

## **Тема 1: Вступ. Сутність, принципи, функції і цілі менеджменту та еволюція його розвитку**

### **План:**

1. Поняття, основні завдання та зміст менеджменту.
2. Еволюція розвитку менеджменту.
3. Суть і значення принципів менеджменту.
4. Поняття та значення функцій менеджменту.

1. Будь-яким підприємством – чи то промисловим гігантом, чи сімейним магазином необхідно управляти. Коли говорять “управління підприємством”, мають на увазі дії його керівника, які направлені на досягнення якоїсь певної мети. Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають словом “менеджер”, а те, чим вони займаються, – менеджмент. Що ж означає слово “менеджер”? З самого початку англійці вживали це поняття в управлінні ... кінями. Слово “менеджмент” означає “мистецтво верхової їзди”.

В сучасному значенні слова “менеджер” і “менеджмент” з’явилися лише тоді, коли господарі підприємств зрозуміли, що дуже вигідно не самим керувати власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такій роботі. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють за наймом, стали доручати головне завдання підприємства – отримання високого прибутку. Завдання не легше, ніж управління норовистим конем. Варто відмітити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині одна із професій, яка найбільш щедро оплачується в розвинутих країнах.

**Отже, менеджер – це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку.** Тобто – це керівник підприємства в ринковій економіці.

**У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.**

Менеджмент – функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях. Менеджмент – це також галузь людських знань, які допомагають здійснити цю функцію. Нарешті, менеджмент, як збірне від менеджерів, – це певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління. Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки. Вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в професію, галузь знань – в самостійну дисципліну, а соціальний прошарок людей – у досить впливову суспільну силу.

### **Менеджмент розглядається з різних точок зору.**

1. **Менеджмент як організація управління фірмою**, яка здійснює будь-які види підприємницької діяльності, що направлені на одержання прибутку (підприємницького доходу). Зміст менеджменту, таким чином, полягає в досягненні фірмою певних результатів у ході підприємницької діяльності.

2. **Менеджмент як орган управління.** Звичайно під організацією розуміється структура (склад) виробничих підрозділів, у рамках яких проводяться

заходи, які свідомо координуються і направлені на досягнення загальних цілей. Організація – це свого роду анатомія підприємства, управління – його фізіологія. Або організація – це статика справи, управління – його динаміка. Під органом управління часто розуміють керівництво, яке представляє фірму і діє від її імені.

**3. Менеджмент як різні рівні апарату управління.** Велика фірма має у своєму апараті три рівні, кожен з яких у своїй назві англійською мовою має слово “менеджмент”.

На західних підприємствах розрізняють:

- **топ-менеджмент** – вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);

- **мідл-менеджмент** – середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів);

- **ловвер-менеджмент** – нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

**Отже, менеджмент визначають як сукупність принципів, методів, форм і засобів управління, особливий вид діяльності, пов’язаний з керівництвом людьми, умілим використанням їхньої праці, інтелектуальних спроможностей, мотивів поведінки для досягнення поставлених цілей.**

Складовими частинами менеджменту є теорія керівництва, мистецтво і практичний досвід управління.

Теорія управління включає закони, закономірності, принципи, методи й інші аспекти управління. Вона складає теоретичну базу практики управління, забезпечує її науковими рекомендаціями.

*Мистецтво управління* - це система правил практичного здійснення управлінської діяльності, тобто конкретний додаток знань теорії управління до реалізації накопиченого досвіду, наявних спроможностей, фантазій, ерудиції, управлінського таланту працівника.

*Практичний досвід управління* - це набуття практичних умінь і навиків у процесі практичної управлінської діяльності, накопичення кращих зразків управління.

**Ціль менеджменту - досягнення високої прибутковості підприємства (фірми) за рахунок раціональної організації його діяльності, ефективного використання матеріальних фінансових і людських ресурсів.**

#### **Основні завдання і зміст менеджменту**

1. Організація виробництва товарів і послуг на підставі врахування запитів споживачів, забезпечення стабільного положення підприємства на ринку, постійний пошук і освоєння нових ринків.

