

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

(повна назва кафедри)

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«Економіка, організація та управління хімічних підприємств»

за напрямом (спеціальністю) 161 «Хімічні технології та інженерія»

(шифр та повна назва напрямку (спеціальності))

Укладач(і): д.е.н., професор Разумова К.М.

(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б. викладача)

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри менеджменту ЗЕДП

(повна назва кафедри)

Протокол № ____ від «____» _____ 2021 р.

Завідувач кафедри Кириленко О.М.

Лекція № 1

Тема лекції: ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВИРОБНИЧА СИСТЕМА

План лекції

1. Сутність підприємницької діяльності та її цілі.
2. Класифікація підприємств.
3. Форми добровільних об'єднань підприємств (фірм, компаній) та організацій.

Література

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. і перер./ І.М.Бойчик. - К.: Атіка, 2006. - 528 с.

1. Сутність підприємницької діяльності та її цілі.

Підприємницька діяльність або **підприємництво** - це ініціативна, самостійна діяльність, заснована на розвитку особистісних чинників, розширенні знань про свої можливості, спрямована на досягнення найкращого результату в господарській діяльності, на отримання економічної вигоди, яка здійснюється на свій ризик і під свою майнову відповідальність громадянами і потребує прогресивних способів, прийомів, методів ведення господарської діяльності.

Хімічна промисловість - це галузь важкої промисловості, до якої належить продукція мінеральних добрив, пластмас і хім. композитів, штучного і синтетичного волокна й текстилю, органічних і неорганічних хімікатів, гербіцидів, хімікатів для презервування продуктів харчової промисловості, фото- і кіноплівки та реактивів для упакування, штучної гуми, засобів для миття та дезинфектантів, отрутохімікатів воєнного призначення, а також деяких експозитів.

Головні напрямки діяльності виробничих підприємств

1. *Вивчення ринку (ситуаційний аналіз)* – це комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності й цін на продукцію, інших вимог покупців товару, методів формування попиту та каналів товарообігу, зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

2. *Результати вивчення ринку товарів* служать вихідною базою для обґрунтування інноваційної діяльності підприємства на перспективний період. *Інноваційна діяльність* охоплює науково-технічні розробки, технологічну й конструкторську підготовку виробництва, запровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на найближчі роки, визначення обсягу необхідних інвестицій тощо.

3. *Виробнича діяльність підприємства*, її організація та оперативне регулювання складається із сукупності постійно здійснюваних заходів:

- 1) обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури і асортименту відповідно до потреб ринку;
- 2) формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, узгоджених з виробничими можливостями підприємства;
- 3) збалансування виробничої потужності та програми випуску продукції на поточний і кожний наступний рік прогностичного періоду;
- 4) забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами;
- 5) розробку й дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

4. *Післяпродажний сервіс товарів* (машин і устаткування, автомобілів, комп'ютерної, розмножувальної, медичної, побутової техніки, виробів виробничо-технічного і споживчого призначення) є важливим напрямком діяльності підприємства який завершує цикл відтворювального процесу.

В Україні підприємницька діяльність здійснювалася у відповідності до Закону України «Про підприємництво», прийнятого у 1991 році, який діяв до прийняття і набрання чинності «Господарського кодексу» від 16.01.2003 року №436 – IV.

2. Класифікація підприємств.

1) **В залежності від мети і характеру діяльності** підприємства бувають комерційними і некомерційними. Діяльність переважної більшості підприємств має *комерційний* характер з одержанням прибутку. До *некомерційних* належать добродійні, освітянські, медичні, наукові та інші організації невиробничої сфери народного господарства.

2) **За формою власності майна** підприємства бувають.

Приватними – що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили. До цього виду відносять також ті *індивідуальні та сімейні* підприємства, але тільки на особистій праці (праці членів сім'ї).

Колективне – це таке підприємство, що ґрунтується на власності його трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації.

Комунальне – підприємство, яке засноване на засадах власності відповідної територіальної громади.

