментів, обладнання, тощо
4. Ролі членів групи	Начальник відділу матеріально-технічного постачання здійснює переговори з основними постачальниками та забезпечення поставок необхідних матеріальних ресурсів Спеціаліст з постачання транспортних засобів здійснює поповнення рухомого парку підприємства в необхідній кількості та в певний період часу Спеціаліст з постачання палива та паливно-мастильних речовин відповідає за своєчасне постачання палива та паливно-мастильних речовин та дотримання

	постачальниками умов та термінів, зазначених у контрактах Спеціаліст з постачання запасних частин та комплектування забезпечує безперебійну роботу автомобільного парку шляхом закупівлі необхідного комплектування та запасних частин Комірники здійснюють облік товарно-матеріальних цінностей, розподіляють відповідно до потреб підрозділів підприємства, виконують вантажні роботи та інвентаризацію
<i>Неформальна група – група любителів футболу</i>	
1. Чисельність	Група любителів футболу налічує 6 чол.
2. Склад	Водії автоколон (4 чол.), автомеханік та автослюсар
3. Причини виникнення	Спільні інтереси щодо спортивних уподобань
4. Ролі членів групи	Автомеханік організовує футбольні матчі щонеділі та сповіщає усіх учасників групи про час та місце проведення Автослюсар організовує транспортування усіх учасників групи на стадіон в зазначений час та місце Водії автоколон відповідають за забезпечення гри м'ячем та іншими необхідними речами.

У будь-якій організації існує *три типи формальних груп*:

1. Групи керівників (або командні групи) формують особи, які здійснюють процес управління в організації. Прикладами груп керівників можуть бути: президент компанії і віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділів; командир авіалайнера, другий пілот та борт-інженер; директор заводу та його заступники; начальник цеху та його заступники.

2. Цільові виробничі (господарські) групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу, щодо них застосовуються окремі елементи цільового стимулювання. В організації можуть існувати *групи* конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламодавців та ін.

3. Комітет – група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів належать ради, комісії, збори, команди, товариства. За функціональним призначенням виділяють основні типи комітетів:

- *спеціальний (тимчасовий)* – створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних та глобальних питань, вироблення альтернативних рішень (наприклад, ревізійна комісія).

- *постійний* – діє постійно і має конкретну, найчастіше довготривалу мету

(наприклад, рада директорів).

4. Фактори впливу на організацію

Фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів. Їх класифікують за двома ознаками:

1) за рівнем впливу на:

- *Мікроекономічні фактори* (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, постачальники, споживачі, конкуренти), які діють на рівні підприємств.

- *Макроекономічні фактори* (законодавчі акти, укази, постанови, система економічних відносин в державі, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, особливості міжнародних відносин, політичні, соціально-культурні обставини).

2) за середовищем впливу на:

- *Фактори внутрішнього середовища організації* – це взаємозв'язок п'яти складових: цілі, структура, завдання, технологія та люди (працівники) (рис. 2).

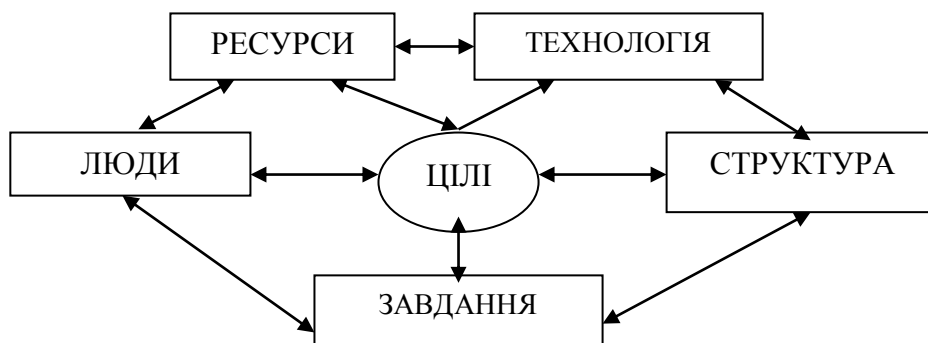


Рис 2. – Внутрішнє середовище організації

Цілі – це конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (отримання прибутку, зниження витрат, збільшення продуктивності праці).

Структура – це взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які виконують служби або підрозділи. Тут поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, інформацією та людьми.

Ресурси – трудові (робоча сила), матеріальні (сировина, матеріали, комплектування), фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції, ін.), інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, повідомлення), технологічні (техніка, технологія), енергетичні та ін.

Технологія – це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини) у вихідні (продукцію, послуги). Під технологією розуміють кваліфікаційні навички, обладнання, інструменти, знання.

Люди (працівники) – це фактор організації, який визначається здібностями, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, оточенням, професійними якостями.

- *Фактори зовнішнього середовища організації* – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і не підвладні апаратові управління. Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи:

- *прямої дії*, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації й залежать від її діяльності,

- *непрямої дії*, тобто вони впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини.

До факторів прямої дії належать: постачальники, споживачі, конкуренти, профспілки, законодавчі акти, державні органи, партії та громадські організації, інфраструктура.

До факторів непрямої дії належать: НТП, рівень техніки та технології, стан економіки, соціально-культурні обставини, політичні умови, міжнародне оточення.

5. Процес менеджменту в організації

Процес менеджменту в організації охоплює керуючу, керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво.

Процес менеджменту – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Графічна модель процесу менеджменту зображена на рисунку 3.

Процес управління організацією охоплює декілька етапів:

1 етап – *реалізація функцій менеджменту*, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування, організація взаємодії, мотивація та контроль),

2 етап – *формування методів менеджменту* (економічних, соціально-психологічних, технологічних, адміністративно-розпорядчих) як результатів реалізації функцій менеджменту (план виробництва, бюджет, технологічна документація, накази, розпорядження, соціальні програми для працівників, ін.),

3 етап – *формалізація (перетворення) методів менеджменту в управлінські рішення* у формі наказів, розпоряджень, вказівок, які доводяться

вищими рівнями управління до нижчих у встановленому порядку,

4 етап – забезпечення управлінського впливу на колектив працівників на засадах керівництва та використання різних форм влади (винагороди, примусу, експертної, законної, еталонної влади),

5 етап – використання комунікації, тобто процесів обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

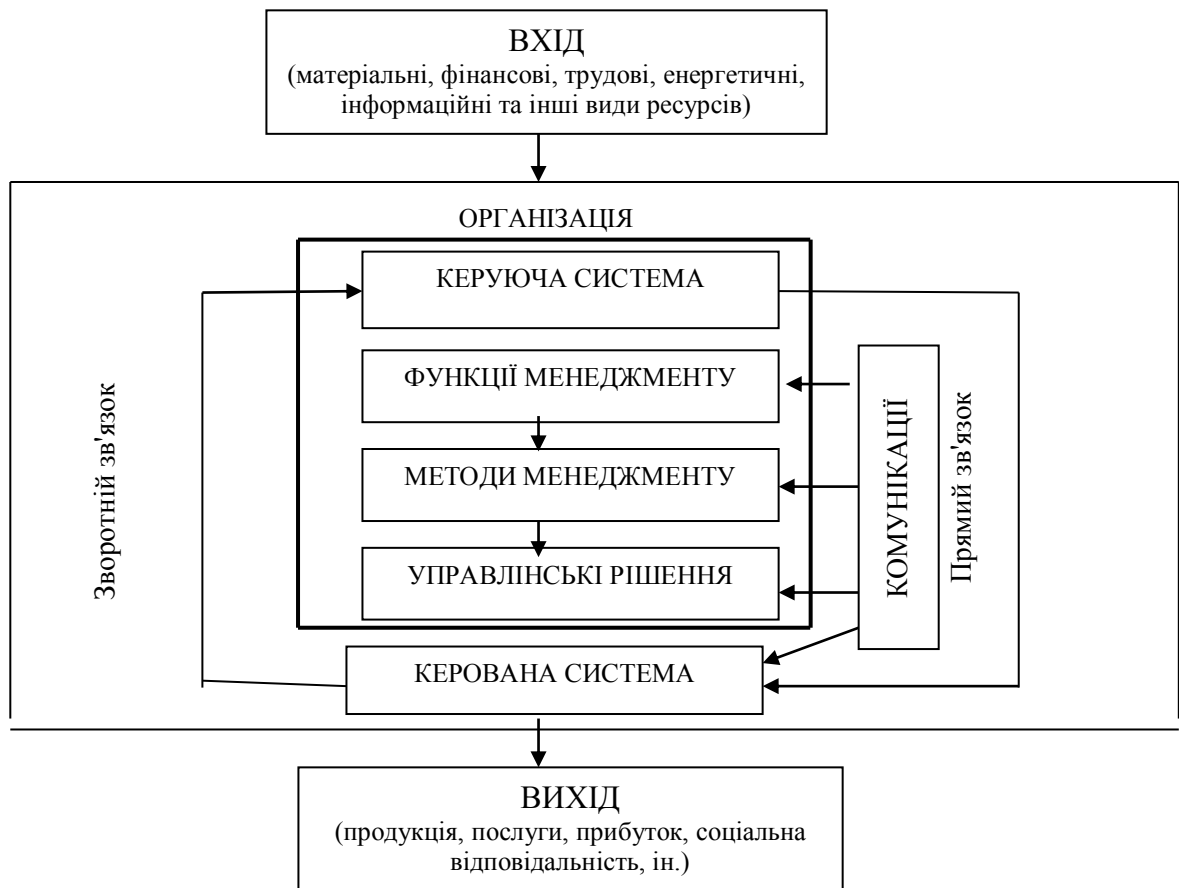


Рис 3. – Графічна модель процесу менеджменту

Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту

1. Сутність та класифікація функцій менеджменту
2. Сутність планування як загальної функції менеджменту

1. Сутність та класифікація функцій менеджменту

Технологія управління підприємством (організацією) є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують

формування способів управлінського впливу.

Сформувалися вони в процесі поділу та спеціалізації управлінської праці, оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального поділу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функції менеджменту – чітке коло завдань та питань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління підприємством.

Функції менеджменту класифікують за:

1) місцем в системі менеджменту:

- *загальні (основні)* – задіяні в усіх управлінських процесах через планування, організацію взаємодії, мотивацію та контроль,
- *конкретні (часткові)* – забезпечують протікання конкретних управлінських процесів, *наприклад*, управління відділом чи бригадою, процесом постачання чи збуту, управління ресурсами, т.д.
- *об'єднувальні* – пронизують всі управлінські процеси в організації за допомогою загального керівництва.

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

1) процесом управління – функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріальним постачанням, збутом, інноваційною та інвестиційною діяльністю, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю, виробничо-господарською діяльністю;

2) об'єктом управління – функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, бригадою, підрозділом, філією, неформальною групою;

3) елементами виробничо-господарської діяльності – управління інформаційними, фінансовими, трудовими та іншими видами ресурсів, предметами (*наприклад*, сировина, матеріали) та знаряддями (*наприклад*, обладнання, інструменти, виробничі споруди) праці.

2. Сутність планування як загальної функції менеджменту

Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення.

За масштабом передбачення перспективи виділяють два види планування – *стратегічне планування і планування реалізації стратегії (або поточне планування)*.

Стратегічне планування передбачає розробку стратегії підприємства через встановлення місії і цілей організації, аналіз зовнішнього середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив. *Стратегія* – це всебічний

комплексний план, призначений для забезпечення місії організації та досягнення її цілей. Стратегія формується та розробляється вищим керівництвом, а її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

Складові процесу стратегічного планування:

1. *Інформаційне забезпечення стратегічного планування* полягає в підборі та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та минулих стратегій.

2. *Визначення місії (загальної цілі) організації* – чітко вираженої причини існування організації. *Місія може охоплювати такі напрями:* турботу про працівників, виробництво, зростання та фінансування підприємства, виробничі технології, методи виходу й функціонування на ринку, пошук потенційних ринків, задоволення потреб споживача (*наприклад*, забезпечення споживачів продукцією за помірні ціни).

3. *Визначення цілей організації*, які конкретизують її подальшу діяльність. Цілі повинні бути конкретними і підлягати вимірюванню, охоплювати всі рівні управління, мати різну тривалість, бути досяжними та зрозумілими, взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими.

Таблиця 1 – Опис цілей організації

Назва цілі	Показники, за допомогою яких цілі підлягають виміру
Прибутковість	Обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, розміри виплат дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягів продажу продукції, чистий прибуток, ін.
Ринок	Частка ринку, питома вага підприємства в галузі чи певному виді діяльності, обсяг реалізації продукції в натуральному та вартісному вираженні, сегмент ринку
Рентабельність	Рентабельність виробництва, реалізованої продукції, капіталу, активів
Продукція	Обсяги виробництва та реалізації в розрізі окремих видів та найменувань продукції, асортимент продукції
Фінансові можливості	Структура капіталу, його поділ на власний та залучений, розмір дебіторської та кредиторської заборгованостей
Ефективність	Зниження собівартості, витрат на одиницю продукції, співвідношення доходів і витрат
Продуктивність	Виріток одного працівника, трудомісткість
Виробнича потужність	Вартість основних виробничих фондів, будівель, фондівіддача, фондомісткість, амортизація
Інновації	Впровадження нових технологій, придбання патентів, ліцензій, витрати на проведення НДДКР
Організаційні зміни	Кількість ланок та рівнів управління, рівень централізації, норма керованості, вид організаційної структури

Трудові ресурси	Продуктивність праці, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу
Соціальна відповідальність	Екологічна безпека, ресурсозабезпечення, соціальні гарантії, пільги для працівників
Імідж підприємства	Культура обслуговування споживачів, взаємовідносини між працівниками, морально-психологічний клімат в організації

Приклад: місією підприємства “Елітавто” є забезпечення потреб різних груп пасажирів шляхом надання якісних послуг пасажирських перевезень. Цілями ТзОВ “Елітавто” є:

1) *довгострокові цілі:* створення дочірніх підприємств в трьох обласних центрах України та здійснення перевезень бізнес-класу закордон. Завдання, які сприятимуть досягненню цих цілей наступні:

- пошук офісних приміщень, їх оренда для створення дочірніх підприємств в трьох обласних центрах України;
- підбір персоналу для роботи в дочірніх підприємствах, планування, організація та мотивація їхньої роботи;
- підготовка необхідної документації щодо здійснення перевезень бізнес-класу закордон;
- пошук клієнтів, рекламування нового виду перевезень бізнес-класу, налагодження контактів з клієнтами.