2. Систематичне вивчення й аналіз діяльності підприємства, виявлення логіки його розвитку, прогноз дії зовнішніх чинників.

3. Визначення перспективних і поточних цілей підприємства, розробка стратегії і тактики його розвитку.

4. Забезпечення підприємства ресурсами, організація раціонального використання їх для досягнення цілей, забезпечення ефективного контролю за ключовими ресурсами.

5. Створення діючих організаційних структур, оптимальне сполучення

централізації і децентралізації управління, координація роботи всіх підрозділів підприємства.

6. Умілий добір персоналу, своєчасна й об'єктивна оцінка і просування працівників, навчання і розвиток здібностей людей, їхня ефективна мотивація їх.

7. Безупинне поліпшення умов праці працівників, забезпечення механізації й автоматизації виробництва.

8. Постійний контроль за ефективністю діяльності підприємства, виконання поставлених завдань.

2. Як галузь управлінських знань менеджмент почав формуватися у другій половині XVIII століття, а його становлення здійснювалося на початку XX століття.

### **Теорії становлення менеджменту**

**Теорія наукового менеджменту.** Основоположником наукового менеджменту прийнято вважати Ф.Тейлора (1856-1915), Сутність системи Ф.Тейлора - застосування принципів і методів організації та нормування праці. При цьому на перше місце він ставив точний науковий розрахунок, а не людину.

Головним в організації управління Ф.Тейлор вважав не організатора, а організаційну систему. Роль фахівця-організатора, на його думку, полягає в організації самої системи, що повинна вирішувати всі ділові питання. Він відзначав, що хороша організація при «бідному» устаткуванні має дати кращі результати, ніж відмінне устаткування при поганій організації.

Ключові моменти цієї теорії стимулювання високопродуктивної праці, добір людей фізично й інтелектуально здатних виконувати визначені види праці, спеціальне навчання їх. Також завдяки цій теорії менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень, а управлінська праця - сферою діяльності особливої групи людей.

**Теорія адміністративного менеджменту (класична теорія)** пов'язана, насамперед, з А.Файолем. Його заслуга у поглибленні розробки управлінської діяльності, виділенні функцій (технічних, комерційних, фінансових, страхових, облікових, адміністративних), типових для всіх підприємств. Надалі особливо виділилася адміністративна діяльність.

А.Файоль і його прихильники намагалися знайти універсальні принципи управління, за допомогою яких організація могла досягти успіху.

**Теорія людських відносин** стверджує, що крім економічних інтересів спонукальними мотивами діяльності людей є задоволення їх соціальних і психологічних потреб (прагнення до визнання, формування почуття колективізму, власної значимості тощо).

Прихильники «людських відносин» всебічно вивчали дію людей, групові відносини і норми, ціннісні орієнтири, конфліктні ситуації тощо. На підставі цього було розроблено багато рекомендацій з керівництва людьми.

### **Сучасні концепції менеджменту**

1) **Процесний підхід** розглядає управління як процес, що складається з цілого ряду безупинних взаємозалежних дій - функцій управління. А. Файоль

вважав, що процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (визначення цілі), планування, організація, розпорядництво, координація і контроль. Деякі автори пропонують значно більший набір функцій.

2) **Системний підхід** базується на теорії систем (система - визначена цілісністю, складається із взаємозалежних елементів). Системи діляться на закриті - без взаємодії з зовнішнім середовищем та відкриті - із взаємодією з зовнішнім середовищем (організація). Великі складні системи складаються з ще менших підсистем.

3) **Ситуаційний підхід** передбачає залежність придатності різних методів управління від ситуації. Найефективнішим буде той метод, що відповідає даній ситуації (ситуація - конкретний набір обставин, що впливають на організацію тепер).

Використовуючи ситуаційний підхід менеджери визначають, які методи і засоби будуть найкраще сприяти досягненню цілей і завдань організації у конкретній ситуації.

