

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
ЗОЛОЧІВСЬКИЙ КОЛЕДЖ ЛЬВІВСЬКОГО НАУ**

**ФОНДОВІ ЛЕКЦІЇ
для самостійного вивчення дисципліни
«Менеджмент»
для студентів спеціальності 5.050111
«Бухгалтерський облік»**



Рекомендовано до друку
цикловою комісією
економічних дисциплін
Протокол № 8 від 11.05.2010р.

Укладачі: Барило Віра Богданівна, викладач економічних
дисциплін Золочівського коледжу Львівського НАУ
Болубаш Надія Богданівна, викладач економічних
дисциплін Золочівського коледжу Львівського НАУ

Рецензенти: Андрушко Марія Іванівна,
доцент кафедри менеджменту організацій
ім. проф. Є. Храпливого
Львівського НАУ

Вільчинська Євгенія Михайлівна,
викладач-методист, голова циклової комісії
економічних дисциплін
Золочівського коледжу Львівського НАУ

Фондові лекції розроблені для студентів спеціальності «Бухгалтерський облік». Використання фондових лекцій дозволить студентам засвоїти матеріал, винесений на самостійне опрацювання з дисципліни «Менеджмент».

Методичні матеріали охоплюють усі теми самостійного вивчення дисципліни згідно навчального плану.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Функції менеджменту.....	6
2. Підприємство як основна форма організації, її суть.....	9
3. Керівництво і лідерство.....	13
4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту.....	17
5. Прийняття рішень у менеджменті.....	22
6. Управління підприємствами малого бізнесу.....	27
7. Управління фінансовими ризиками....	31
8. Підприємництво й менеджмент і спричинені ними витрати.....	36
9. Інноваційний менеджмент.....	40
10. Стратегічне управління підприємством.....	45
11. Управління конфліктами, перемінами і стресами.....	48
Бібліографічний список.....	54

ВСТУП

Менеджмент – це 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.

Організація вивчення дисципліни «Менеджмент» передбачає читання лекцій, проведення практичних занять, а також самостійну працю студентів, на яку відведено не менше 1/3 від загального обсягу навчального часу.

Метою самостійної роботи студентів є розвиток творчих здібностей та активація розумової діяльності; формування в студентів потреби безперервного самостійного поповнення знань; здобуття студентом глибокої системи знань як ознаки міцності знань; самостійна робота студентів як результат їх морально – вольових зусиль.

Завданням самостійної роботи студентів є:

- навчити студентів самостійно працювати над літературою;
- творчо сприймати навчальний матеріал і його осмислювати;
- привити навички щоденної самостійної роботи в одержанні та узагальненні знань, умінь та навичок.

Самостійна робота студента над засвоєнням навчального матеріалу може виконуватись у бібліотеці, навчальному кабінеті а також у домашніх умовах.

Для перевірки якості самостійної роботи студента використовуються питання для самоконтролю; тести та контрольні завдання.

Під час вивчення предмету необхідно врахувати міжпредметні зв'язки з дисциплінами спеціального циклу

навчального плану: «Економіка», «Організація і планування виробництва», «Економічний аналіз», «Бухгалтерський облік» та ін.

В даній методичній розробці розроблено матеріали для вивчення тем з менеджменту що виносяться на самостійне опрацювання студентами вищих навчальних закладів 1-2 рівня акредитації з спеціальності 5.050111 «Бухгалтерський облік».

1. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Під керуванням розуміється цілий процес, оскільки робота по досягненню цілей за допомогою інших - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій.

Ці дії, кожне з яких саме по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями.

Кожна управлінська функція також являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною торбою всіх функцій.

Процес управління (менеджмент) має чотири взаємопов'язані функції: планування, організація, мотивація і контроль.

Планування

Функція планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його задача - забезпечити нововведення і зміну в організації в достатній мірі. Слово "стратегія" походить від грецького strategos, "мистецтво генерала".

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічний план повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда.

Організація

Організувати - означати створити деяку структуру. Організація – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

Щоб плани були реалізовані керівництво повинно знайти ефективний спосіб поєднання планів, з оптимальним результатом.

Організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач: існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.

2. Делегування повноважень.

Делегування, як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Щоб зрозуміти, як ефективно здійснювати делегування необхідно зрозуміти пов'язані з цим концепції відповідальності і організаційних повноважень.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати задачі, що є і відповідати за їх задовільний дозвіл.

Повноваження являють собою обмежене право використати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих.

Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використати фахівців без порушення принципу

єдиноначальності. Штабні повноваження включають рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні і функціональні повноваження.

Мотивація

При плануванні і організації роботи керівник визначає що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справу, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація - це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Споживи - це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Первинні споживи закладені генетично, а повторні виробляються в ході пізнання і отримання життєвого досвіду. Споживи служать мотивом до дії. Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним. Менеджери використовують зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі) і внутрішні винагороди (почуття успіху при досягненні мети), що отримуються за допомогою самої роботи.