2) *середньостроковими цілями* є побудова станції технічного обслуговування та побудова АЗС. Завдання, які сприятимуть досягненню цих цілей наступні:

- підготовка дозвільної документації на побудову станції технічного обслуговування та АЗС;
- підбір персоналу для роботи на станції технічного обслуговування та АЗС;
- організація роботи персоналу на станції технічного обслуговування та АЗС;
- забезпечення станції технічного обслуговування та АЗС необхідними ресурсами.

3) *короткострокові цілі:* оновлення рухомого складу (придбання 3 автобусів), підготовка проектно-кошторисної документації під заплановані проекти, набір висококваліфікованих водіїв (3 чол.). Завдання, які сприятимуть досягненню цих цілей наступні:

- оцінка існуючого автомобільного парку підприємства за технічними характеристиками;
- пошук постачальників, вибір постачальника, підписання договорів на

придбання 3 автобусів для здійснення пасажирських перевезень;

- формування нових проектів пасажирських перевезень на наступний рік;
- формування графіків нових пасажирських перевезень на наступний рік;
- оптимізація маршрутів нових проектів пасажирських перевезень на наступний рік;
- набір водіїв для нових проектів пасажирських перевезень.

4. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища здійснюється з метою контролю можливостей та перешкод у роботі організації з боку зовнішніх факторів, при цьому передбачається встановлення ступеня впливу цих факторів та можливостей адаптації до них підприємства.

Як приклад, наведено характеристику зовнішнього середовища у таблиці 2.

Таблиця 2 – Характеристика зовнішнього середовища підприємства “Елітавто”

<i>Фактори прямого впливу</i>	<i>Характеристика</i>
Споживачі	Основними групами споживачів є: населення міське та сільське, туристичні фірми, іноземні організації, суб’єкти зовнішньоекономічної діяльності, індивідуальні замовники, бізнесмени та туристи
Постачальники	Постачальниками ремонтних послуг є ремонтне підприємство “Автолюкс”, автозаправних послуг АЗС “ОККО”. Постачальниками комплектування до автомобілів, запасних частин, мастильних матеріалів є закордонні організації
Конкуренти	Конкурентами в автотранспортній галузі є: ТзОВ “Гарант”, ТзОВ “Радар”, ТзОВ “Авто-Захід”, які здійснюють перевезення за кордон. Конкуренти, які здійснюють пасажирські перевезення на всеукраїнських маршрутах – ТзОВ “Євротранс”, ТзОВ “Транспортні мережі” та ТзОВ “ЛюксТранс”
Державні органи	Державна податкова адміністрація контролює роботу підприємства, а також органи пожежного нагляду
Інфраструктура	Підприємства співпрацює з 2 комерційними банками, а також із страховими компаніями
Законодавчі акти	Діяльність підприємства базується на засадах таких законів, як закон України “Про господарські товариства”, Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження правил надання послуг пасажирського автомобільного транспортування”
Профспілки	Профспілка немає впливу на роботу підприємства
Система	Власність в економічному сенсі являє собою складну

економічних відносин в державі	систему економічних відносин, яка включає в себе такі групи відносин: відносини з приводу привласнення умов виробництва і його результатів; відносини господарського використання майна; економічні форми реалізації відносин власності. Підприємство має колективну форму власності, тому функціонує у ринкових умовах, на засадах сформованих попиту та пропозиції
<i>Фактори непрямого впливу</i>	<i>Характеристика</i>
Міжнародні події, оточення	Міжнародні події та оточення мають значний вплив на роботу підприємства, оскільки воно працює і на міжнародному ринку перевезень. Так, наприклад, після входження Польщі до ЄС, відбулося зростання пасажиропотоку. Отже, вплив цих факторів відбувається через споживачів конкурентів, постачальників
Науково-технічний прогрес	НТП має значний вплив на роботу підприємства, адже використання у перевезеннях нових моделей рухомого складу значно підвищило якість перевезень та знизить їх вартість
Політичні обставини	Політичні обставини всередині країни впливають негативно на роботу підприємства, оскільки зменшується пасажиропотік. Однак, відбувається ріст попиту на міжнародні поїздки (наприклад, шопінг-тури)
Соціально-культурні обставини	Вплив даного фактора є негативним, оскільки падіння купівельної спроможності населення зумовлює зниження попиту на туристичні перевезення
Рівень техніки та технології	Оскільки підприємство потребує оновлення рухомого автомобільного парку, то рівень техніки та технології має значний вплив на роботу, тому що використання нової техніки гарантуватиме підвищення комфортності перевезень та безпеку на дорогах
Стан економіки	Даний фактор впливає негативно, оскільки більшість вітчизняних підприємств, які виробляють автобуси терплять кризу, тому не можуть задовольнити попит на ринку. В результаті підприємство змушене купувати нові автобуси за кордоном за вищою ціною, ніж вітчизняна

5. Дослідження сильних та слабких сторін підприємства здійснюється з метою визначення того, чи організація має внутрішні сили для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявлення внутрішніх слабких сторін, які можуть ускладнити її становище. Ці дослідження здійснюють у таких напрямках:

- маркетингова діяльність (*наприклад*, частка ринку, збут, реклама),
- стан фінансів (*наприклад*, структура капіталу),
- стан виробництва (*наприклад*, виробничий процес, система контролю якості продукції, стан обладнання, технологій),
- використання робочої сили (*наприклад*, кваліфікація та компетентність працівників, рівень зайнятості, плинність кадрів),
- культура та імідж організації,
- виробничо-господарська діяльність в цілому.

Для визначення сильних та слабких сторін у виробничо-господарській діяльності підприємства варто розрахувати та проаналізувати наступні показники із використанням абсолютного приросту та темпу росту (таблиця 3).

Таблиця 3 – Основні показники діяльності підприємства “Елітавто”

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп росту, %
1. Обсяг пасажирських перевезень на всеукраїнських маршрутах, тис. грн.	2400	2600	200	108,3
2. Обсяг пасажирських перевезень на міжнародних маршрутах, тис. грн.	920	1020	100	110,9
3. Чисельність працюючих, чол.	36	40	8	116,7
4. Фонд оплати праці, тис. грн.	220	260	40	118,2
5. Середня заробітна плата, тис. грн./чол.	6,11	6,5	0,39	106,4
6. Основні виробничі фонди, тис. грн.	3600	4200	600	116,7
7. Фондовіддача, грн.	1,08	1,16	0,08	107,4
8. Матеріальні витрати, тис. грн.	640	730	90	114,1
9. Рентабельність перевезень, %	27,1	29,1	2	107,4
10. Чистий прибуток, тис. грн.	900	1050	150	116,7

За результатами дослідження сильних та слабких сторін підприємства, видно, що обсяг пасажирських перевезень на всеукраїнських маршрутах зріс на 200 тис. грн. або на 8,3%, обсяг пасажирських перевезень на міжнародних

маршрутах – на 100 тис. грн. або 10,9% в звітному періоді порівняно з минулим, що є позитивним в роботі підприємства. Відбулося зростання чисельності працівників, фонду оплати праці та середньої зарплати на одного працівника, що свідчить про сильні сторони підприємства. Ріст основних виробничих фондів та фондівіддачі свідчить про раціональне використання автомобільного парку та інших фондів, що також є позитивною стороною у роботі “Елітавто”. Слабкою стороною є ріст матеріальних витрат на 14,1%. Рентабельність перевезень та чистий прибуток підприємства зросли в звітному періоді порівняно з минулим, що є сильними сторонами “Елітавто”.

Продуктивність праці одного працюючого – відношення обсягу випуску (або реалізації) продукції до чисельності працюючих. Зростання даного показника характеризує сильну сторону підприємства.

Середня заробітна плата – відношення фонду оплати праці до чисельності працюючих.

Фондовіддача – відношення вартості основних виробничих фондів до обсягу виготовленої продукції.

Матеріаловіддача – відношення матеріальних витрат до обсягу виготовленої продукції.

Рентабельність продажу – відношення чистого прибутку підприємства (або балансового) до обсягу реалізованої продукції.

6. *Виконання розрахунків та обґрунтування проектних рішень* полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних, ін.), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявленні тенденції їх зміни, а також у підборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегії.

7. *Формування та аналіз стратегічних альтернатив* полягає у розробленні можливих для організації стратегій або окремих складових стратегічного плану. Стратегії класифікують за такими ознаками:

- 1) за ієрархією (загальнокорпоративна, портфельна, ділова, функціональна),
- 2) за функціональною ознакою (маркетингова, фінансова, торговельна, соціальна, екологічна, організаційних перетворень),
- 3) за термінами реалізації (довго, середньо, короткострокова),
- 4) за стадіями економічного розвитку (життєвого циклу): стратегії обмеженого росту, росту, скорочення.
- 5) за напрямками можливого розвитку організації (інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний розвиток),
- 6) за місцем організації у конкурентній боротьбі (лідер, претендент на лідерство, послідовник, новачок),

7) за ступенем глобалізації (охоплення ринку) – інтернаціоналізація, сегментація, регіоналізація,

8) за особливостями виробничо-господарської діяльності (реструктуризація, спеціалізація, диверсифікація, диференціація, концентрація).

8. *Вибір стратегії*, при якому слід враховувати такі фактори: рівень ризику, досвід минулих стратегій, ринкова ситуація, залежність від фактора часу, вплив власників, внутрішнього та зовнішнього середовища.

9. *Оцінювання стратегії* полягає у встановленні відповідності критеріям, місії та цілям. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Існують кількісні (*наприклад*, чистий прибуток, рентабельність) та якісні (*наприклад*, імідж, репутація на ринку) критерії оцінки.

Стратегічне планування визначає, чого і коли хоче досягти організація. Але для реалізації її цілей важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність планування реалізації стратегії, яке здійснюється у двох напрямках:

1) *З використанням адміністративних важелів* на основі тактики, політики, процедур та правил.

Тактика – це короткотермінова стратегія, яка розробляється з метою розвитку стратегій, створюється на рівні середньої ланки управління, діють короткий час, мають властивість досить швидко виявляти результати (*наприклад*, реклама є тактикою, яка узгоджується із стратегією, спрямованою на збільшення частки ринку). *Політика* – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень (*наприклад*, політика працевлаштування на посаду в дану організацію). *Процедури* – дії, які треба виконувати в конкретній ситуації (*наприклад*, процедури технічного огляду й обслуговування, ремонту транспорту). *Правила* – сукупність необхідних рекомендацій того, що саме і як потрібно робити в специфічній одноразовій ситуації (*наприклад*, порядок підписання документу).

2) *З допомогою економічних важелів*, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління. *Бюджет* – це метод розподілу ресурсів, поданих у кількісній формі. В бюджеті враховують усі видатки, збитки, джерела надходження грошових коштів, доходів тощо. Механізм формування бюджету передбачає попередню розробку кошторисів службами й підрозділами та підготовку підсумкового бюджету. *Управління за цілями* являє собою підхід згідно з яким кожний керівник підрозділу в організації повинен забезпечувати досягнення чітко визначених цілей, які повинні бути взаємоузгодженими із цілями керівників вищого рівня.

Планування реалізації стратегії (поточне планування) здійснюється у

кілька етапів:

1. *Інформаційне забезпечення планування реалізації стратегії* полягає в підготовці до використання інформації щодо формування системи планових показників, здійснення процесу бюджетування та формування альтернативних оперативних планів.

2. *Оцінювання сильних та слабких сторін організації* передбачає діагностику внутрішніх сильних та слабких сторін в управлінні організацією загалом, виробничо-господарською діяльністю, фінансовими операціями, трудовими ресурсами та ін.

3. *Вибір і формування планових показників* передбачає розроблення системи економічних (*наприклад*, рентабельність, ліквідність, прибуток, обсяги виробництва та реалізації продукції, економічна ефективність, собівартість), соціальних (*наприклад*, рівень зарплати, продуктивність праці, питома вага управлінців у загальній чисельності працівників), технологічних (*наприклад*, виробнича потужність обладнання і устаткування, фондвіддача, фондомісткість, витрати на механізацію та автоматизацію) та інших показників.

4. *Формування бюджету*, тобто збалансованого плану надходжень та видатків. Передумовою запровадження бюджетів є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Виокремлюють такі види центрів відповідальності: центр вартості (*наприклад*, виробничі підрозділи), центр видатків (*наприклад*, планово-економічний відділ, відділ кадрів, ін.), центр обороту (*наприклад*, відділ збуту), прибутків, інвестицій (*наприклад*, бухгалтерія).