2. Становлення менеджменту як науки відбувалось через виявлення певних емпіричних закономірностей, які потім знаходили своє теоретичне відображення у різних наукових підходах до пояснення тих процесів, що відбувалися у виробничих системах. Узагальнення емпіричного досвіду в теоретичних висновках науковців сприяло появі цілої низки рекомендацій щодо того, у який спосіб має здійснюватися управління та як побудувати ефективну систему менеджменту. Вони отримали назву принципів менеджменту.

**Принцип (від лат. principium — початок, основа, першопричина) — вихідне положення, основа системи знань або дій, що конкретизується у певній сукупності законів, категорій, визначень.** Принцип як поняття можна також визначити через сукупність деяких його характеристик, а саме: принцип є вихідним положенням, передумовою теорії, наукової або іншої системи; принцип є центральним поняттям цієї системи, її основою або обґрунтуванням, відображає глибинні закономірності або передумови розвитку системи, в основу функціонування та розвитку якої його покладено.

Нині управлінська наука стоїть перед необхідністю формування нової парадигми, яка дозволить створити універсальну теорію управлінських відносин.

**Принцип менеджменту — це правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.**

Значення принципів менеджменту полягає в тому, що з їх допомогою вищий менеджмент установлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх працівників організації, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом пріоритетів і цінностей, притаманних певному середовищу господарювання.

### **Загальні принципи менеджменту**

## **1. Принцип єдності демократизму і доцільного економічного централізму.**

Відповідно до цього принципу працівники підприємств самі вільно вибирають форми власності і господарювання із врахуванням економічної політики держави, запитів можливостей максимального задоволення потреб працюючих. Для здійснення програми ринку, соціального й екологічного захисту населення створюються відповідні централізовані фонди. Держава також централізовано визначає політику ціноутворення, оподатковування, розробляє валютні, банківські, митну системи та ін. Форми демократизації постійно розвиваються і удосконалюються.

## **2. Принцип досягнення високої економічної ефективності управління.**

Цей принцип передбачає результативність, успіх у досягненні цілі, а також економічність або мінімальні витрати при одержанні необхідного результату. Ефективність досягається за рахунок науково-технічного прогресу, економії витрат, раціонального використання ресурсів, прогресивних форм організації праці і виробництва, умілого використання економічних важелів (податкової системи, цін, кредиту та ін.).

## **3. Принцип стимулювання.**

Як відомо, основним джерелом соціальної активності людей, стимулом до праці є їхні життєві потреби й інтереси. Тому правильне керівництво працівниками неможливе без обліку цих потреб і інтересів. Причому рівень задоволення потреб повинен відповідати трудовій активності людини, кількості і якості затраченої праці.

Застосовуються матеріальні (госпрозрахунок, оренда, створення кооперативів, оплата праці тощо) і моральні стимули (похвала, оголошення подяки, нагородження орденами, медалями, присвоєння почесних звань та ін.).

## **4. Принцип єдиноначальності та колегіальності.**

Єдиноначальність викликана потребами великого машинного виробництва, що вимагає суворої єдності всіх працівників. Вона означає підпорядкованість у трудовому процесі всіх працівників одній особі - керівнику, що має право управляти дорученою йому справою і нести за неї повну відповідальність. Це виключає знеособлення і безвідповідальність.

Однак управління в с.-г. підприємствах, агрофірмах, асоціаціях, акціонерних товариствах і об'єднаннях носить колегіальний характер. Тому єдиноначальність повинна вміло сполучитися з колегіальністю, дотриманням повноважень загальних зборів (конференцій), рад (правління підприємств), широким залученням фахівців і працівників.

## **5. Принцип науковості.**

Зазначений принцип означає повне використання досягнень науки, техніки і передового досвіду у сфері менеджменту. При цьому менеджмент повинен базуватися на глибокому пізнанні дії економічних законів і закономірностей управління, умілому врахуванню тенденцій розвитку економічних і соціальних процесів, дотриманні раціонального природокористування.

## **Спеціальні принципи**

(використовувані компаніями ІВМ, «Дженерал моторс»).