Державними є підприємства, засновані на державній власності. До державних належать також так звані *казенні підприємства*, тобто підприємства, які не підлягають приватизації. Рішення про перетворення державного підприємства на казенне приймає Кабінет міністрів України за однією з таких умов: а) підприємство проводить виробничу або іншу діяльність, яка відповідно до чинного законодавства може здійснюватись тільки державним підприємством; б) головним споживачем продукції підприємства (понад як 50 відсотків) є держава; в) підприємство є суб'єктом природних монополій.

3) За національною належністю капіталу заведено розрізняти підприємства:

- *національні* – капітал належить підприємцям своєї країни;

- *закордонні* – капітал є власністю іноземних підприємців повністю або у тій частині, що забезпечує їм необхідний контроль; такі підприємства створюються у формі філій або дочірніх фірм і реєструються в країні місцезнаходження; з

- *мішані* – капітал належить підприємцям двох або кількох країн; їхня реєстрація здійснюється в країні одного з засновників такого підприємства; якщо метою створення змішаного підприємства є спільна підприємницька діяльність, то його називають спільним.

3. Форми добровільних об'єднань підприємств (фірм, компаній) та організацій.

1) *асоціації* – найпростіша форма договірною об'єднання підприємств (фірм, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів);

2) *корпорації* – договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

3) *консорціуми* – тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також окремі держави (наприклад Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);

4) *концерни* – форма статутних об'єднань підприємств, що характеризується єдністю власності й контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства (фірми) різних галузей економіки (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа).

5) *картелі* – договірне об'єднання підприємств однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності – регулювання збуту продукції;

б) *синдикати* – організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створюваний спільний збутовий орган або

збутову мережу одного з учасників об'єднання. Також може здійснюватись закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Вони характерні для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції;

7) *трести* – монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну і господарську самостійність, оскільки інтегруються всі напрямки їхньої діяльності;

8) *холдинги* (холдингові компанії) – специфічна організаційна форма об'єднання капіталів – інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання.

Лекція № 2

Тема лекції: **РОЗВИТОК ТА СУЧАСНИЙ СТАН ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ**

План лекції

1. Менеджмент як система наукових знань
2. Закони менеджменту
3. Принципи менеджменту
4. Види менеджменту

Література

1. Г.В. Осовська, О.А. Осовський *Основи менеджменту/ Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.*

Зміст лекції

1. Менеджмент як система наукових знань

- “Менеджмент — це ефективне і продуктивне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (керівництва) і контролю над організаційними ресурсами”

- “Менеджмент — це уміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

В сучасний **період на транспорті** менеджер – це керівник підприємства чи об’єднання, що має спеціальну підготовку в галузі управління транспортним виробництвом в умовах розвиненому ринку транспортних послуг (перевезень, робіт, послуг) і конкуренції.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

- теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).

- практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).

- проектування систем менеджменту (формування взаємопов’язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Об'єкт вивчення менеджменту – процес управління виробничо господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Отже, **суб'єктом вивчення менеджменту** є працівники керуючої та керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

2. Закони менеджменту.

1) **закон спеціалізації управління**, який передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах конкретних управлінських функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях;

2) **закон інтеграції управління** - це закон, що спрямований на досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності. Інтегруючими чинниками можуть виступати завдання, цілі, інтереси, вимоги ринку;

3) **закон демократизації управління**, який спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування. Поняття "промислова демократія" характеризує високий ступінь участі працівників в управлінні підприємством, партнерські відносини між керівником і працівником;

3. Принципи менеджменту.

Принцип цілеспрямованості - це спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.

2. Принцип урахування потреб та інтересів- задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.

3. Принцип науковості - передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.

4. Принцип системності - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

5. **Принцип взаємозалежності** - передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.