Контроль

Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж наслідки стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль - це критично важлива і доладна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним.

Виділяють три основних види контролю: попередній, поточний і заключний. За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб результати, що фактично отримуються, були як можна ближче до необхідних.

Попередній контроль звичайно реалізовується в формі певної політики, процедур і правил. Передусім він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде і звичайно виготовляється у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або закінчився відведений для неї час.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

1. Які є функції менеджменту?
2. Яка роль функції планування?
3. Дайте характеристику функції організації.
4. Які види контролю ви знаєте?
5. Дайте визначення мотивації.

2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОСНОВНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ СУТЬ

Одним з основних елементів ринкового господарства є підприємство. Під підприємством розуміється економічний

суб'єкт, що займається виробничою діяльністю і має господарську самостійність. Підприємство об'єднує ресурси для виробництва економічних благ з метою збільшення прибутку.

Суть і мета підприємства є незмінною – одержання прибутку.

Підприємство - це юридична особа й одночасно господарська та фінансова одиниця.

Закон України "Про підприємства в Україні" дає таке визначення підприємства: "Підприємство - самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має право юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)".

З економічної точки зору, підприємство самостійно здійснює індивідуальне відтворення, тобто організовує виробництво, для чого наймає робочу силу, купує сировину і матеріали, напівфабрикати в інших підприємств, платить за це готівкою або бере в кредит, користуючись безготівковим обігом, свої товари продає чи тимчасово складає. Шляхом інкасування готівки або занесення на банківський рахунок своїх претензій (заявок на права володіння) підприємство перетворює продукцію в ліквідні засоби, якими сплачує борги чи тримає її як ліквідний резерв для покриття нових закупівель. Так здійснюється повторення процесу виробництва і кругообіг починається знову.

Економічна сутність підприємства полягає в тому, що воно має на меті одержання прибутку, його діяльність спрямована на отримання прибутку після реалізації товару, об'єктивними умовами його існування є безперервний, постійно повторюваний процес виробництва, тобто відтворення. Чинниками виробництва його є робоча сила і виробничі фонди.

Як економічне явище, підприємство характеризується певною сукупністю продуктивних сил і виробничих відносин. Засоби виробництва можуть бути в різних формах власності: різних видів приватної та державній. Відносини власності на рівні підприємства реалізуються безпосередньо через працю та управління. На рівні підприємства реалізуються суспільна форма праці та різноманітні форми її організації: спеціалізація, кооперація, зміна праці, комбінування, усупільнення тощо. Відносини розподілу конкретизуються в розподілі за вартістю робочої сили, за працею і за власністю.

У виробничо-технічному відношенні підприємство являє собою техніко-технологічний комплекс, систему робочих машин і механізмів, підібраних пропорційно по кількості і потужності відповідно до видів продукції, що випускається (виконуваних робіт, послуг), технологією її виготовлення й обсягами випуску.

Організаційно підприємство являє собою первинну ланку економіки, виробничу одиницю народного господарства з визначеною внутрішньою структурою, зовнішнім середовищем, закономірностями функціонування і розвитку. Організаційна система підприємства включає його виробничу й організаційну структуру керування підприємством, а також зв'язок між виробництвом і керуванням, між підприємством і зовнішніми організаціями.

Економічно підприємство є відособленою ланкою економіки, що володіє визначеною оперативно-господарською самостійністю і здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку. Економічна система підприємства включає економічні відношення підприємства з державою, що є вище стоячою організацією, постачальниками і споживачами, фінансовими організаціями.

У інформаційному відношенні підприємство - складна

динамічна система, що характеризується великим обсягом, інтенсивністю і різнонаправленістю інформаційних зв'язків між підсистемами й елементами, що постійно обмінюється з зовнішнім середовищем різноманітного роду інформацією. Інформаційна система підприємства включає звітну і нормативно-технічну документацію, а також різноманітну інформацію, що характеризує стан і напрямки компонентів підприємства.

У адміністративно-правовому відношенні, підприємство виступає в якості юридичної особи з установленими державою в законодавчому порядку правами й обов'язками.

Підприємництво - це певна система функціонування підприємства, основу якої становлять демократичні форми його економічної діяльності, забезпечення для нього права ініціативи у виборі сфер, форм і методів господарювання, економічної, організаційної та технічної творчості і новаторства. У центрі даної системи знаходиться підприємець - компетентний господарник, здатний забезпечити організацію ведення господарства на базі найновіших досягнень економічної та технічної науки.

Підприємцем може бути: дрібний власник, керівник акціонерного товариства, кооператор, орендар і т.д.