1. Розроблення чітких цілей: стратегічних, тактичних, оперативних.
2. Спирання на об'єктивні економічні закони, загальнолюдські цінності, моральність, екологічність діяльності.
3. Пріоритет споживача (надійне, швидке, зручне обслуговування), висока якість продукції і доступні ціни.
4. Високі стандарти діяльності, відповідальність за кінцеві результати роботи, вирішення актуальних проблем новими методами.
5. Орієнтація на перспективу розвитку, нововведення, новаторство й ентузіазм персоналу.
6. Децентралізація управління, делегування повноважень, впровадження підприємницького стилю роботи із врахуванням змін у тенденціях розвитку ринку.
7. Розроблення простих, реалістичних і чітких критеріїв оцінки власної діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, сучасне коригування стратегії, тактики практичних дій.
8. Постійне навчання кадрів, підвищення їхнього професіоналізму, формування нового мислення в розрахунок на швидкі в масштабах і характері діяльності.
9. Ототожнення співробітників з підприємством, його інтересами принципами, виховання почуття співучасника в його успіхах і невдачах.
10. Відмова від надмірного адміністрування і перехід до сучасної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на загальних інтересах і цілях діяльності, партнерстві, співробітництві, можливій вигоді, взаємодії, а не на владі і підпорядкованості.

4. **Процес управління** - це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Ці дії є важливими для успіху організації і називаються функціями менеджменту. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Слово функція (від латинського *funcitio* - виконання, здійснення) означає обов'язок, коло або вид діяльності, призначення, роль.

**Функції менеджменту - це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.**

Функції менеджменту підприємством, об'єднанням витікають із змісту виробничого процесу, визначаються об'єктом і складом вирішуваних задач. Вони визначають специфіку управлінської праці, тісно зв'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформацією і управлінськими рішеннями.

Функції менеджменту діляться на *загальні (універсальні)*, які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також *конкретні (спеціальні) функції*, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних - частини си-

стеми, які мають локальний, специфічний характер.

**Загальні функції менеджменту - планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств.** Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Разом з тим планування, як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю і обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

**Планування** - головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли.

**Організація** як функція менеджменту направлена на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

**Мотивація** - це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

**Контроль** - це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

**Координація** як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

**Регулювання** - це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

**Домашнє завдання:** законспектувати виділеним жирним шрифтом матеріал лекції, дати відповіді на тестові завдання, а відповіді скинути в групу у вайбері.

### **Питання для самоконтролю:**

1. У чому сутність менеджменту і його складові частини?
2. Яка ціль менеджменту, його завдання та зміст?
3. Охарактеризуйте поняття «менеджмент» з різних точок зору.
4. Які етапи розвитку менеджменту?
5. У чому полягає роль загальних принципів управління?
6. Який зміст спеціальних принципів?
7. Який на Вашу думку має бути сучасний менеджер?
8. Охарактеризуйте поняття та значення функцій менеджменту
9. Назвіть які функції менеджменту Ви знаєте.
10. Чим відрізняється функція організації від координації?

## Тестові завдання

1. Головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли - це...

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

2. З яких точок зору не розглядається менеджмент?

- а) менеджмент як різні рівні апарату управління;
- б) менеджмент як орган управління;
- в) менеджмент як апарат спостереження;
- г) менеджмент як організація управління фірмою.

3. Середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів) - це...

- а) топ-менеджмент;
- б) міدل-менеджмент;
- в) ловер-менеджмент;
- г) всі відповіді правильні.

4. Досягнення високої прибутковості підприємства (фірми) за рахунок раціональної організації його діяльності, ефективного використання матеріальних фінансових і людських ресурсів - це...

- а) ціль менеджменту;
- б) предмет менеджменту;
- в) об'єкт менеджменту;
- г) суб'єкт менеджменту.

**5. Що являє собою процес управління?**

- а) відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі;
- б) вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;
- в) сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Ці дії є важливими для успіху організації і називаються функціями менеджменту. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій;
- г) сукупність принципів, методів, форм і засобів управління, особливий вид діяльності, пов'язаний з керівництвом людьми, умілим використанням їхньої праці, інтелектуальних спроможностей, мотивів поведінки для досягнення



поставлених цілей.