4. **Види менеджменту:**

1) **Стратегічний менеджмент** - вид керування, при якому вище керівництво переносить центр уваги на оточення фірми для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Стратегічний менеджмент передбачає:

- виділення ресурсів організації під стратегічні цілі фірми;
- оцінку й стимулювання виробничих підрозділів і їхніх керівників у міру досягнення стратегічних цілей.

2) **Маркетинговий менеджмент** покликаний за допомогою маркетингової діяльності по реалізації створеного організацією продукту погодити в єдиний процес задоволення потреб клієнтів організації й досягнення її цілей.

Передбачає такі процеси й дії:

- вивчення й сегментація ринку;
- розробка товарів;
- ціноутворення;
- створення систем збуту;

3) **Виробничий менеджмент** передбачає, що керівники певного рівня й відповідні функціональні служби управляють процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів у готову продукцію.

Операції виробничого менеджменту:

- керування розробкою й проектуванням продукту;
- вибір технологічного процесу, розміщення кадрів, техніки;
- керування закупівлею сировини, матеріалів і напівфабрикатів.

4) **Фінансовий менеджмент** полягає в керуванні процесом руху фінансових коштів в організації.

Містить у собі:

- складання бюджету й фінансового плану;
- формування грошових ресурсів;

- розподіл грошей між структурами, що визначають життєдіяльність організації;

5) Кадровий менеджмент пов'язаний з використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації.

Його елементи:

- підбір і розміщення кадрів;
- навчання й розвиток кадрів;
- компенсація за виконану роботу;
- створення умов на робочому місці;

6) Інноваційний менеджмент складається в керуванні дослідженнями, розробками й розвитком фірми; управляє такими діями:

- ï розвитком власної наукової, науково-технічної й експериментальної бази;
- ï проведенням досліджень самостійно й у кооперації з іншими організаціями;
- ï оформлення замовлень на проведення наукових досліджень або експериментальних робіт сторонньою організацією;
- ï придбанням ліцензій на право виробництва товарів або послуг;
- ï керування новими проектами, програмами.

Лекція № 3

Тема лекції: **ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

План лекції

1. Функції менеджменту
2. Методи менеджменту.

Література

2. **Г.В. Осовська, О.А. Осовський Основи менеджменту/ Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.**

1. Функції менеджменту.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставленої задачі.

Функції менеджменту:

1) **Функція планування.** Цілеспрямоване й ефективне управління організацією може відбуватися тільки за наявності заздалегідь розробленої моделі майбутньої поведінки.

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють:

- *стратегічне планування* (5,10 і більше років) – це довгострокове, комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати. Воно розробляється, як правило, найвищим керівництвом, але його реалізація передбачає участь керівників усіх рівнів управління;

- *тактичне* (1-5 років) – це середньострокове планування, що являє собою організовану послідовність дій працівників, що мають необхідні ресурси, використання яких зумовлює реалізацію стратегічного плану;

- *оперативне планування* (до 1 року) – це короткострокове, поточне планування, що полягає у розробці конкретної документації для забезпечення будівництва необхідними ресурсами.

2) Організація як загальна функція менеджменту.

Функція організація – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

В цілому організація може розглядатися в двох аспектах:

- розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами та організація взаємозв'язку окремих підрозділів;

- визначення їх повноважень та відповідальності.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

Відповідальність – це зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів менеджерів.

Для здійснення повноважень та відповідальності використовується делегування.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це поняття є одним із основних принципів менеджменту.

У менеджменті розрізняють лінійні та функціональні повноваження.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих. При цьому керівник може розв'язати проблеми без погодження з вищими керівниками. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством.

Функціональні повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією.

3) Мотивація у менеджменті.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей організації. В мотиваційному процесі використовують поняття мотиву та стимулу.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином.

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети.

Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії економічної науки. Найвідомішою серед них є **теорія Маслоу**, який класифікував потреби у так званій ієрархії.

I рівень. Фізіологічні потреби – потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і т.д, тобто ті потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у стані життєдіяльності.