Підприємницькою діяльністю може займатися, як окрема особа, так і група людей (колективне підприємство).

Законом України "Про підприємництво" передбачено, що суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни України та інших держав, не обмежені законом у працездатності або дієздатності, а також юридичні особи усіх форм власності, установлені Законом України "Про власність".

Відомо, що серцевину будь-якої економіки складає виробництво, створення економічного продукту. Саме підприємства випускають продукцію, виконують роботи і

послуги, тобто створюють основу для споживання і збільшення національного багатства.

Економіку держави спрощено можна розглядати як сукупність усіляких підприємств, що знаходяться в тісному виробничому, кооперативному, комерційному й іншому взаємозв'язку між собою і державою.

Від того, наскільки ефективно працюють підприємства, який їхній фінансовий стан, залежить здоров'я всієї економіки й індивідуального здоров'я держави.

Підприємство як юридична особа - це підприємство, що відповідає визначеним ознакам, установленим законодавством країни. До числа ознак юридичної особи відносяться: наявність свого майна; самостійна майнова відповідальність; право одержувати, користуватися і розпоряджатися власністю, а також здійснювати від свого імені інші дозволені законом дії; право від свого імені бути позивачем і відповідачем у суді й арбітражі, мати самостійний бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок і інші рахунки в банку.

В нашій країні створені деякі умови для переходу до ринкової економіки. Чим швидше це буде впроваджуватися, тим краще для економіки країни і кожного окремо узятото підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

1. Який Закон України регулює підприємницьку діяльність?
2. Дайте визначення терміну «підприємство».
3. Якою є мета діяльності підприємства?
4. Хто може бути суб'єктами підприємницької діяльності, згідно Закону України "Про підприємництво"?
5. Чи кожне підприємство має статус юридичної особи?

3. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Протягом усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана - керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Чи керівником треба народитися, чи керівні здібності та якості можна культивувати або набути з досвідом, чи можна зарадити у виборі керівного стилю? Ці питання - одні з найбільш дискусійних в дослідженні управління.

Керівництво можна визначити "як процес використання влади задля досягнення впливу на людей".

Влада - це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада - це знаряддя впливу. В свою чергу, вплив - це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

Проте влада не єдина основа керівництва і такий підхід притаманний лише авторитаризму і застосовується по відношенню до формальної організаційної структури. Інше визначення розглядає адміністративне керівництво як "процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи".

Як бачимо, тут вже запроваджуються елементи керівництва:

- 1) керівництво передбачає наявність підлеглих;
- 2) існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- 3) керівники вказують, що і як слід робити.

Проте це визначення стосується лише адміністративного керівництва. Тому постає питання: менеджери і керівники - це люди, що виконують аналогічні

дії або однакові функції чи між ними існує певна розбіжність? Згідно з Мургедом і Гріффіном "управління спирається на формальну можливість влади впливати на людей, тим часом як керівництво є використанням непримусового впливу з тим, щоб координувати й узгоджувати діяльність членів групи для досягнення мети".

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглими тим більша, чим вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву - прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації тощо). В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

Щоб керувати, необхідно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами впливу, а щоб впливати - слід мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням). Здоровий глузд підказує, що для реалізації влади необхідно дещо мати під своїм контролем. Це "дещо" повинно бути суттєвим для виконавця і на його основі створюється залежність від керівника. Залежність - це ситуація, при якій виконавець змушений діяти саме так, як того бажає керівник.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки. Керівник чи особа, яка здійснює вплив,

також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця.

Донедавна переважала думка, що між поняттями "керівництво", "лідерство" та "влада" немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника випливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, товариськість, компетентність, здоровий глузд, логічність дій та ін.).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника (лідера). Цей процес має назву делегування або децентралізації.

Влада - інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи. Влада - право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва Анрі Файоля, який образно зазначав; "Тіло з двома головами у суспільстві, як і в живій природі - це монстр, який приречений на вимирання."

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної сили лідера полягають у тому, що обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті і професійних досягненнях.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

1. Дайте визначення та охарактеризуйте поняття "керівництво", "влада", "вплив".
2. Охарактеризуйте елементи керівництва.
3. Відобразіть та детально охарактеризуйте модель впливу керівника на підлеглого.
4. Хто є лідером на підприємстві?

5. Охарактеризуйте поняття "авторитет".

4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Врахування людського фактора в менеджменті.

2. Стилi лiдерства в менеджменті.

1. Серед функцій менеджера слід виділити і таку, як уміння активізувати "людський фактор". В організації люди доповнюють один одного, що робить їх сильнішими у боротьбі за виживання. Без об'єднання в організації, найпримітивнішими із яких були первісні племена, людський рід не зміг би вижити і створити цивілізацію.