5. *Вибір адміністративних важелів* здійснюється з використанням тактики, політики, процедур та правил в організації. Це дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації бюджету з метою досягнення основних запланованих показників.

Як приклад, в поточному плануванні підприємство “Елітавто” дотримується певної тактики, а також політики, процедур та правил.

Політикою ТзОВ “Елітавто” є надання якісних та безпечних автотранспортних пасажирських послуг.

Тактикою даного підприємства є плани на короткі терміни, які розробляються на рівні керівників середньої ланки. Наприклад, формування плану закупівлі паливно-мастильних речовин на наступний рік є тактикою відділу матеріально-технічного постачання.

Процедурами є, наприклад, зміст інструкцій з експлуатації автомобілів (для працівників СТО), які визначають сутність процедур його технічного огляду, обслуговування та ремонту. Для водіїв передбачена своя процедура

звітування про здійснення перевезень.

Правилами є порядок підписання маршрутних документів, а також правила поведінки у надзвичайних ситуаціях на дорозі.

6. *Формування альтернативних варіантів оперативних планів* полягає у розробленні можливих для організації оперативних планів або окремих складових такого плану, а також конкретних способів впливу керуючої системи на керувану з метою досягнення цілей, виконання завдань та встановлених показників.

7. *Вибір варіанту альтернативного плану* здійснюється на підставі результатів розгляду альтернативних варіантів оперативних планів на відповідність встановленим стандартам і критеріям, за допомогою переліку планових ключових показників, а також заходів, які забезпечать досягнення запланованого та бюджету організації.

Тема 4. Організація взаємодії як загальна функція менеджменту

1. Сутність та особливості функції організації взаємодії
2. Побудова організаційної структури управління
3. Централізація та децентралізація управління

1. Сутність та особливості функції організації взаємодії

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством, тобто поділ організації на підрозділи та встановлення повноважень, які зв'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Практичним результатом реалізації даної функції є:

- затвердження структури виробництва та структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами,
- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав і обов'язків органів управління та службових осіб,
- затвердження положень та інструкцій,
- підбір, розстановка кадрів та формування штатів працівників.

Засобом за допомогою якого керівництво встановлює формальні відносини в організації є *делегування повноважень*.

Делегування – це передача повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Повна відповідальність не може делегуватися.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси

підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі (*наприклад*, при зміні посади працівником змінюються і його повноваження). Повноваження є:

- *лінійні* – передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник в межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, виходячи із постанов, законів.

- *функціональні* – делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту менеджеру нижчого рівня, який керує аналогічною функцією. *Наприклад*, начальник планового відділу делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху. *Функціональні повноваження* бувають таких видів:

а) *рекомендаційні* – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій,

б) *обов'язкові погоджування*, коли функціональний керівник погоджує свої рішення із лінійними керівниками різних рівнів управління,

в) *паралельні* – коли рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників. *Наприклад*, платіжне доручення на перерахування грошових коштів з розрахункового рахунку підприємства дійсне, як правило, при наявності двох підписів – директора підприємства і бухгалтера.

Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне значення.

2. Побудова організаційної структури управління

Побудова організаційної структури управління підприємством здійснюється шляхом *організаційного проектування* за такими етапами:

- вертикальний поділ праці, тобто формування рівнів управління;

- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за конкретними підрозділами,

- установа зв'язків між підрозділами;

- визначення повноважень та відповідальності різних посад,

- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами.

Фактори від яких залежить вид організаційної структури – розмір організації, профіль діяльності, характер продукції, що виробляється та технології її виробництва, сфера інтересів підприємства.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність рівнів управління та конкретних підрозділів, їх взаємозв'язки у процесі управління організацією.

Основними елементами *організаційної структури* є:

- склад та структура рівнів управління,
- чисельний та професійно-кваліфікаційний склад працівників для реалізації кожної управлінської функції,
- склад самостійних структурних підрозділів,
- інформаційні зв'язки між рівнями управління та структурними підрозділами.

Для характеристики структури рівнів управління в організації доцільно заповнити наступну таблицю 1.

Таблиця 1 – Структура рівнів управління організації

Рівні управління організації	Кількість представників рівнів управління в організації	Структура, %
1. Інституційний рівень (представники: директор, комерційний директор, ...)	3	$(3/30)*100=10$
2. Управлінський рівень (представники: начальник відділу маркетингу, головний бухгалтер, ...)	20	$(20/30)*100=66,7$
3. Технічний рівень (начальник цеху, начальник лабораторії, ...)	7	$(7/30)*100=23,3$
ВСЬОГО	30	100

За даними таблиці видно, що найбільшу частку в структурі управління займають керівники середньої ланки, а саме 66,7%. Питома вага керівників нижчої ланки складає 23,3%. Найменшу частку в структурі управління займають керівники вищої ланки управління, а саме 10%.

Вимоги до *побудови організаційних структур*:

- а) адаптивність – здатність пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі,
- б) гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни попиту та появу інновацій,
- в) адекватність – відповідність параметрам керованої системи,
- г) спеціалізація – функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки,
- д) оперативність – швидкість прийняття управлінських рішень,
- е) надійність – гарантована достовірність передання інформації,
- є) простота – легкість для персоналу, розуміння та пристосування до даної форми управління,
- ж) економічність – відповідність витрат на утримання органів управління

можливостям організації.

Для характеристики кадрового складу організації доцільно заповнити наступну таблицю 2.

Таблиця 2 – Склад та структура персоналу організації

Категорії персоналу	Минулий рік		Звітний рік		Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп росту, %
	Чол.	Доля, %	Чол.	Доля, %		
Керівники:	30	21,1	30	19,7	0	100
- директори;	3		3			
- начальники усіх підрозділів	27		27			
Спеціалісти:	25	17,6	25	16,4	0	100
- технологи;	10		10			
- конструктори;	5		5			
- модельєри;	5		5			
- інші	5		5			
Службовці:	25	17,6	25	16,4	0	100
- бухгалтери;	5		5			
- економісти;	5		5			
- маркетологи;	10		10			
- касири;	1		1			
- інші	4		4			
Основні робітники	60	42,2	70	46,1	+10	116,6
Допоміжні робітники	2	1,4	2	1,3	0	100
ВСЬОГО	142	100%	152	100	+10	107,4

Чисельність та функції посадових осіб ТзОВ “Елітавто” представлено в таблиці 3.

Таблиця 3 – Чисельність та функції посадових осіб ТзОВ “Елітавто” представлено

Посади працівників	Чисельність, чол.	Функції	Відповідальність та повноваження
Заступник директора із загальних питань	1	Управління процесами оформлення необхідної документації для здійснення перевезень (ліцензій, ВМД, страхових полісів)	Відповідає перед директором за вчасне оформлення необхідної документації для здійснення пасажирських перевезень
Головний бухгалтер	1	Здійснює облік та аналіз стану підприємства, формує податкову та	Відповідає перед директором за ведення бухгалтерського, статистичного та

		статистичну звітність, керує процесами планування фінансово-кредитної діяльності, оплати та матеріального стимулювання праці	управлінського обліку, вчасне формування податкової звітності, звітує за фінансові результати підприємства
Начальник диспетчерського відділу	1	Управляє процесами формування маршрутів та графіків перевезень, їхнє розповсюдження та контролювання виконання водіями автоколон	Відповідає перед заступником директора з експлуатації за раціональне використання рухомого складу, формування маршрутів та графіків перевезень
Юрист-консульт	1	Здійснює систематичний моніторинг законодавчих та нормативно-правових актів, на засадах яких функціонує підприємство, корегує умови договорів, вивчає правові аспекти ведення інших видів діяльності, їх оподаткування та оптимізацію податкових і митних платежів	Відповідає перед директором за юридичну відповідність документації підприємства, консультування з різних правових питань, вчасне повідомлення про зміни в законодавчих та нормативно-правових актах
Маркетолог	1	Здійснює дослідження ринків палива, мастильних речовин, запасних частин та ринків перевезень. Розробляє рекламну кампанію та вивчає потреби ринку перевезень	Відповідає перед начальником відділу матеріально-технічного постачання за результати дослідження ринку, пошук нових постачальників, розробку рекламної кампанії
Автомеханік	3	Виконують авторемонтні роботи відповідно до їх складності, обсягів та специфіки	Відповідають за здійснення якісних ремонтних робіт перед заступником директора з експлуатації

Згідно даних таблиці відбулося зростання чисельності основних робітників на 16,6%, а також загальної чисельності працюючих на 10 чол. або на 7,4%.

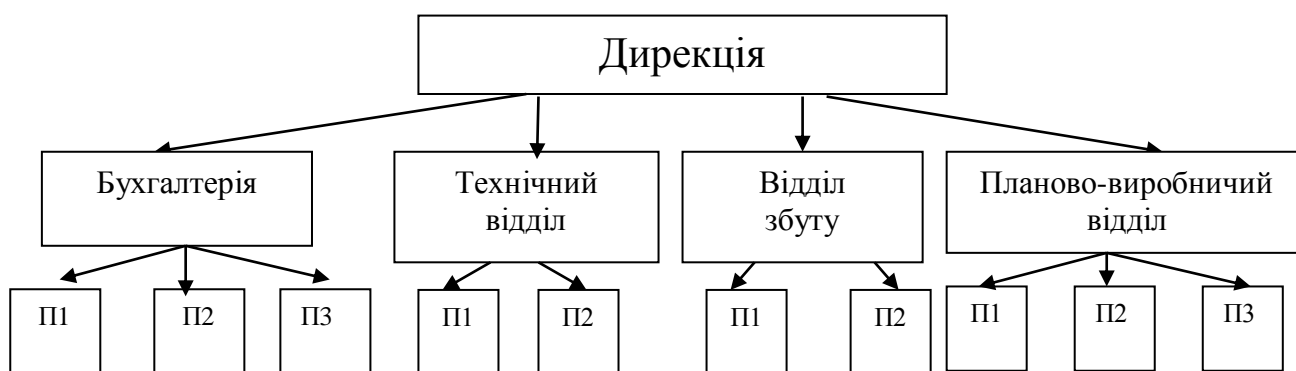
Є два класи організаційних структур управління:

1. *Бюрократичні* – характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвиненою ієрархією управління, наявністю численних норм і правил поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями, наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил та процедур, централізованим прийняттям рішень.

2. *Адаптивні* – впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вони характеризуються слабким використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників у прийнятті рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу підприємству швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Існують такі *типи бюрократичних організаційних структур управління підприємством*:

1) *Лінійний тип* – при якому кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки одному керівнику, який очолює даний підрозділ і виконує тільки його розпорядження (рис. 1). Вищий орган не має права віддавати розпорядження працівникам, мінаючи їх безпосереднього керівника. Така структура використовується малими та середніми організаціями.



* П1, П2, П3 – працівники конкретного підрозділу

Рис. 1 – Лінійна організаційна структура управління

2) *Функціональний тип* – при якому передбачається, що кожен орган управління (начальник кожного підрозділу) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій), а виконання вказівок функціональних підрозділів (бухгалтерії, технічного відділу, відділу збуту та планово-виробничого відділу) є обов'язковим для нижчої ланки (наприклад, виробничих підрозділів таких як цехи, склади) (рис. 2).

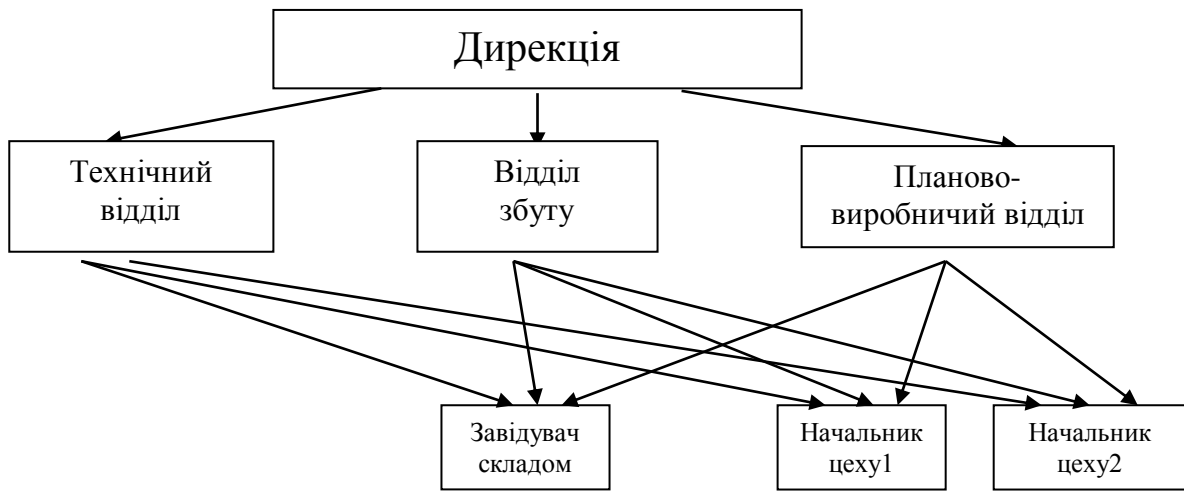


Рис. 2 – Функціональна організаційна структура управління

Лінійно-функціональний (змішаний, комбінований) – при якому передбачається створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб (штабів), які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. При цьому штаби не дають безпосередніх розпоряджень виконавцям. Така структура є ефективною в масовому виробництві з незначними технологічними змінами (рис. 3).