II рівень. Потреби в безпеці – це потреби, пов'язані з прагненням і бажанням людей знаходитися в стабільному та безпечному стані, який би захищав від страху, болю, хвороб.

III рівень. Потреби в контактах – передбачають прагнення людини до участі спільних дій, вона також хоче дружби, бути членом будь-яких об'єднань людей, брати участь у суспільних заходах.

IV рівень. Потреби в самоствердженні – відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб оточуючі знали їх такими і поважали за це. Люди, на яких дуже впливає дана потреба, прагнуть до лідерства, або до посилення власного авторитету.

У рівень. Потреби в самовираженні – об'єднують потреби, що виражають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здатностей, вмінь та навичок.

Потреба в безпеці та фізіологічні потреби – це первинні потреби людини.

Потреба в контактах, потреба у самоствердженні та у самореалізації – це вторинні потреби людини.

4) Функція контроль

Контроль – це управлінська діяльність із забезпечення досягнення організацією своєї мети.

Розрізняють три види контролю.

- *Попередній* контроль, який здійснюється до фактичного початку виконання поставлених завдань.

- *Поточний* контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення завдань.

- *Заключний* контроль виконує дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що він дає керівництву організації інформацію для планування в тому разі, якщо такі ж роботи пропонується проводити в майбутньому. Друга функція даного виду контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації.

2. Методи менеджменту.

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

1. За способом врахування інтересів працівників:

- *методи матеріального впливу* - враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

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

- *методи морального впливу* - спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення добрих взаємин між керівником і підлеглими тощо.

2. За формою впливу:

- *кількісні методи* (калькуляції, ціни, бюджет, матеріальні стимули);

- *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. **За характером впливу:** економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.

- *Економічні методи управління* — це система економічних заходів та важелів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти управління для найбільш ефективного досягнення поставленої цілі і забезпечення єдності інтересів суспільства.

- *Адміністративні методи управління* — це система способів і прийомів організаційно-розпорядчого впливу на суб'єкти та об'єкти управління, яка відображає прямий вплив на об'єкти управління, що визначають його близькі задачі, порядок і термін виконання, а також ресурси і умови праці.

- *Соціально-психологічних методів управління* - представляють собою сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності.

Лекція № 4

Тема лекції: **ОСНОВИ ТЕОРИЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

План лекції

1. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
2. Організація як соціально-економічна самокерована система.
3. Інформація і комунікації в менеджменті.

Література

1. Балабанова Л. В., Сердюк О. В. Організація праці менеджера: Навч. посіб. –К., 2004.

Зміст лекції

1. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище організації

Складові внутрішнього середовища організації:

- ресурси та культура;
- рівень розподілу праці та організаційні комунікації;
- кадровий склад організації;
- трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукту.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток.

Зовнішнє середовище - сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

До суб'єктів мікросередовища:

1. *Постачальники.* Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі — виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів.

2. *Посередники.* До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (в т.ч. транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії).

3. *Споживачі.* Це клієнти товаровиробників — споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів.

4. *Конкуренти.* До них належать організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, який усебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію.

Макросередовища:

Економічні фактори. До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців; платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомим значення набула глобалізація — політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких — ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.

Політичні фактори. Це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу.

Соціокультурні фактори. Формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і своїми перевагами.

Демографічні фактори. Це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживачькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми.

Екологічні фактори. До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень.

2. Організація як соціально-економічна самокерована система.

Організація - це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети.

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей.

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- *цілісність* - передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;

- *подільність* - передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Класифікація організацій:

Формальні організації- це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється і регулюється для досягнення певної мети. Формальними організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо.

Неформальні організації- це групи працівників, які формують спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань) та які переважно входять до складу формальних організацій. Намагання людей об'єднатися у групи, а надалі в організації зумовлене необхідністю задоволення їх потреб у захищеності, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні тощо.

Проста організація- організація, що має одну ціль.