6. Який підхід розвитку менеджменту базується на теорії систем (система - визначена цілісністю, складається із взаємозалежних елементів)?

- а) процесний;
- б) ситуаційний;
- в) системний;
- г) правильної відповіді немає.

7. В чому полягає принцип досягнення високої економічної ефективності управління?

- а) передбачає результативність, успіх у досягненні цілі, а також економічність або мінімальні витрати при одержанні необхідного результату;
- б) передбачає правильне керівництво працівниками неможливе без обліку цих потреб і інтересів;
- в) передбачає повне використання досягнень науки, техніки і передового досвіду у сфері менеджменту;
- г) передбачає підпорядкованість у трудовому процесі всіх працівників одній особі - керівнику.

8. Функція менеджменту, що являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів - це...

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

9. Хто з наведених вчених намагався знайти універсальні принципи управління, за допомогою яких організація могла досягти успіху?

- а) А.Файоль;
- б) Ф.Тейлор;
- в) Г. Емерсон;
- г) Г. Форд.

10. Умілий добір персоналу, своєчасна й об'єктивна оцінка і просування працівників, навчання і розвиток здібностей людей, їхня ефективна мотивація їх - це?

- а) принципи менеджменту;
- б) завдання менеджменту;
- в) цілі менеджменту;
- г) всі відповіді правильні.

## Тема 2: Організація в системі менеджменту

### План:

1. Поняття про організацію та її суть. Формальні й неформальні організації.
2. Загальна характеристика організації.
3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.
4. Характеристика рівнів керівництва організацією.

1. Термін "організація" в менеджменті вживається в декількох значеннях. Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами. Тому, слід усвідомити сутність наступних ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура".

**Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності.** Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

**Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.**

**Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.**

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

**Організаційна структура** в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації.

Основним елементом системи менеджменту є організаційна діяльність, яка дає можливість визначити такі питання:

- визначення раціональної структури управління;
- розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності;
- визначення взаємопідпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників;
- розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації та здібностей;
- організація нормування апарату управління;
- встановлення взаємовідносин між працівниками.

**Формальну (офіційну) структуру становлять ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіційний характер.**

Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу

робіт між членами колективу, тих службових зв'язків та відносин, які виникають у процесі трудової діяльності.

**Неформальна (неофіційна) структура виникає спонтанно, в результаті об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями, встановленням різних неформальних статусів.** Такі неформальні об'єднання створюються у всіх сферах, вони доповнюють і розвивають офіційну структуру. Іноді неформальні відносини ґрунтуються на егоїстичних прагненнях, протиставленні окремих осіб чи груп керівництву або більшості колективу, в результаті чого виникають конфліктні ситуації.

Характерними особливостями неформальних груп є здатність до самоорганізації, саморегулювання внутрішніх відносин під впливом лідерства, престижу, симпатії.

Водночас спостерігаються і негативні моменти, коли виробничі, економічні та фінансові питання вирішуються не за законами, а залежно від того, які неофіційні стосунки існують між службовими особами. Нерідко це призводить до розвитку корупції у владних структурах та інших органах, пов'язаних з розподілом матеріальних і фінансових ресурсів.

Таким чином, організація як функція менеджменту найбільш суттєво і безпосередньо пов'язана із систематичною координацією безлічі завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

2. Кожне економічне явище завжди існує в певному середовищі. Це можна сказати і про організацію (підприємство, фірму).

Підприємство, переробляючи ресурси, виробляє продукцію або надає послуги. Товари і послуги потрапляють на ринок, забезпечуючи споживачів відповідною інформацією (властивість товарів, місця продажу, гарантії тощо). На ринку підприємство отримує матеріальні цінності та інформацію (об'єми і темпи продажу, запити та інтереси споживачів, інформацію про товари конкурентів тощо).

Організаційне формування взаємодіє з постачальниками сировини, фінансовими органами (банками, податковими службами, страховими компаніями тощо), рекламними агентствами; вивчає суспільну думку.