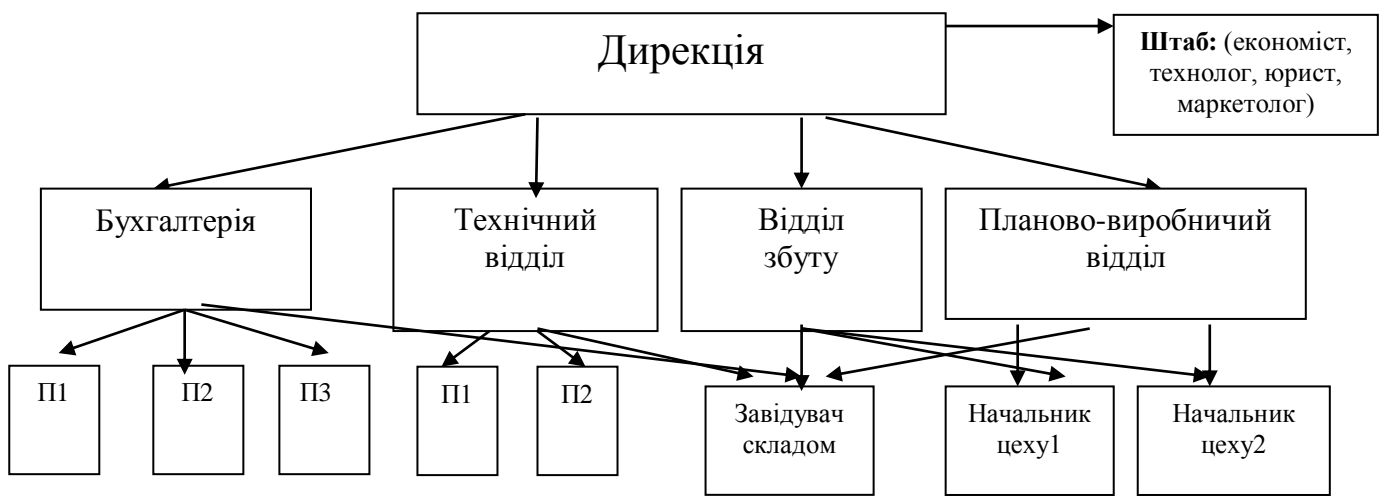
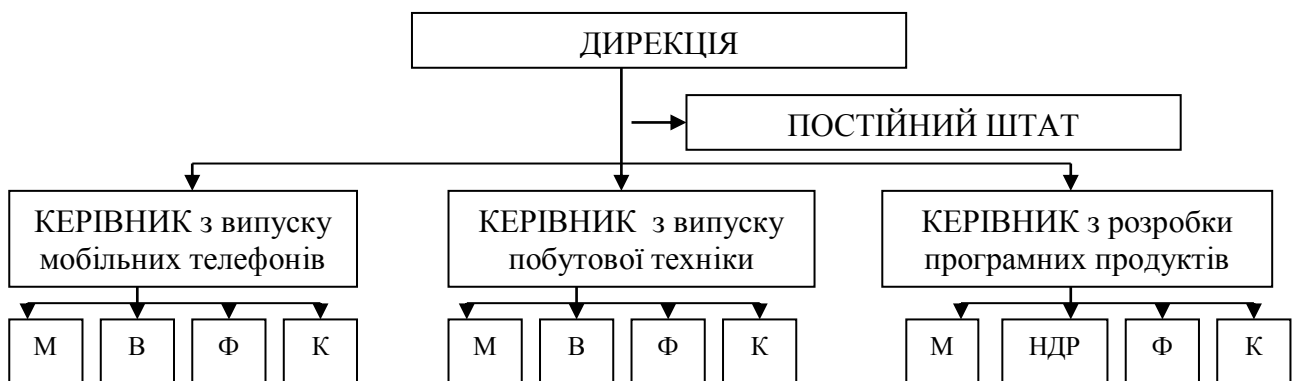


Рис. 3 – Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Існують такі *типи адаптивних організаційних структур управління підприємством*:

1) *Продуктова організаційна структура* – передбачає створення у структурі підприємства господарських підрозділів орієнтованих на

виробництво та збут конкретних видів продукції (рис. 4).



М – маркетинг, В – виробництво, Ф – фінанси, К – кадри, НДР – науково-дослідні розробки

Рис. 4 – Продуктова організаційна структура управління

2) *Регіональна організаційна структура* – передбачає, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами (рис. 5). Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничі відділення чи у формі дочірніх компаній.

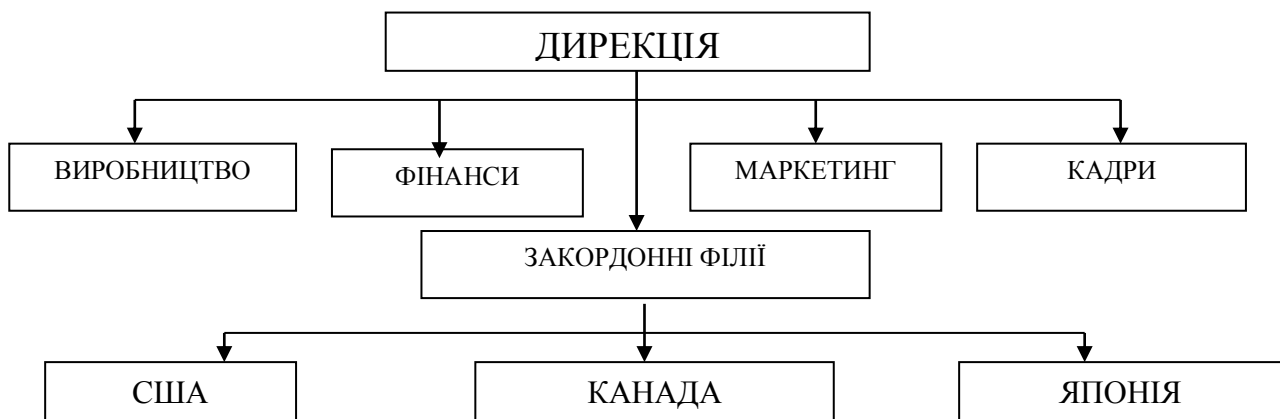


Рис. 5 – Регіональна організаційна структура управління

3) *Матрична організаційна структура* – при якій передбачається створення поряд лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника. Основна частина працівників, зайнятих реалізацією програми, виявляється в підпорядкуванні не менше двох керівників, але з різних питань. Після завершення робіт над

проектом спеціалісти повертаються до своїх функціональних підрозділів. Створення даної структури доцільне при освоєнні ряду нових складних виробів в стислі терміни (рис. 6).

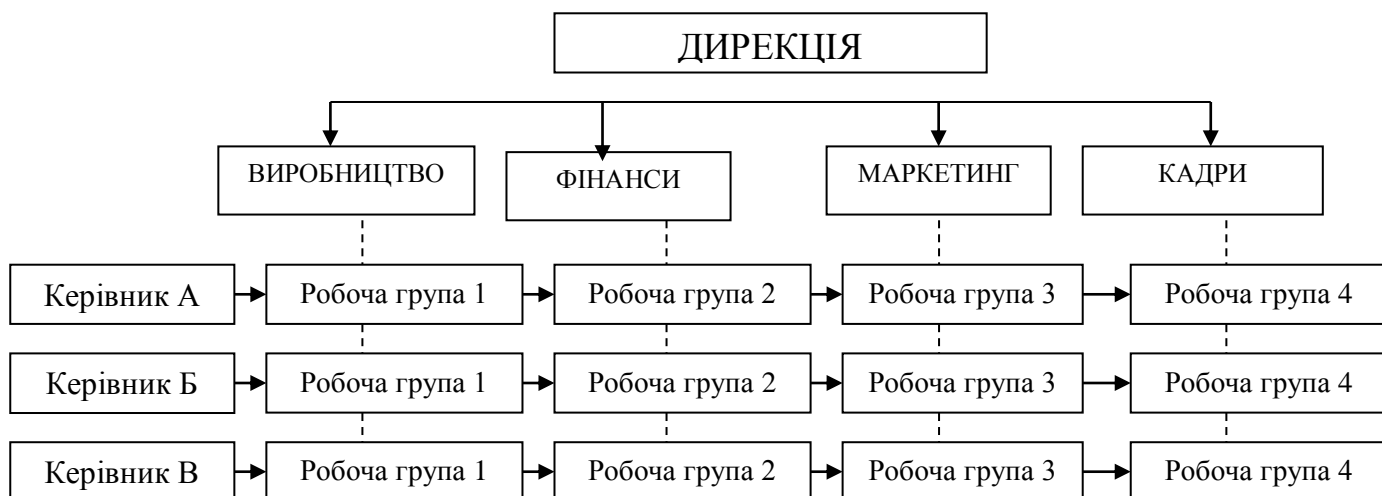


Рис. 6 – Матрична організаційна структура управління

3. Централізація та децентралізація управління

Найважливішими принципами управлінської діяльності є принципи централізації і децентралізації, які лежать в основі організаційних структур управління.

Централізація управління – зосередження виконання управлінських функцій у єдиному центрі. Тобто, *централізоване управління* – процес, при якому команди, вказівки формуються в єдиному центрі управління і передаються з нього численним об'єктам управління. Така форма організації управління найчастіше використовується невеликими компаніями, що випускають один вид продукції або продукцію однієї галузі.

У *централізованій організації* всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу.

Переваги централізації: покращує контроль та координацію спеціалізованих незалежних функцій, зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, що приймаються менш досвідченими керівниками, дозволяє вникнути у ситуації, при яких одні відділи організації ростуть і розвиваються за рахунок інших або організації загалом, дозволяє більш економно і легко використовувати досвід і знання персоналу центрального та адміністративного органу управління.

В міру розширення номенклатури продукції, освоєння нового бізнесу, виходу на міжнародні ринки, керівництво вищої ланки усвідомило, що кількість і складність рішень, які воно повинно приймати, перевищує їхні

можливості. Тому виникла необхідність делегувати деякі важливі повноваження нижчим рівням управління. Організації стали переходити до децентралізованої структури управління, при якій за вищим керівництвом залишається вирішення питань довгострокового планування, розподілу ресурсів, координації і оцінки діяльності.

Децентралізоване управління – процес, при якому істотна кількість управлінських дій, що відносяться до цього об'єкту, виробляється самим об'єктом на основі самоврядування. Міра децентралізації управління обумовлюється мірою надання повноважень або прав ухвалення самостійних рішень керівником відділеннями. Делегування повноважень є складовою частиною децентралізації.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Переваги децентралізації: управляти великими організаціями централізовано неможливо через велику кількість інформації, дозволяє приймати управлінські рішення тому керівнику, який найближче стоїти до проблеми, стимулює ініціативи і дозволяє особистості ототожнювати себе з організацією, допомагає підготовці молодого керівника до більш високих посад, надаючи можливість ухвалювати важливі рішення на самому початку кар'єри.

Тема 5. Мотивація як загальна функція менеджменту

1. Сутність мотивації на підприємстві
2. Оплата праці в організації

1. Сутність мотивації на підприємстві

Мотивація – це відокремлений вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, з метою досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивація базується на двох категоріях: *потребах* (відчуті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і *винагородах* (це те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби бувають *первинні* (фізіологічні: їжа, вода, одяг, житло) і *вторинні* (психологічні: визнання, самовираження, повага), а винагороди – *внутрішні* (дає сама робота – самоповага, зміст трудового процесу) і *зовнішні* (дає підприємство (організація) – зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка).

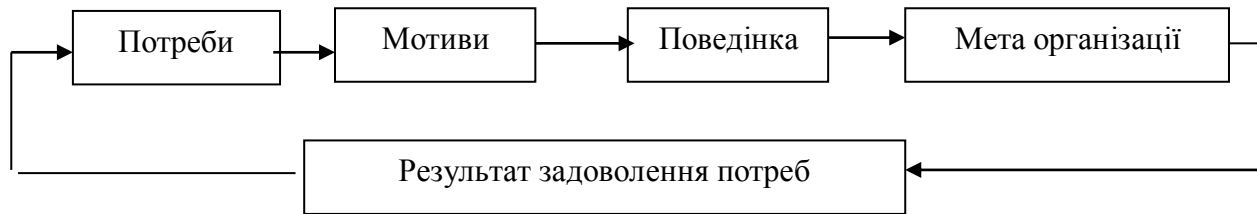


Рис 1 – Модель мотивування через потреби

Існують такі *теорії мотивації*:

- *змістовні* визначають потреби, які спонукають людей до діяльності (ієрархія потреб Маслоу, теорія потреб Мак-Клелланда, теорія потреб Мак-Грегора, теорія Z Оучі, ін.),

- *процесійні* показують як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети і який тип поведінки оберє для її досягнення, тобто відображають процес винагородження (теорія очікувань, теорія справедливості, комплексна теорія, ін.).

Змістовні теорії:

1. *Теорія Маслоу* виділяє такі групи потреб:

- фізіологічні,
- безпеки та захищеності,
- соціальні (у відчутті причетності до подій),
- поваги (з боку оточення, начальників, підлеглих),
- самовираження (у реалізації власних можливостей).

Згідно з цією теорією дві групи є первинними, три інші – вторинні. Людина передусім задовольнятиме перші дві групи потреб, а потім – інші.

2. *Згідно з теорією потреб Мак-Клелланда* при стимулюванні працівників слід враховувати вторинні потреби влади, успіху та причетності, оскільки на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення уже задоволені.