Складна організація - організація, яка ставить перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

3. Інформація і комунікації в менеджменті

Визначення сутності поняття інформація:

- *інформація* у широкому змісті означає опосередковане знання про навколишню дійсність. Використовується інформація з **метою** задоволення зацікавленості, підвищення кваліфікації, прийняття рішень;

Інформація як один з основних факторів здійснення управлінського процесу володіє деякими *особливостями*:

- інформація може довгостроково і багаторазово застосовуватися;
- при використанні інформація не втрачає своїх споживчих властивостей;
- інформація може бути представлена в різноманітних формах;
- інформація має властивість накопичуватися;
- інформація втрачає свої споживчі властивості з появою нових відомостей, тобто з часом морально застаріває.

Вимоги до інформації.

- *якість інформації* - сукупність властивостей, що зумовлюють можливість її використання для задоволення визначених згідно з її призначенням потреб;

- *репрезентативність інформації* - правильність її добору і формування з метою адекватного відображення заданих властивостей об'єкту.

- повнота інформації - це мінімальний, але достатній для прийняття ефективного управлінського рішення набір показників;
- доступність інформації - забезпечується виконанням відповідних процедур її одержання і переробки;
- актуальність - визначається ступенем збереження цінності інформації для управління в момент;
- точність інформації - визначається ступенем наближення відображеного інформацією параметру і його істинного значення;
- цінність інформації - комплексний показник її якості, її міри на прагматичному рівні, який характеризується зниженням рівня витрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на прийняття вірного рішення.

Лекція № 5

Тема лекції: МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План лекції

1. Сутність мотивації її складові.
2. Стимулювання праці, його функції.
3. Фізіологічні та психологічні особливості працівника.

Література

1. Родченко В.В., Новак В.О. Менеджмент: Навчальний посібник. — К.: НАУ, 2001. — 236 с.

Зміст лекції

1. Сутність мотивації її складові

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення власних цілей та потреб організації, відповідно до делегованих їм обов'язків та плану.

Мотивування

- це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Складові мотивації:

1) **Потяг** - первинне емоційний прояв потреби людини в чому-небудь, спонукання, ще не опосередковане свідомим целеполаганням;

2) **Бажання** - одна їх форм мотиваційного стану, в основі якого лежить потреба, усвідомлена за змістом, але ще не виступає в якості сильного спонукання до дії.

3) **Інтерес** - це форма прояву пізнавальної потреби, що виражається виборчим ставленням особистості до об'єкта в силу його життєвого значення й емоційної привабливості.

4) **Ідеал** - це важлива мета особистих прагнень людини, своєрідний приклад, емоційно забарвлений еталон дії.

Мотиви	Стимули
Отримання матеріальних благ	Заробітня плата. Індексація оплати праці у зв'язку з інфляцією. Участь у прибутках. Оплата проїзду (у тому числі компенсація бензину для співробітників, що мають особистий транспорт). Кредитування, надання допомоги в наданні житла. Оплата харчування
Соціальні гарантії	Лікарняне страхування. Пенсійне забезпечення. Стабільність працевлаштування і зайнятості. Компенсаційні пакети. Гнучкий графік роботи
Життєве самовизначення	Професійна орієнтація. Управління кар'єрою. Збагачення праці.
Самоствердження і визнання	Можливості службового зростання. Розширення сфери компетенцій. Право підписання документів. Публічне визнання успіхів.
Соціальна взаємодія	Єдиний статус працівників, колег. Демократичний стиль керівництва. Участь колективу у прийнятті рішень. Елементи корпоративної культури: відзнаки, культмасові заходи, кімнати відпочинку. Наставництво

2. Стимулювання праці, його функції.

Стимулювання - це процес використання різних стимулів для мотивування людей, де стимули виконують роль важелів впливу, що викликають дію певних мотивів.

Стимул - зовнішнє спонукання, елементи трудової ситуації, які впливають на поведінку людини у сфері праці.