У країні, де функціонує підприємство загальна економічна і політична ситуація, відповідний рівень науково-технічних досягнень, культурні й інші традиції є визначальними факторами безпосереднього впливу на процес його діяльності.

Всі перераховані складові являють собою середовище, в якому функціонує підприємство. Для ефективного управління останнім необхідно чітко розуміти дію факторів середовища, вміти не тільки визначати зазначений вплив, але й передбачати його.

Фактори середовища діють як всередині організації, так і зовні.

Оскільки на соціально-економічні процеси, що відбуваються в організації, значною мірою впливає зовнішнє середовище, то вивчення оточуючого середовища є обов'язковою передумовою одержання успіху в будь-якій сфері людської діяльності.

Організація праці на науковій основі об'єктивно вимагає відповідних форм його поділу, головною метою якого є спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт, операцій і процедур. Робота розподіляється між учасниками трудового процесу за професійною ознакою.

Від того, наскільки повно і глибоко врахована кваліфікація, залежатиме ефективність праці, особистий трудовий внесок виконавців.

**Горизонтальний поділ праці** – це поділ виробничого процесу на стадії, фази, види роботи й операції відповідно до визначеного технологічного процесу. Наприклад, у великих організаціях (на підприємствах) існує горизонтальний поділ на стадії – заготівельну, оброблювальну та складальну.

**Вертикальний поділ праці** передбачає рівні управління для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці. Для цього створюється апарат управління, що включає керівників, менеджерів і фахівців, які виконують на різних рівнях певні завдання, роботи, операції.

Оптимальні результати діяльності організації забезпечують, як правило, три рівні управління:

- 1) керівники низової ланки;
- 2) керівники середньої ланки;
- 3) керівники вищої ланки.

На кожному рівні може бути ще кілька ланок керівників (бригадир, майстер, начальник дільниці).

**3. Зовнішнє середовище системи менеджменту** – це компоненти макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища організації, які прямо або опосередковано впливають на стійкість, ефективність та конкурентоспроможність будь-якого організаційно- правового формування.

Це сукупність господарських суб'єктів; економічних, суспільних і природних умов; національних та міжнародних інституціональних структур; інших зовнішніх (відносно підприємства) умов та чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішнє середовище складається з елементів, які знаходяться за межами підприємства, проте мають можливості впливати на нього.

Воно може бути поділено на дві основні частини – *загальне зовнішнє середовище*, яке визначають як макросередовище (середовище непрямого або опосередкованого впливу на підприємство) і *конкурентне зовнішнє середовище*, яке визначають як мікросередовище (середовище прямого впливу на підприємство).

*Мікросередовище* включає специфічні зовнішні елементи, з якими організація встановлює і підтримує зв'язок у процесі господарської діяльності, залежить від специфіки товарів та послуг та від місць обраних нею для підприємницької діяльності. Самостійно організація, як правило, не в змозі прямо істотно вплинути на все середовище, але досить успішно може вплинути на окремі фактори мікросередовища.

Ключовими елементами (складовими) мікросередовища, як правило, виступають споживачі і клієнти, конкуренти, постачальники, урядові установи,

постачальники трудових ресурсів тощо.

*Макросередовище (мегасередовище)* – це головний сегмент зовнішнього середовища, який відображає напрями процесів, що відбуваються у суспільстві.

До факторів, що визначають макросередовище належать: науково-технічні (технологічні); природні; економічні; політико-правові; соціокультурні; міжнародні.

Ці фактори мають як правило опосередкований характер впливу на діяльність організації (підприємства, фірми), але відіграють дуже важливе значення при забезпеченні ефективного управління. Керівникам доводиться обмежуватися прогнозуванням середовища непрямого впливу, використовуючи наявну інформацію, що дає можливість передбачити наслідки для організації.

Поряд із впливом зовнішнього оточення в управлінській діяльності важливим є аналіз **внутрішнього середовища**, яке включає в себе цілі, структуру, задачі, технологію виробництва, кадри, організаційну культуру.