3. *Теорія потреб Мак-Грегора* ґрунтується на двох теоріях:

- *теорія Х* передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль і погрози;

- *теорія У* говорить, що працівники прагнуть до відповідальності та виконання роботи, коли будуть створені відповідні умови. Тут відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження. Працівники більш схильні до теорії У, але організаційні умови та вплив менеджерів зумовлюють вибір ними теорії Х.

4. *Теорія Z Оучі* визначає, що основою успіху працівників є віра

працівників в загальні цілі, сумлінність та старанність працівників у виконанні їхньої роботи та обов'язків. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Процесійні теорії:

1. *Теорія очікувань* базується на очікуванні появи якоїсь події. Виділяють такі види очікувань:

- затрати-результати (робітник економить матеріали, очікуючи підвищення кваліфікаційного розряду),

- результати-винагороди (працівник чекає винагороду за виконану роботу),

- винагорода-задоволення (працівник, очікує винагороду, яка задовольнить його певні потреби).

2. *Згідно з теорією справедливості Адамса* працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою.

3. *Комплексна теорія* враховує цінність винагород, зв'язки зусилля-винагорода, здібності, характер, роль працівника в організації.

Як приклад, наведено застосування мотиваційних теорій у роботі ТзОВ "Елітавто"

Таблиця 1 – Застосування мотиваційних теорій у роботі ТзОВ "Елітавто"

Теорія мотивації	Короткий зміст теорії	Особливості застосування теорії на підприємстві
Теорія потреб Маслоу	1. Потреби діляться на первинні та вторинні. 2. Поведінка людей визначається первинними потребами.	У мотиваційній політиці керівництво досліджуваного підприємства створює умови, в першу чергу, для задоволення первинних потреб усіх працівників через заробітну плату, премії, цінні подарунки, можливість отримання вищої посади. Керівництво розуміє необхідність створення умов для задоволення первинних потреб, оскільки за відсутності таких умов марно чекати на ініціативу, творчість, належне виконання своїх обов'язків працівниками.
Теорія потреб Мак-Клелланда	1. Виділяє три потреби, які мотивують людину до праці: влада,	Мотиваційні фактори у вигляді влади та успіху передбачають збільшення меж повноважень та відповідальності, що зумовлює

	успіх, причетність. 2. Увага на вторинні потреби.	зростання оплати праці та більше визнання з боку оточуючих. Дана теорія застосовується до певних категорій працівників, які проявляють ініціативу і здатні брати на себе повноваження та нести за них відповідальність.
Теорія справедливості Адамса	1. Дотримання принципів справедливості та об'єктивності при встановленні та розподілі винагород. 2. Врахування реакції працівників на несправедливе мотивування.	Неврахування даної теорії може привести до падіння ефективності роботи ТзОВ "Елітавто" за рахунок зменшення віддачі працівників. Тому на підприємстві застосовують різноманітні форми та системи оплати праці, диференціацію основної та додаткової оплати праці за групами працівників, залежно від освіти, стажу, досвіду роботи, вмінь, навичок, затрачених зусиль
Теорія очікувань	1. Передбачає такі очікування: затрати-результати, результати-винагороди, винагорода-задоволення.	Керівництво підприємства досліджує індивідуальні очікування працівників та враховує їх при формуванні політики стимулювання праці. Використовується уся система матеріальних стимулів (премії, доплати, надбавки, просування по службі) для найкращого врахування очікувань працівників.

2. Оплата праці в організації

Оплата праці (зарплата) – грошовий вираз вартості і ціни робочої сили, який виступає у формі будь-якого заробітку, виплаченого власником підприємства працівникові за виконану роботу.

Основними видами зарплати є:

- номінальна – сума коштів, яку отримують працівники за свою роботу,
- реальна – засвідчує кількість товарів, яку працівник може придбати за номінальну зарплату.

Питання організації і планування зарплати в промисловості вирішується в залежності від категорії персоналу:

- для робітників – у відповідності з тарифною системою,
- для інженерно-технічних працівників, службовців – на основі системи посадових окладів.

Оплата праці складається з основної зарплати і додаткової оплати праці (70% : 30%). Основна оплата праці працівника визначається тарифними

ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками, доплатами у розмірах, встановлених чинним законодавством. Її розмір залежить від результатів роботи самого працівника. Величина додаткової зарплати визначається кінцевими результатами діяльності підприємства і виступає у формі премій, винагород, заохочувальних виплат, доплат у розмірах, що не перевищують встановлені чинним законодавством.

Для характеристики фонду оплати праці на підприємстві варто проаналізувати основну та додаткову оплату праці на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2 – Структура фонду оплати праці

Показники	Тис. грн.	Структура, %
1. Фонд основної заробітної плати	175	70
2. Фонд додаткової заробітної плати	50	20
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	25	10
4. Фонд оплати праці (всього)	250	100

Основними функціями зарплати є відтворювальна та стимулююча. Основою організації оплати праці на підприємстві є тарифна система, яка містить такі елементи:

- *тарифна сітка* є сукупністю кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів (містить 15 тарифних розрядів з діапазоном тарифних коефіцієнтів від 1 до 4,1);

- *тарифна ставка*. Розмір тарифної ставки I розряду визначається на рівні встановленого державою мінімального розміру зарплати. Тарифні ставки інших розрядів визначаються множенням тарифної ставки I розряду на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду;

- *тарифно-кваліфікаційні довідники* містять систему основних характеристик, яким повинні відповідати робітники певної категорії;

- *схема посадових окладів* передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на підставі відповідних характеристик.

Форми оплати праці:

1. *Погодинна* передбачає оплату праці в залежності від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи:

- *пряма погодинна* (Z_{np}) визначається як добуток фактично відпрацьованого за місяць часу ($T_{ГС}$) на годинну тарифну ставку ($T_г$):
 $Z_{np} = T_{ГС} * T_г$

- *погодинно-преміальна* (Z_{npr}) – зарплата погодинна з урахуванням премій:

$$Z_{npr} = T_{ГС} * T_г * K_{np},$$

де K_{np} – коефіцієнт, який враховує премії (наприклад, якщо премія у

розмірі 30%, то $KPP=1,3$)

- система посадових окладів є різновидом погодинно-преміальної, за цією системою оплачується праця адміністративного персоналу (економісти, менеджери, збутовики).

2. *Відрядна* передбачає залежність зарплати від кількості виготовленої продукції за одиницю часу. Існує:

- пряма відрядна ($Z_{вп}$) визначається як добуток відрядної розцінки за виготовлення одного виробу (P) та фактичної кількості виробів, виготовлених за годину (Φ_v):

$$Z_{вп} = P * \Phi_v$$

- відрядно-преміальна – зарплата відрядна з урахуванням премій:

$$Z_{впр} = P * \Phi_v * K_{пр},$$

- відрядно-прогресивна – враховує пряму відрядну зарплату та оплату праці за перевиконання плану виробництва продукції,

- непряма відрядна використовується для оплати праці допоміжних працівників.

3. *Колективна* (бригадна) – спочатку розраховується заробіток всієї бригади як при прямій відрядній системі, потім цей заробіток розподіляється між членами бригади.

4. *Контрактна* ґрунтується на укладенні договору між роботодавцем та виконавцем, в якому обумовлюється режим та умови праці, права та обов'язки сторін, рівень оплати праці. Згідно договорів оплачується праця як адміністративного персоналу, так і працівників, які виконують конкретне завдання.

Для стимулювання трудового внеску працівників використовують:

- *премії* – це додаткові (порівняно з основною заробітною платою) винагороди, що виплачуються працівникові лише у певних випадках. До основних показників преміювання належать: виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції;

- *надбавки* є додатковими виплатами працівників за: високу професійну майстерність, високі досягнення в праці, виконання особливо важливої або термінової роботи;

- *доплати* – це кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати устанавлюються за: суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких, шкідливих і небезпечних умовах праці, інтенсивність праці, роботу в нічний час, на період

освоєння нових норм трудових затрат, за керівництво бригадою.

Як приклад, наведено форми оплати праці на ТзОВ “Елітавто”.

Таблиця 3 – Форми оплати та стимулювання праці на підприємстві

Працівники (5-10 чол.)	Форма оплати праці	Надбавки (доплати)	Премії
Головний бухгалтер	Погодинна		+
Заступник директора з експлуатації	Погодинна		+
Диспетчери	Погодинна	+	
Водії	Контрактна	+	
Начальник відділу МТП	Погодинна		+
Маркетолог	Погодинна		+
Автомеханіки	Відрядна	+	
Автослюсарі	Відрядна	+	
Юрист-консульт	Погодинна		+
Директор	Погодинна		+

Як свідчать дані таблиці, на досліджуваному підприємстві застосовуються різноманітні форми оплати праці та стимулювання праці. Так, для таких категорій персоналу як головний бухгалтер, заступник директора з експлуатації, диспетчери, начальник відділу МТП, маркетолог, юрист-консульт та директор застосовується погодинна оплата праці з врахуванням премій. Для автомеханіків та автослюсарів – відрядна форма оплати праці з надбавками та доплатами, для водіїв – контрактна форма оплати праці.

Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві включає основну, додаткову (у формі премій, доплат та надбавок) оплати праці, а також заохочувальна та компенсаційні виплати. Структуру фонду оплати праці проаналізовано в таблиці 4.

Таблиця 4 – Структура фонду оплати праці на ТзОВ “Елітавто” в звітному періоді

Показники	Тис. грн.	Структура, %
1. Фонд основної заробітної плати	169	65
2. Фонд додаткової заробітної плати	59,8	23
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	31,2	12
4. Фонд оплати праці (всього)	260	100

Як свідчать дані таблиці, фонд основної зарплати в звітному періоді становить 65%, додаткової – 23%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 12%.

Тема 6. Контроль як загальна функція менеджменту

1. Контроль та його види
2. Процес контролю в організації
3. Аудиторська діяльність як різновид контролю

1. Контроль та його види

Контроль – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив. Керівництво починає здійснювати функцію контролю з моменту створення організації.

Основними завданнями контролю є:

- забезпечення досягнення місії та цілей організації;
- визначення фактичного стану об'єкта контролю чи його частини в даний момент часу;
- прогнозування стану та поведінки об'єкта;
- завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта контролю від заданих;
- збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта контролю;
- забезпечення стійкого стану об'єкта контролю.

Мета контролю – сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням.

Необхідність контролю викликана такими факторами:

- невизначеність середовища,
- небезпека виникнення кризових ситуацій,
- конкурентна боротьба,
- боротьба за ринки збуту, ін.

Види контролю в організації бувають:

За часом здійснення:

1. Попередній – здійснюється до початку виконання роботи, під час якого перевіряється правильність поставлених цілей, достовірність і точність прогнозів, можливість забезпечення запланованого завдання ресурсами та доцільність здійснення самого завдання. Цей вид контролю використовують стосовно трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Реалізується через правила, процедури, політику.

2. Поточний – визначає стан об'єкта контролю в процесі роботи. Застосовується від початку практичного здійснення господарської діяльності і до моменту досягнення необхідного результату. Під час такого контролю відбувається вимірювання, порівняння та оцінка стану і поведінки контрольованого об'єкта, а також розробляються та застосовуються коригуючі

дії, що дозволяють у визначений строк і якісно досягти намічених результатів. Мета такого контролю – безперервне стеження за станом і поведінкою контрольованого об'єкта.

3. Підсумковий – здійснюється після виконання роботи. *Наприклад*, за допомогою цього виду контролю відокремлюють доброякісну продукцію від бракованої. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій а також, для забезпечення мотивації (оплаті праці та преміюванні).

Таблиця 1 – Характеристика попереднього, поточного та завершального контролів в організації

Види контролю	Характеристика процесу контролю
ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Реалізується за рахунок аналізу ділових та професійних навичок претендентів на роботу, кваліфікації, рис особистого характеру. При цьому встановлюється рівень вимог до працівників, який стосується професійної освіти, досвіду роботи, навичок.
Матеріальні	Перевіряється якість та кількість отриманих від постачальників матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів.
Фінансові	Перевіряються грошові надходження та видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходжень та виплат.
Інформаційні	Зовнішня та внутрішня інформація перевіряється на достовірність та об'єктивність. Для цього формується система збору, обробки та перевірки інформації.
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Контроль реалізується в процесі роботи, здійснюється у формі перевірки роботи працівників, обговорення проблем, що виникають під час роботи, перевірки рівня дисципліни, якості виконання робіт.
Матеріальні	Перевіряється ефективність використання матеріальних ресурсів в процесі діяльності, контролюються норми використання ресурсів.
Фінансові	Здійснюються перевірки поточної роботи фінансових підрозділів (бухгалтерія, відділ фінансів), процесу формування фінансової документації.
Інформаційні	Перевіряється робота системи обробки інформації, її групування, виокремлення первинної та вторинної, термінової та нетермінової, її розподіл в межах організації.
ЗАВЕРШАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Перевіряється відповідність кваліфікації працівників посадам, їх продуктивність, здатність до постійного

	удосконалення професійних навичок, здійснюється атестація працівників.
Матеріальні	Перевіряється вихід та якість продукції, робіт, послуг при використанні нормованих матеріальних ресурсів.
Фінансові	Перевіряються фактичні фінансові результати та порівнюються із запланованими.
Інформаційні	Перевіряється повнота, достовірність та об'єктивність інформації, що відображає рівень виконання поставлених завдань.