Для ефективного стимулювання, розглядаються три її функції:

1. Економічна функція, тобто відбувається сприяння підвищенню ефективності виробництва;
2. Соціальна функція, тобто через доходи формується соціальна структура, формуються потреби, розвивається особистість і т.д.;
3. Моральна функція, або виховна - формується безпосередньо ставлення до праці.

Види стимулювання:

- *Матеріально-грошове* стимулювання - це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

· *Доплата* є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект отриманий на конкретній ділянці;

Надбавка до заробітної плати - грошові виплати понад зарплати, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності та тривалого виконання суміщення трудових обов'язків:

· *Компенсації* - грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших передбачених федеральним законом обов'язків:

· *Преміювання* - грошові виплати за особливі підвищені результати праці.

3. Фізіологічні та психологічні особливості працівника

У процесі праці відбувається функціональне напруження людини, яке зумовлене двома видами навантажень:

1) *фізіологічні м'язові навантаження*, які визначаються робочою позою, характером робочих рухів, напруженням фізіологічних функцій тих органів, які задіяні при виконанні робіт стоячи або сидячи. *Динамічні навантаження* зумовлені м'язовими навантаженнями при переміщенні у просторі тіла або його частин;

Залежно від співвідношення м'язових і нервових навантажень праця поділяється:

1) *фізичну*, з перевагою м'язових навантажень;

2) *розумову*, з перевагою навантажень на кору головного мозку, пов'язаних із вищими психічними функціями. *Важливою ознакою розумової праці* є те, що результатами діяльності працівників є не матеріальні речі, а плани, програми, ідеї, проекти, управлінські рішення, інформація, послуги тощо.

За величиною загальних енерговитрат організму фізичні роботи поділяються на легкі (Ia, Ib), середньої важкості (IIa, IIб) та важкі (III).

До *категорії Ia* належать роботи, які виконуються сидячи та не потребують фізичного напруження (професії сфери управління, швейного і годинникового виробництва та ін.).

До *категорії Ib* належать роботи, які виконуються сидячи, стоячи або пов'язані з ходінням та супроводжуються деяким фізичним напруженням (низка професій на підприємствах зв'язку, контролери, майстри та ін.).

До *категорії IIa* належать роботи, які пов'язані з постійним ходінням, переміщенням дрібних (до 1 кг) виробів чи предметів у положенні стоячи або сидячи, і потребують певного фізичного напруження (низка професій у прядильно-ткацькому виробництві, механоскладальних цехах та ін.).

До *категорії IIб* належать роботи, які виконуються стоячи, пов'язані з ходінням, переміщенням невеликих (до 10 кг) вантажів, та супроводжуються помірним фізичним напруженням (низка професій машинобудування, металургії та ін.).

До *категорії III* належать роботи, які пов'язані з постійними переміщеннями, перенесенням значних (понад 10 кг) вантажів, і потребують великих фізичних зусиль (низка

професій з виконанням ручних операцій металургійних, машинобудівних, гірничо-видобувних підприємств).

2) **психологічні нервові навантаження** зумовлені напругою уваги, пам'яті, сенсорного апарату, активізацією процесів мислення та емоційної сфери:

- психологічні-технології, або способи психологічного впливу (переконавання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

- задоволення професійних інтересів;

- встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;

- залучення працівників до процесу управління;

- заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

Лекція № 6

Тема лекції: ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План лекції

1. Сутність і зміст планування та його етапи.
2. Бізнес-планування.
3. Стратегічне планування. Базові конкурентні стратегії.

Література

Зміст лекції

1. Сутність і зміст планування та його етапи.

Під плануванням розуміють відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу та майбутній стан організації.

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним **вимогам**:

- бути конкретними та вимірюваними;
- бути орієнтованими у часі;
- бути реалістичними, досяжними;
- бути несуперечливими, узгодженими, взаємопов'язаними;
- бути сформульованими письмово.

Етапи процесу планування:

Процес планування незалежно від виду (стратегічне, тактичне, фінансове) складається з кількох етапів.