**Внутрішнє середовище організації** – це сукупність елементів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

4. За функціями, які виконують керівники, їх поділяють на такі рівні управління:

- 1) **технічний** - забезпечує щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації;
- 2) **управлінський** - забезпечує координацію роботи структурних підрозділів організації;
- 3) **інституційний** - визначає місію та цілі організації, забезпечує довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

Трьом рівням управління відповідають три групи менеджерів: молодші менеджери; середні менеджери; менеджери вищого рівня (рис. 1).



Рис. 1. Відповідність рівнів управління менеджерським посадам

**Менеджери першого рівня** - низової ланки управління (супервайзери) - не керують роботою інших менеджерів, в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань (надання медичних послуг), відповідають за безпосереднє використання матеріальних ресурсів

**(лікарські засоби, товари медичного призначення).**

Типовою назвою посади на цьому рівні є адміністратор, старша медична сестра.

**Менеджери середнього рівня спрямовують роботу молодших менеджерів і мають широкий діапазон влади.**

**Менеджери вищого рівня (топ-менеджери) відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менеджерів.**

Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі - це голова Ради директорів, президент, віце-президент корпорації. В армії їх можна порівняти з генералами, у середовищі державних діячів - з міністрами, а в лікувально-профілактичному закладі - з головним лікарем.

**Домашнє завдання:** законспектувати виділеним жирним шрифтом матеріал лекції, дати відповіді на тестові завдання та скинути відповіді в групу у вайбері.

### **Питання для самоконтролю:**

1. У чому сутність поняття «організація»?
2. Поясніть різницю між формальними і неформальними організаціями?
3. Що таке організаційний процес та чим він відрізняється від організаційної діяльності?
4. У чому полягають негативні моменти неформальної структури організації?
5. Опишіть загальну характеристику організації.
6. Що таке горизонтальний та вертикальний поділ праці? У чому між ними різниця?
7. У чому полягає суть зовнішнього середовища організації?
8. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації.
9. Дайте коротку характеристику рівнів керівництва організацією.
10. Які існують три групи менеджерів? Охарактеризуйте їх особливості.

### **Тестові завдання:**

1. Процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності - це...
  - а) організаційна діяльність;
  - б) організація;
  - в) організаційна структура;
  - г) організаційне управління.
2. Які організаційні параметри не відносяться до організаційної структури?
  - а) ступінь складності;

- б) ступінь науковості;
- в) ступінь формалізації;
- г) ступінь централізації.

3. Формальну (офіційну) структуру становлять:

- а) ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіційний характер;
- б) розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації та здібностей;
- в) об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями, встановленням різних неформальних статусів;
- г) правильна відповідь відсутня.

4. Поділ виробничого процесу на стадії, фази, види роботи й операції відповідно до визначеного технологічного процесу - це...

- а) вертикальний;
- б) внутрішній;
- в) зовнішній;
- г) горизонтальний.

5. Менеджери середнього рівня спрямовують роботу молодших менеджерів і мають:

- а) широкий діапазон влади;
- б) низький діапазон влади;
- в) не мають влади;
- г) не працюють.

6. За функціями, які виконують керівники, їх поділяють на такі рівні управління:

- а) технічний;
- б) управлінський;
- в) інституційний;
- г) всі відповіді правильні.

7. Який рівень управління забезпечує щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації?

- а) управлінський;
- б) технічний;
- в) інституційний;
- г) всі відповіді правильні.

8. До якого рівня відносять наступних менеджерів: голова Ради директорів, президент, віце-президент корпорації:

- а) молодші менеджери;
- б) середні менеджери;

- в) менеджери вищого рівня;
- г) правильна відповідь відсутня.

9. Яке середовище включає специфічні зовнішні елементи, з якими організація встановлює і підтримує зв'язок у процесі господарської діяльності, залежить від специфіки товарів та послуг та від місць обраних нею для підприємницької діяльності?

- а) мікросередовище;
- б) макросередовище;
- в) мезосередовище;
- г) мінісередовище.

10. До факторів, що визначають макросередовище належать:

- а) соціокультурні та міжнародні;
- б) науково-технічні (технологічні) та природні;
- в) економічні та політико-правові;
- г) всі відповіді правильні.