За простором здійснення:

- *летучий* – передбачає необхідність виїзду суб'єкта контролю на територіально-віддалений об'єкт (*наприклад*, податкова перевірка роботи підприємства),

- *стаціонарний* означає, що об'єкт і суб'єкт контролю розміщені на одній території (*наприклад*, перевірка начальником виробництва роботи виробничих підрозділів підприємства).

Залежно від якісних характеристик:

- *одиничний контроль*, при якому контролюється одна величина (*наприклад*, величина прибутку підприємства),

- *множинний* – контролюється декілька величин (*наприклад*, прибуток, обсяг продажу, витрати і т.д.).

Залежно від обсягу операцій:

- *однофункціональний* – контролюється одна операція (*наприклад*, фінансова операція підприємства),

- *багатофункціональний* – контролюється декілька операцій (*наприклад*, фінансова, виробнича, технологічна операції).

За характером стосунків суб'єкта та об'єкта контролю:

- *внутрішній контроль* – коли суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в межах однієї системи (*наприклад*, контроль, який здійснюють організації, підприємства, установи як за власною фінансовою діяльністю, так і за фінансовою діяльністю підрозділів, що входять до їх складу),

- *зовнішній* – коли суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в різних системах (*наприклад*, контроль, який здійснюють спеціально створені для цього державні контрольні органи (податкова, контрольно-ревізійна комісія).

Залежно від завдань:

- *лінійний* – означає, що контролюється об'єкт в цілому (*наприклад*, господарська діяльність підприємства в цілому),

- *функціональний* – контролюється частина об'єкта (*наприклад*, робота конкретного підрозділу даного підприємства),

- *операційний* – контролюється окрема характеристика об'єкта (наприклад, робота певного працівника, який працює в даному підрозділі).

Як приклад наведено характеристику попереднього, поточного та завершального контролів на ТзОВ “Елітавто”.

Таблиця 2 – Характеристика попереднього, поточного та завершального контролів на ТзОВ “Елітавто”

Види контролю та ресурсів	Характеристика процесу контролю	Підрозділи, посадові особи, які здійснюють контроль
Попередній контроль		
Трудові	Реалізується за рахунок аналізу ділових та професійних якостей претендентів на роботу. <i>Наприклад</i> , виявлено, що жоден з претендентів на посаду заступника директора МТП не відповідає кваліфікаційним вимогам.	Директор та відповідні менеджери, у підпорядкуванні яких працюють кандидати на відповідні вакантні місця. <i>Наприклад</i> , директор прийняв рішення про звернення до кадрової агенції щодо підбору кандидатури на вакантну посаду згідно висунутих кваліфікаційних вимог.
Матеріальні	Перевірка якості та кількості отриманих від постачальників матеріальних ресурсів згідно укладених договорів. <i>Наприклад</i> , під час процедури технічного огляду АТЗ перед здійсненням ними перевезень виявлено, що 10% з них потребують ремонту та оновлення.	Директор, заступник директора з МТП, відділ МТП, директор з господарських питань, господарський відділ. <i>Наприклад</i> , директор видає наказ на ремонт та закупівлю необхідних запасних частин до автомобілів.
Фінансові	Перевіряють усі грошові надходження та видатки відповідно до фінансової документації, термінів виплат та надходжень. <i>Наприклад</i> , зафіксовано факт надходження лише 20% вартості наданих автотранспортних послуг туристичній фірмі.	Директор, юрист-консульт, головний бухгалтер, заступники директора. <i>Наприклад</i> , директор, юрист-консульт, заступник директора з експлуатації проводять переговори із замовником щодо сплати усієї суми вартості наданих послуг згідно умов договору.
Інформаційні	Зовнішня та внутрішня інформація, яка	Директор, юрист, головний бухгалтер, диспетчерський

	<p>надходить, перевіряється на достовірність.</p> <p><i>Наприклад</i>, виявлено, що інформація щодо змін у законодавстві надходить із запізненням, що призводить до порушення норм чинного законодавства та фінансових втрат підприємства.</p>	<p>відділ, водії автоколон, відділ МТП. <i>Наприклад</i>, директор спільно з юристом приймають рішення щодо підключення підприємства до єдиної всеукраїнської бази даних “Ліга-Закон”, у якій щоденно відображаються зміни в законодавстві.</p>
Поточний контроль		
Трудові	<p>Здійснюється під час роботи у формі перевірок роботи працівників, обговорення проблем, що виникають в процесі роботи, а також періодичної атестації працівників. <i>Наприклад</i>, виявлено, що один із водіїв міського маршруту, порушивши правила дорожнього руху, спровокував ДТП, наразивши на небезпеку пасажирів.</p>	<p>Усі керівники підприємства. <i>Наприклад</i>, заступником директора з експлуатації винесено догану водієві та висунуто вимогу полатодити транспортний засіб за його рахунок. Також прийнято рішення про атестацію усіх водіїв.</p>
Матеріальні	<p>Перевіряється ефективність використання матеріальних ресурсів в процесі роботи, перевіряються норми витрачання ресурсів. <i>Наприклад</i>, водії виявили під час здійснення перевезень за маршрутами, що АТЗ, які пройшли транспортне обслуговування на СТО партнерів, є непридатними для безпечної експлуатації і потребують додаткових ремонтних робіт.</p>	<p>Директор, заступник директора з МТП, відділ МТП, директор з господарських питань, господарський відділ. <i>Наприклад</i>, директор видає розпорядження про розірвання договору з СТО-партнерами, висуває вимогу на підставі договірних зобов'язань щодо відшкодування збитків.</p>

Фінансові	<p>Передбачає перевірку роботи фінансових підрозділів підприємства та процесу формування фінансової документації. <i>Наприклад</i>, зафіксовано факт крадіжки з каси АЗС в розмірі 350 грн.</p>	<p>Директор, юрист-консульт, головний бухгалтер, заступники директора. <i>Наприклад</i>, заступником директора з експлуатації прийнято рішення про встановлення камери спостереження біля каси.</p>
Інформаційні	<p>Перевіряється робота системи обробки інформації, її групування, виокремлення первинної та вторинної, термінової та нетермінової, її розподіл в межах підприємства. <i>Наприклад</i>, виявлено, що диспетчери вчасно не передали водіям інформацію про зміни в графіку перевезень.</p>	<p>Усі працівники підприємства. <i>Наприклад</i>, заступником директора з експлуатації винесено догану диспетчерам за невчасне інформаційне забезпечення водіїв.</p>
Підсумковий контроль		
Трудові	<p>Перевіряється відповідність кваліфікації працівників посадам, їх продуктивність, здатність до постійного удосконалення професійних навичок, здійснюється атестація працівників. <i>Наприклад</i>, виявлено, що ремонтник зі СТО здійснив неякісний ремонт автомобіля клієнта.</p>	<p>Усі керівники підприємства. <i>Наприклад</i>, заступником директора з експлуатації винесено догану ремонтнику із вимогою провести повторний ремонт та атестації даного працівника.</p>
Матеріальні	<p>Перевіряється обсяг використаних матеріальних ресурсів. <i>Наприклад</i>, у результаті інвентаризації встановлено, що не вистарчає автозапчастин та сигналізацій до автомобілів.</p>	<p>Директор, заступники директора, завідувач складом. <i>Наприклад</i>, директор видає наказ на звільнення завідувача складом.</p>
Фінансові	Перевіряються фактичні	Директор, юрист-консульт,

	<p>фінансові результати та порівнюються із запланованими.</p> <p><i>Наприклад</i>, виявлено, що фактична собівартість на міжнародних перевезеннях перевищує заплановану.</p>	<p>головний бухгалтер, заступники директора.</p> <p><i>Наприклад</i>, головний бухгалтер спільно із директором з експлуатації формують заходи щодо зменшення собівартості міжнародних перевезень.</p>
Інформаційні	<p>Перевіряється повнота, достовірність та об'єктивність інформації, що відображає рівень виконання поставлених завдань. <i>Наприклад</i>, виявлено, що проведена рекламною агенцією реклама не принесла бажаних результатів і виявилася неефективно.</p>	<p>Усі працівники підприємства.</p> <p><i>Наприклад</i>, директор видає розпорядження щодо розірвання угоди з рекламним агентством, а також оголошує конкурс між рекламодавцями на кращу рекламу.</p>

2. Процес контролю в організації

Процес контролю – це діяльність суб'єктів контролю (*наприклад*, органів контролю, керівників, контролерів), спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом організації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технологій контролю.

Процес контролю повинен реалізовуватися в певній послідовності за такими етапами:

I етап: визначення завдань контролю. Завдання контролю можуть бути:

- перевірка дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;
- визначення відповідності оформлення документації підприємства вимогам нормативно-правових актів;
- перевірка якості та кількості виготовленої продукції, послуг;
- визначення рівня технічної підготовки виробництва та ін.

II етап: розробка стандартів (норм функціонування) у формі показників результативності підприємства (виробництва). Норми функціонування – критерії, за якими оцінюється дієвість системи управління або хід виконання виробничого процесу. Існують такі форми норм:

- числова – коли параметри вимірюються числовими значеннями,
- шкальна – коли параметри вимірюються в межах однієї шкали,
- описова - коли параметри описуються словесно.

Основні види норм та нормативів:

- норми витрат предметів праці,
- нормативи використання засобів праці,
- норми та нормативи функціонування операцій, виробництва.

Норма – максимально допустима величина абсолютних витрат ресурсів для виготовлення одиниці продукції.

Норматив – показник, що характеризує відносні величини (*наприклад*, фондівдача, трудомісткість, рівень капіталовіддачі).

Норма керованості – це та кількість працівників, яка перебуває у безпосередній підлеглих керівника.

III етап: оцінювання виконання. Процес контролю на даному етапі передбачає:

- виявлення фактичних, реальних даних щодо стану, властивостей та характеристик підконтрольних об'єктів,
- порівняння досягнутих результатів із розробленими стандартами,
- встановлення масштабу допустимих відхилень,
- вимірювання результатів,
- передавання і розповсюдження інформації про конкретні результати,
- оцінка інформації про отримані результати.

IV етап: визначення потреби у корективах. Корируючі дії спрямовані на усунення відхилень та недоліків в керованій системі через розробку та впровадження керуючою системою відповідних заходів (*наприклад*, корегування стандартів).

Для того, щоб контроль був ефективним він повинен:

- бути економічно вигідним,
- забезпечувати двобічне спілкування між контролерами та працівниками, діяльність яких контролюється,
- бути не надто прискіпливим та жорстким, враховувати необхідність самоконтролю.

3. Аудиторська діяльність як різновид контролю

Однією з форм контролю є аудиторська діяльність. *Аудит* – це системний процес отримання та оцінки об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Аудит – перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами

користувачів.

Існують такі *види аудиту*:

- *аудит фінансових звітів* передбачає перевірку правильності їхнього складання відповідно до загальновизнаних правил ведення бухгалтерського обліку,

- *аудит на відповідність встановленим вимогам* передбачає перевірку окремих видів робіт на їхню відповідність встановленим законам та правилам,

- *аудит господарської діяльності* полягає в систематичному аналізуванні окремих видів діяльності (*наприклад*, виробничої, фінансової, господарської).

Тема 7. Методи менеджменту та форми влади в організації

1. Сутність та класифікація методів менеджменту

2. Форми влади в організації

3. Стилi керівництва

1. Сутність та класифікація 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 класифікують за такими ознаками:

1) *за напрямками впливу на керований об'єкт*:

- *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (*наприклад*, через накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи);

- *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (*наприклад*, через методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі).

2) *за способом врахування інтересів працівників*:

- *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників, включаючи різноманітні економічні стимули (*наприклад*, премії, доплати);

- *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків та прав працівників, регламентацію та нормування їхньої діяльності (*наприклад*, штатні розписи, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани);

- *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціальної активності працівників, включаючи етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником та підлеглими.

3) за формою впливу:

- *кількісні методи* містять цифрову інформацію (*наприклад*, калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули);

- *якісні методи*, де інформація подається у письмовому чи словесному вигляді через вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами.

4) за характером впливу:

а) економічні методи:

- *техніко-економічні плани* – комплексна модель основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також способів, шляхів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого. Плани є довго-, середньо- та короткострокові, місячні, квартальні, річні, ін.;

- *економічні стимули* – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації. Вони базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії);

- *фінанси* (централізовані та децентралізовані грошові кошти);

- *податки* сприяють регулюванню взаємин держави з підприємствами;

- *бюджет* – документ, що відображає надходження та видатки організації за певний період часу. Існує *операційний* (деталізує статті витрат і надходжень, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності), *фінансовий* (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позиченого капіталів підприємства), *інвестиційний* (деталізує статті витрат і надходжень, пов'язаних з придбанням необоротних активів, здійсненням фінансових інвестицій, джерелами фінансування).

б) технологічні:

- *технологічні документи* – різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва (*наприклад*, технологічні карти, інструкції з експлуатації);

- *конструкторські документи* потрібні для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно – й діяльності конкретних працівників (*наприклад*, ескізи виробів, креслення, конструкторські карти).

в) соціально-психологічні:

- *соціальні плани* – передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці;

- *моральні стимули* – впливають через нагородження орденами, грамотами, медалями, присвоєнням знань;

- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них – забезпечують вплив на засадах добору членів колективу за особливими характеристиками, стажем роботи, розташуванням їх на відповідних робочих місцях.

2) адміністративні (організаційно-розпорядчі):

- *організаційні дії* – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази), організаційного нормування (через встановлення нормативів, норм витрат сировини, енергії, інструментів), організаційного інструктування (через інструкції, правила, вимоги, акти), організаційного інформування (через акти, протоколи, доповідні записки, службові листи, заяви);

- *розпорядчі дії* забезпечують нормалізування завдань, прийомів, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, накази, розпорядження, вказівки);

- *дисциплінарні дії* використовують у конкретних ситуаціях, реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення.