1. *Збір, оцінка та аналіз інформації*, яка включає економічні, правові, соціальні та політичні чинники; перспективи росту та конкуренції на існуючих і потенційних ринках; фінансові перспективи в основних секторах економіки; слабкі та сильні сторони банку.

2. *Формулювання основної мети діяльності* банку та конкретних завдань, які охоплюють загальні напрямки просування на ринку, корпоративні фінансові результати, методи управління банком, пріоритетні ринки та види банківських операцій.

3. *Прийняття рішення та формулювання програми дій*: установлення конкретних кількісних показників — доходи, витрати, обсяг кредитів, збитки за кредитами, структура активних операцій.

4. *Документування: оформлення планів* у письмовій формі в такій послідовності — стратегія, тактичний план, бюджет, повний баланс і фінансовий звіт на рівні підрозділів та банку в цілому.

5. *Координування та затвердження планів*: загальний огляд, переговори, координація окремих планів, затвердження плану на рівні Правління банку.

6. *Контроль за виконанням планів*: аналіз доходів, витрат, результатів та ефективності планів; перевірка додержання строків виконання/

2. Бізнес-планування.

Бізнес-план — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Орієнтовані основні розділи бізнес-плану підприємства

Назва розділу	Зміст розділу
Титульний лист	Назва підприємства. Місцезнаходження. Відомості щодо характеру та сфери діяльності бізнесу підприємства. Прізвище (назви) власників (засновників) підприємства. Дата складання.
Резюме	Короткий огляд бізнес-плану з викладенням його ключових аспектів і показників: концепції бізнесу, опису

	цільового ринку підприємства, результативних показників діяльності
Опис продукції	Повний опис майбутньої продукції Головна мета її виробництва. Зовнішнє оформлення. Переваги продукції підприємствами порівняно з продукцією конкурентів
Дослідження ринку	Характеристика конкурентного ринкового середовища. Структура галузі, її особливості, тенденції розвитку, кількість конкуруючих фірм. Основні групи споживачів продукції
План маркетингу	Стратегія маркетингу. Схема розповсюдження товару. Рекламні акції Методи стимулювання продажу. Ціноутворення. Очікувані обсяги продажу продукції
План виробництва	Основні виробничі операції. Виробнича потужність Ресурсне забезпечення діяльності
Організаційний план	Форма організації бізнесу. Потреба в персоналі. Система оплати праці. Характеристика управлінського персоналу
Фінансовий план	Очікувані фінансові результати роботи підприємства. Прогноз обсягів реалізації та витрат на початковому етапі діяльності. План руху готівки. Показники економічної ефективності діяльності
Оцінка ризиків	Типи можливих ризиків та способи їх запобігання

3. Стратегічне планування. Базові конкурентні стратегії.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Конкурентні (ділові) (Як?)

Базові конкурентні стратегії	Транспортні послуги
Цінового лідерства	Розрив у вартості проїзду вагонами фірмових поїздів класу «Люкс» і вартості перельоту у салонах «економ-класу» або літками класу «лоу-кост». Така ситуація свідчить про необхідність формування комплексу заходів, в тому числі маркетингових, спрямованих на досягнення цілей стратегії переваги у витратах і планомірному її реалізацію.
Диверсифікації	Постійний пошук нових, оригінальних способів виділення своїх товарів і послуг, що приносить на ринок різноманітність (наприклад надання в оренду вагонів-салонів).

<p>Концентрації</p>	<p>Диференціація вартості проїзду (в залежності від міста в середині вагону, дня тижня, часу доби тощо), а також диференціація сервісних супроводжувальних послуг. Характерна для конкретного (концентрованого) сегменту ринку (наприклад приміські перевезення).</p>
<p>Впровадження нововведень</p>	<p>Запровадження електронних карток для здійснення пасажирами оплати проїзних документів (чи інших послуг, якими пасажир бажає скористатись на вокзалі або під час поїздки), використання мережі Internet замовлення проїзних документів і т.п.</p>