Як приклад наведено характеристику методів менеджменту на ТзОВ “Елітавто”.

Таблиця 1 – Характеристика методів менеджменту на ТзОВ “Елітавто”

Групи методів менеджменту	Види методів менеджменту	Приклади застосування методів менеджменту	Характеристика взаємозв'язку функцій та методів менеджменту
Економічні	Економічні плани	Сформований фінансовими службами бюджет, який визначає джерела формування та напрямки використання фінансових ресурсів	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі планування
	Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, надбавки, доплати, компенсаційні виплати стимулюють працівників якісно виконувати свої	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі мотивування

		функціональні обов'язки	
Технологічні	Технологічні документи	Інструкції щодо щоденного огляду транспортних засобів перед виїздом на маршрут	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління технічною підготовкою підприємства, а саме на етапі планування
	Конструкторські документи	Конструкторські схеми влаштування автомобілів використовуються для здійснення ремонтних робіт	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління технічною підготовкою підприємства, а саме на етапі планування
Соціально-психологічні	Соціальні плани	План покращення умов праці основних робітників СТО передбачає встановлення нової системи кондиціонування, пило- збору та захисту від шуму і вібрації	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі планування
	Моральні стимули	Подяка та нагородження почесними грамотами водіїв АТП, які сумлінно працюють на підприємстві 10 років	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі мотивування
	Методи формування колективів	Підбір водіїв на міжнародні маршрути відповідно до вимог законодавства (вік, досвід роботи, професійна	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі організація

		придатність)	взаємодії
Адміністративні методи	Організаційні методи	Норми витрат мастильних матеріалів при обслуговуванні АТЗ підприємства	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі планування
	Розпорядчі методи	Наказ директора про укомплектування кадрами відділу МТП	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління кадрами, а саме на етапі організація взаємодії
	Дисциплінарні методи	Догана диспетчерам за невчасне повідомлення водіїв щодо змін у графіках перевезень	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі організація взаємодії

2. Форми влади в організації

Керівництво – процес використання влади з метою досягнення впливу на людей.

Керівництво є відокремленим видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси в організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації – є менеджер-керівник, який здійснює управлінські функції в організації. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують різні стимули для досягнення запланованих результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини керівників з підлеглими.

Керівник в організації – це людина, яка управляє своїми підлеглими. Його ціль – впливати на інших людей так, щоб останні виконували роботу, доручену організацією відповідно до її місії та цілей. В основі керівництва лежать такі

категорії менеджменту, як *лідерство, вплив і влада*.

Лідерство – це здатність впливати на окремих осіб та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Лідер – це член групи, за якими вона визнає право приймати рішення, виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулювати взаємовідносини у групі. Лідер може бути формальним керівником групи, а може бути і неформальним. Коли лідер і керівник є однією і тією ж самою особою, то в цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму керівникові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Вплив – це будь-яка поведінка одного керівника, яка вносить зміни у поведінку іншого працівника (підлеглого).

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Влада в організації базується на існуванні формальних повноважень, які надає посада.

Щоб керувати треба впливати, а щоб впливати – треба мати основу влади. Влада базується на зверненні до потреб людини (фізіологічних, потреби в захисті, соціальних, потреби у повазі та самовираженні).

Виділяють такі форми влади, які може застосовувати в своїй діяльності будь-який керівник:

- *владу примусу* – це вплив на підлеглих працівників через страх та погрози (наприклад, страх втратити роботу чи повагу). *Недоліки такої форми влади:* відсутність довіри до керівництва, поява бажання у підлеглих працівників обманювати керівника, виникнення незадоволення роботою, обмеження професійного розвитку підлеглих;

- *влада винагороди* використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку. *Недоліки цієї форми влади:* обмеження розмірів винагород, можливі обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою організації, невизначеність ставлення працівника до винагороди;

- *експертна влада* базується на впливі через «розумну» віру, коли виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше у нього влади. *Недоліки такої форми влади:* у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації;

- *еталонна влада* – влада власного прикладу керівника, яка формується на засадах сили впливу особистих якостей або здібностей лідера (енергійність, впливова зовнішність, незалежність характеру, ораторські здібності). *Недоліки цієї форми влади:* самовпевненість керівника, невизнання інших форм влади;

- *законна (традиційна) влада* випливає із статусу керівника в організації,

коли виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх. Така форма влади базується на традиціях, які на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб. Виконавець при цьому реагує не на керівника, а на відповідну посаду. *Недоліки цієї форми влади:* традиції можуть бути спрямовані проти перемін, немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого;

- *дисциплінарна влада* базується на тому, що виконавець перебуває під впливом установленого розпорядку дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання обов'язків, зауважень, розпоряджень, наказів керівника. *Недоліки такої форми влади:* пригнічення ініціативності та креативності працівника, невідповідність інструкцій поточній ситуації в організації;

- *інформаційна влада* формується на використанні широкого спектру інформації, якою володіє керівник, а виконавець перебуває під впливом цієї інформації через процес комунікацій. *Недоліки цієї форми влади:* можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації, невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих та груп працівників.

Як приклад наведено використання форм влади на ТЗОВ “Елітавто”.

Таблиця 2 – Характеристика застосування форм влади на ТЗОВ “Елітавто”

Форми влади	Загальна характеристика	Директор	Заступник з експлуатації	Начальник відділу МТП
Примусу	Вплив на підлеглих працівників через страх та погрози	+	-	-
Винагороди	Базується на формуванні керівником необхідної поведінки підлеглих на засадах застосування системи матеріального та морального стимулювання	+	+	+
Законна	Впливає із статусу керівника в організації, коли виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх	+	+	+
Еталонна	Влада власного прикладу керівника, яка формується на засадах сили впливу особистих якостей або	-	-	+

	здібностей лідера			
Експертна	Базується на володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити потреби виконавців	-	+	-
Дисциплінарна	Базується на тому, що виконавець перебуває під впливом установленого розпорядку дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання обов'язків, розпоряджень, наказів	+	-	-
Інформаційна	Формується на використанні широкого спектру інформації, якою володіє керівник, а виконавець перебуває під впливом цієї інформації через процес комунікацій	+	+	+

Згідно даних таблиці, керівники різних рівнів управління використовуються різні форми влади залежно від ситуації, яка склалася та категорії працівників. Директор підприємства використовує владу примусу, винагороди, дисциплінарну та інформаційну, оскільки в його руках зосереджено найбільше впливу та влади. Заступник з експлуатації використовує також різні форми влади у своїй роботі, а також є експертом у своїй роботі, тому володіє експертною формою влади. Начальник відділу МТП надає перевагу владі винагороди та володіє еталонною формою влади, оскільки є дисциплінованим, вміло виконує поставлені завдання, тобто є прикладом для наслідування.

3. Стилi керівництва

Стиль керівництва – це звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь делегування повноважень, форми влади, які він використовує та його ставлення до завдань і людських відносин в колективі.

Авторитарний (автократичний) стиль управління базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, що нав'язати свою волю виконавцям. Такий стиль управління характеризується високою централізацією керівництва, єдиноначальністю в прийнятті рішень, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. При цьому керівник використовує накази,

розпорядження, зауваження, догани, погрози, позбавлення пільг. При такому стилі інтереси справи та робота для керівника ставляться значно вище за інтереси людей.

Демократичний стиль управління характеризується прагненням керівника залучати підлеглих до прийняття управлінських рішень, високим рівнем розподілу повноважень та відповідальності між керівником і підлеглими, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами. При цьому керівник стимулює ініціативу зі сторони підлеглих, тому в колективі створюється сприятливий психологічний клімат.

Ліберальний стиль управління характеризується відсутністю розмаху діяльності керівника, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки (наприклад, до критики такий керівник відноситься терпимо, погоджується з нею, але, як правило, нічого не робить).

Як приклад наведено використання стилів керівництва на ТзОВ “Елітавто”.

Таблиця 3 – Характеристика стилів керівництва на ТзОВ “Елітавто”

Стилі керівництва	Загальна характеристика	Директор	Заступник з експлуатації	Начальник відділу МТП
Авторитарний	Характеризується високою централізацією керівництва, єдиноначальністю в прийнятті рішень, жорстким контролем за діяльністю підлеглих	+	-	-
Демократичний	Характеризується прагненням керівника залучати підлеглих до прийняття управлінських рішень, високим рівнем розподілу повноважень та відповідальності між керівником і підлеглими, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами	+	+	+

Лібераль- ний	Характеризується відсутністю розмаху діяльності працівників, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки	-	-	-
------------------	---	---	---	---

Директор підприємства використовує авторитарний та демократичний стиль у своїй роботі залежно від конкретних обставин, тоді як заступник із експлуатації та начальник відділу МТП надають перевагу демократичному стилю керівництва.

Тема 8. Комунікації та управлінські рішення в менеджменті

1. Поняття комунікацій і комунікаційного процесу
2. Сутність та класифікація управлінських рішень
3. Підходи до прийняття управлінських рішень

1. Поняття комунікацій і комунікаційного процесу

Комунікації – це обмін інформацією, її змістом між двома чи більше працівниками. Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома чи більше особами. Виділяють такі *елементи комунікаційного процесу*:

- *відправник* - той, хто гереує ідеї, збирає інформацію і передає її,
- *повідомлення* – інформація, закодована певним чином за допомогою символів,
- *канал* – засіб передачі інформації,
- *отримувач* – особа, для якої призначена інформація,
- *зворотній зв'язок* – реакція на повідомлення, коли відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями.

Вимоги до комунікацій в організації – якість, повнота, лаконічність, конкретність, коректність. *Комунікації* на підприємстві бувають за сферою охоплення, способом виникнення та способом здійснення.

1) *За сферою охоплення* комунікації є:

- a) *між організацією та зовнішнім середовищем* – обмін інформацією між підприємством та елементами зовнішнього середовища, такими як конкурентами, споживачами, постачальниками, державними органами, і т.д.

(наприклад, обмін інформацією зі споживачами відбувається через рекламу, з державними органами – через звіти),

б) *організаційні* – комунікації між рівнями управління, працівниками, підрозділами організації;

- *від вищих рівнях управління до нижчих* (зверху донизу) – за допомогою цих комунікацій вирішуються такі завдання: ознайомлення працівників з цілями організації, з конкретними інструкціями з виконання робіт, забезпечення розуміння роботи та її зв'язку і іншими завданням організації, надання інформації про процедури та методи виконання роботи, інформація про результати роботи організації;

- *від нижчих рівнів управління до вищих* надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, проблеми та порушення у роботі;

- *між різними підрозділами* – комунікації між підрозділами, відділами, службами, цехами, філіями;

- *між менеджером (керівником) та його робочою групою* – комунікації між керівником певного відділу та його підлеглими працівниками, керівником проекту та його робочою групою;

в) *міжособистісні* – комунікації між окремими працівниками в межах одного підрозділу та поза його межами.

2) *За способом виникнення* комунікації є:

- *формальні* – комунікації, які передбачені організаційною структурою підприємства, створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;

- *неформальні* – комунікації, непередбачені організаційною структурою, встановлюються на засадах особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

3) *За способом здійснення* комунікації є:

- *письмові комунікації* – комунікації, які здійснюються через письмові документи та мають такі переваги: добре збереження інформації, можливість вивчення та багаторазового перечитування інформації, ґрунтовність підготовки, можливість доведення до багатьох працівників;

- *усні комунікації* – комунікації, які здійснюються через розмови та пояснення в усній формі.

Як приклад, наведено характеристику комунікацій на ТзОВ “Елітавто”.

Таблиця 1 – Характеристика комунікацій на ТзОВ “Елітавто”

Види комунікацій	Характеристика	Приклади використання інформації при різних видах комунікацій	Приклади використання документів при різних видах комунікацій
Між підприємством та зовнішнім середовищем	Здійснюється обмін інформацією між підприємством та споживачами, постачальниками, державними органами та іншими елементами зовнішнього середовища	Шляхом реалізації рекламної кампанії ТзОВ “Елітавто” інформує споживачів про нові види перевезень та послуг, маршрути та графіки перевезень	Реклама реалізується на основі укладеного договору між ТзОВ “Елітавто” та рекламною агенцією, затвердженого кошторису та графіку проведення рекламної кампанії
Комунікації від вищих рівнів управління до нижчих	Передається інформація про планові завдання, зміни в діяльності підприємства та нововведення	Директор інформує підлеглих про проведення атестації усіх працівників підприємства	Рішення про проведення атестації реалізується у вигляді наказу та положення про проведення атестації працівників
Комунікації від нижчих рівнів управління до вищих	Передається інформація про недоліки в роботі, прохання, пропозиції та рекомендації	Головний водій автоколони №1 інформує заступника директора з експлуатації про необхідність зміни маршруту перевезень у зв’язку з ремонтними роботами на дорозі	Ця інформація подається у вигляді доповідної записки від головного водія автоколони №1 заступнику директора з експлуатації
Комунікації між підрозділами	Передається інформація стосовно	СТО повідомляє відділ матеріально-	Ця інформація оформляється у вигляді

	конкретних завдань виробничо-господарської діяльності	технічного постачання про необхідність закупівлі запчастин та комплектування	замовлення на придбання потрібних запчастин та комплектування
Комунікації між менеджером та його робочою групою	Передається інформація про конкретні завдання, що стоять перед робочою групою керівника	Головний бухгалтер повідомляє підлеглих бухгалтерів про очікування на податкову перевірку діяльності підприємства	Головний бухгалтер видає розпорядження та інструкції щодо перевірки усіх бухгалтерських документів

Модель процесу комунікацій на підприємстві включає такі етапи:

1 етап: зародження ідеї – тієї інформації (чи повідомлення), яка має бути доведена до відома працівників;

2 етап: кодування інформації – перетворення ідеї в ту форму, в якій вона буде доступна і зрозуміла одержувачу (письмова, таблична, графічна, символічна) та підбір способу її передачі (усний, письмовий, за допомогою символів);

3 етап: передача інформації – поширення інформації через відповідний канал (письмовий чи усний);

4 етап: декодування інформації – розшифрування та осмислення її змісту;

5 етап: зворотній зв'язок – це сигнал, що отримує відправник від отримувача, в якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння (або нерозуміння) інформації, що міститься в ньому. Надійний зворотній зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат та перешкод, що спотворюють її зміст.

В ході комунікаційного процесу виникають *комунікаційні бар'єри*:

- інформаційні перевантаження в системі комунікацій,
- неадекватне сприйняття інформації адресатом,
- перешкоди, викликані нерозумінням способів використання слів і словесних знаків,
- невербальні перешкоди (погляд, жести, пози),
- статус особи, яка надсилає повідомлення,

- опір змінам,
- вплив фізіологічних і психологічних чинників,
- поганий зворотній зв'язок,
- незадовільна структура управління організацією,
- громіздка структура комунікаційного процесу,
- географічна віддаль.

Вдосконалити комунікації можна на основі розуміння потреб і настроїв підлеглих, вдосконалення міжособистісних відносин, правильного вибору засобів комунікації, удосконалення документообігу та ін.

2. Сутність та класифікація управлінських рішень

Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість впливати на керовану. *Управлінське рішення* – вибір однієї з кількох можливих альтернатив.

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту.

Управлінські рішення класифікують за сферою охоплення, тривалістю дії, рівнем управління, характером розв'язуваних задач, способом прийняття, жорсткістю регламентації, способом обґрунтування та сферою застосування.

1) *За сферою охоплення* управлінські рішення бувають:

- *загальні* – прямо чи опосередковано стосуються всього підприємства (*наприклад*, рішення, пов'язані з розробленням нового виду продукції);
- *часткові* – стосуються тільки деяких структурних підрозділів, відділів, служб, проблем (*наприклад*, рішення, пов'язані із заміною обладнання в цеху).

2) *За тривалістю дії* управлінські рішення бувають:

- *перспективні (стратегічні)* – рішення, наслідки яких виявляються в майбутньому (рішення, пов'язані із вкладенням інвестицій в певний інвестиційний проект (*наприклад*, рішення про проведення реконструкції підприємства);
- *поточні (оперативні)* – спроможні активно та негайно вплинути на розвиток управлінської ситуації (*наприклад*, рішення, пов'язані із залученням короткострокових кредитних коштів).

3) *За рівнем прийняття* рішення є:

- *на вищому рівні управління* – рішення, прийняті керівниками (директором та його заступниками) вищої ланки управління (*наприклад*, рішення директора щодо зміни основного виду діяльності підприємства);
- *на середньому рівні управління* – рішення, прийняті керівниками

відповідних підрозділів, відділів, служб підприємства (*наприклад*, рішення начальника відділу збуту, пов'язане із проведення маркетингового дослідження ринку);

- *на нижчому рівні управління* – рішення, прийняті керівниками нижчої ланки, тобто начальниками цехів, дільниць, старшими майстрами, бригадирами, начальниками охорони і т.д. (*наприклад*, рішення начальника цеху, пов'язане із зміною режиму та змінності в цеху).

4) *За характером розв'язуваних задач* рішення є:

- *програмовані* (стандартні, типові, шаблонні) – базуються на стандартній управлінській ситуації та ухвалюються за типовими схемами (*наприклад*, рішення начальника відділу матеріально-технічного постачання про закупівлю сировини та матеріалів на наступний місяць);

- *непрограмовані* – рішення, викликані новими або невідомими факторами зовнішнього середовища та внутрішніми управлінськими ситуаціями чи браком інформації (*наприклад*, рішення директора про заміну іноземних постачальників та пошук вітчизняних, у зв'язку із різким зростанням курсу долара);

- *компромісні* – забезпечують нейтральне чи тимчасове вирішення управлінських проблем (*наприклад*, рішення директора про тимчасове припинення закупівель сировини в іноземних постачальників).

5) *За способом прийняття* рішення є:

- *одноособові* – рішення, прийняті одним керівником (*наприклад*, рішення директора про розподіл прибутку на підприємстві);

- *колегіальні* – розробляються та пропонуються групою фахівців, а приймаються відповідною групою менеджерів (*наприклад*, рішення начальника технічного відділу згідно проведених консультацій із фахівцями, пов'язане із зміною технології виробництва);

- *колективні* – приймаються загальними зборами на основі більшості голосів (*наприклад*, рішення, пов'язане із зміною графіка відпусток).

б) *За жорсткістю регламентації* рішення є:

- *контурні* – рішення, які приблизно окреслюють схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору прийомів і методів їх реалізації (*наприклад*, рішення про проведення перестановки робочих місць у відділах та зміну їхнього естетичного вигляду);

- *структуровані* – передбачають жорстке регламентування дій підлеглих, ініціатива допускається тільки при вирішенні другорядних завдань (*наприклад*, рішення про проведення додаткового навчання робітників ливарного цеху);

- *алгоритмічні* – рішення, які гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їх ініціативу (*наприклад*, рішення

про проведення атестації працівників підприємства зовнішнім експертом).

7) *За способом обґрунтування рішення є:*

- *інтуїтивні* – рішення, які базуються на відчутті правильності вибору в конкретній управлінській ситуації (*наприклад*, рішення за проведеною співбесідою про прийняття працівника на посаду заступника відділу серед претендентів, які мають однаковий стаж та досвід роботи);

- *рішення, засновані на суб'єктивних судженнях* – сприймаються на віру як думка чи висновок експерта, фахівця, спеціаліста (*наприклад*, начальник відділу МТП видає розпорядження про закупівлю комплектування, виходячи з інформації про потенційне підвищення цін на дану товарну групу);

- *раціональні* – управлінські рішення, обґрунтовані об'єктивними аналітичними розрахунками (*наприклад*, директор видає рішення про залучення інвестицій, базуючись на розроблених поточних фінансових планах та бюджеті).

8) *За сферами застосування управлінські рішення є:*

- *економічні* – стосуються сфери фінансів, інвестицій, заробітної плати, використання коштів, виконання боргових зобов'язань і т.д. (*наприклад*, заступник директора з економіки приймає рішення про отримання кредиту для фінансування випуску додаткового обсягу продукції, шляхом підписання відповідного наказу);

- *технологічні* – стосуються сфери розробки нових технологій, конструювання продукції, покращення технологічного оснащення, заміни обладнання (*наприклад*, заступник директора з технічних питань приймає рішення про встановлення нового обладнання в цеху, шляхом підписання відповідного наказу);

- *соціально-психологічні* – стосуються сфери соціального забезпечення працівників, покращення психологічного клімату в колективі, морального стимулювання, створення сприятливих умов праці (*наприклад*, заступник директора із загальних питань приймає рішення про покращення умов праці в цеху, шляхом видання працівникам нового спецодягу);

- *адміністративні* – стосуються організаторської, розпорядчої, координаційної, дисциплінарної, інформаційної, регламентної сфер (*наприклад*, директор підписує наказ про затвердження режиму роботи підприємства).

Як приклад наведено характеристику управлінських рішень на ТзОВ “Елітавто”.

Таблиця 2 – Характеристика управлінських рішень на ТзОВ “Елітавто”

Види управлінських рішень	Характеристика
Загальні	Директор підприємства затверджує план атестації працівників шляхом підписання відповідного наказу
Часткові	Заступник директора з експлуатації відповідним наказом затверджує план оновлення рухомого складу підприємства з метою підвищення якості автотранспортних послуг
Перспективні	Директор підприємства затверджує план капітального будівництва АЗС та СТО шляхом підписання відповідного наказу
Поточні	Заступник директора з експлуатації дає вказівку щодо здійснення планового ремонтного обслуговування рухомого складу відповідно до затвердженого плану ремонтних та обслуговуючих робіт
На вищому рівні	Директор підприємства приймає рішення про створення АЗС та СТО у структурі ТзОВ “Елітавто” шляхом підписання відповідного наказу
На середньому рівні	Начальник диспетчерського відділу видає розпорядження диспетчерам в оперативному порядку повідомити водіїв автоколон про зміни, що відбулися у графіку автотранспортних перевезень
На нижчому рівні	Головні водії дають вказівки водіям автоколон щодо дотримання при здійсненні автотранспортних перевезень нового графіку
Одноособові	Заступник директора з МТП видає розпорядження працівникам відділу щодо проведення моніторингу на ринку постачальників паливно-мастильних матеріалів
Колегіальні	Група найманих технологів, конструкторів та архітекторів спільно із бухгалтерією підприємства розробляють проекти забезпечення та фінансування будівництва АЗС та СТО, які затверджуються директором та головним бухгалтером
Колективні	Колектив підприємства на зборах приймає рішення про затвердження нових положень у колективному договорі

3. Підходи до прийняття управлінських рішень

На практиці існують наступні підходи до прийняття управлінських рішень:

1) *Централізований і децентралізований*. При *централізованому підході* більшість управлінських рішень приймається керівниками вищої ланки управління. *Децентралізований підхід* заохочує керівників передавати повноваження та відповідальність з прийняття рішень на нижчий рівень

управління.

2) *Груповий і індивідуальний.* При *груповому підході* до прийняття управлінських рішень залучаються декілька працівників, які працюють над вирішенням однієї проблеми чи управлінської ситуації. При *індивідуальному підході* до прийняття управлінських рішень питання міжособового спілкування зводяться до мінімуму, оскільки рішення приймаються одним керівником.

3) *Система прийняття участі та система неприйняття участі.* Система участі може бути розглянута як процес консультацій, коли керівник, який приймає рішення збирає інформацію та пропозиції від підлеглих працівників, але не залучає їх до самого процесу прийняття рішення. Відповідальність за прийняте рішення несе сам керівник, а не працівники, з якими він консультувався. Система неприйняття участі не реалізується через процес консультування із підлеглими працівниками та передбачає прийняття управлінських рішень керівником на основі його досвіду, суб'єктивних суджень чи проведених розрахунків.

Процес вироблення раціональних управлінських рішень включає наступні етапи:

1 етап: виникнення управлінської ситуації, яка вимагає прийняття управлінського рішення – виникнення управлінської проблеми, її діагностика та формування вимог до інформації по даній проблемі;

2 етап: збір та обробка інформації необхідної для вироблення методів менеджменту – передбачає збір необхідної інформації, її оцінювання, формування критеріїв та обмежень для прийняття рішень;

3 етап: виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту – передбачає встановлення альтернативних управлінських рішень та оцінювання альтернатив;

4 етап: підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається – вибір оптимального варіанту рішення (альтернативи) та надання йому оформленого документального вигляду;

5 етап: прийняття управлінського рішення – затвердження управлінського рішення та видача розпорядження про його виконання;

6 етап: реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів – організація виконання управлінського рішення, контроль його виконання, оцінювання його ефективності та підготовка звіту про виконання рішення.

Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень на підприємстві:

- особисті якості керівника (менеджера) та його поведінка,
- середовище прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність),
- взаємозалежність рішень,

- очікування можливих негативних наслідків,
- можливість застосування сучасних технічних засобів,
- наявність ефективних комунікацій,
- відповідність структури управління цілям та місіям організації,
- процедура реалізації функцій менеджменту,
- інформаційні обмеження.

Рекомендована література

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів.: Світ, 2003. – 260 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2009. – 416 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібн. – 2-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2007. – 352 с.
4. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник: – К.: Кондор, 2010. – 254 с.
5. Родченко В. В., Новак В. О. Менеджмент: Навч. посібник – К.: НАУ, 2008. – 164 с.
6. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2009. – 230 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 3-є вид. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 450 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 372 с.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2002.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посібник. – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ – 2003.
11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник /Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
12. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
13. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. 3-го изд. - М.: Дело, 1998. - 800 с.
14. Немцов В. Д., Довгаль Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002.
15. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2004. – 880 с.
16. Nourick S. Corporate Social Responsibility / S. Nourick. // Partners for Progress: Towards a New Approach Roundtable – 2001. – Vol. 1(12). – P. 127-156.
17. Starodubska M. Corporate Social Responsibility in Ukraine: Western “Fad” of Real Necessity? / Starodubska M. // Synergy: Ukrainian Management Education Journal. – 2005. – Vol. 1(12). – P. 55-61.
18. www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/01/мен_1.pdf – Менеджмент
19. eirr.ru/books/osnovi_menedgm.pdf – Основи менеджменту
20. www.pqm-online.com/assets/files/lib/druker3.pdf – Енциклопедія менеджменту (практичний менеджмент)
21. http://www.cob.sjsu.edu/turner_m/bus_160_syllabus_f09.pdf – Fundamentals of Management and Organizational behavior
22. http://faculty.mercer.edu/jackson_r/Ownership/chap02.pdf – Basic Management Principles