Лі Яккока в книзі "Кар'єра менеджера" писав, що всі господарські операції можна в кінцевому підсумку позначити трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то із інших факторів мало що вдасться зробити. Для менеджера проблема активізації "людського фактора" - одна з основних.

Зрештою про діяльність менеджера можна судити тільки за економічними показниками діяльності організації (підприємства). Щоб досягти успіху, необхідно постійно й наполегливо розвивати знання і навички, необхідні керівникові.

Поняття "менеджер" часто ототожнюється з поняттям "бізнесмен". Однак це неправильно. Бізнесмен - це той, хто "робить гроші", власник капіталу, який знаходиться в обороті і приносить доход. Бізнесменом може бути ділова людина, в підпорядкуванні якої нікого немає, або великий власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом її правління. Менеджер, як уже зазначалося, обов'язково займає постійну посаду, одержуючи відповідну платню.

Стрижнем внутрішнього середовища є людські ресурси підприємства, зокрема, їхні професійні якості. Персонал – ось те, що має в першу чергу відрізнити підприємство від його конкурентів. Якість продукції залежить від того, хто і як робить цю продукцію, від того, яке ставлення до праці, до свого підприємства склалося у його працівників.

Люди, що працюють в організаціях, поведуть себе у суспільстві і на роботі по-різному, в залежності від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища.

Індивідуальна поведінка людини великою мірою залежить і від її матеріального становища. Людина із високим рівнем доходів почуває і веде себе більш розкуто, вона має змогу займатися саморозвитком і підвищувати свій рівень освіти, що поліпшує її фахову компетентність, а отже, цінність для організації.

Не менш вагомо впливає на поведінку індивіда і зовнішнє оточення. Наприклад, високий рівень безробіття змінює потреби людини в сторону їх спрощення, наближення до первинних потреб.

Окремо слід виділити інституціональні фактори, що впливають на поведінку людини, таких як морально-етичні цінності, що визнаються суспільством, звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у тій чи іншій діяльності.

Зростаюча роль людського фактору дає підстави для висновку про необхідність формування в кожній із них певної організаційної культури, яка б поєднувала її працівників і обумовлювала бажаний тип виробничих відносин.

Організаційна культура – це складна композиція важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу. Це дозволяє забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, дає змогу мобілізувати їх ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

У рамках організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих стосунків і те, що від нього очікують як від виконавця певної роботи. У свою чергу, кожен знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить “писані” або “неписані” норми підприємства, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, але і колегами по роботі. Таким чином, організаційна культура – це свого роду закрита мораль, яка покликана зміцнювати згуртованість членів даної соціальної групи, спрямовувати їхню діяльність у потрібному напрямку, який забезпечує успішне функціонування і розвиток організації.

2. Лідерство (англ. Leadership) — це процес діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації.

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний — якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.
3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

Стиль (англ. Style) — поняття багатозначне. В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна, відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

При авторитарному (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань.

При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам.

Важливою характеристикою є діловитість лідера, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості, підприємливості, конкретності і оперативності в роботі, продуманому розпорядництві і гнучкості у розв'язанні поточних питань, умінні правильно маневрувати виробничими ресурсами і швидко перебудовуватися, якщо цього вимагають інтереси справи.

Діловитість означає деяку практичність, уміння одержувати максимум користі для загальної справи при наявних ресурсах, здатність твердо оцінювати виробничу ситуацію і прогнозувати результати намічених дій. Діловий лідер ставить завдання для підлеглих з чіткими цілями, вміло підбирає виконавців, чітко розмежовує їх обов'язки, права і відповідальність, здійснює систематичний контроль, ефективно стимулює за хорошу роботу.

Діловий керівник вміло користується різноманітними методами і прийомами стимулювання за високоякісну роботу і скупий на стягнення. До того ж пам'ятає, що, накладаючи стягнення на людину, не можна її принижувати.

Ефективність лідерства залежить і від поведінки лідера, специфічні риси поведінки роблять одних лідерів більш ефективними, ніж інших. Оскільки певні риси характеру важко змінювати, то мабуть легше знайти ефективну поведінку, навички, засвоїти певні правила, перевірені багаторічною практикою.

Лідер своєю поведінкою повинен постійно демонструвати чесність, певну мужність говорити правду підлеглим, колегам на роботі і вищестоячим керівникам, не боятися признатися у здійсненні помилки.

Успішне лідерство вимагає доброго знання підлеглих, усього колективу працюючих, що дозволяє вибирати саме ті методи впливу на працівника, які відповідають його психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам і інтересам.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

1. Чи можна ототожнювати поняття «менеджер» і «бізнесмен»? Чому?
2. Хто такі лідери?
3. Як повинен поводитися лідер?
4. Чи зовнішнє оточення має вплив на поведінку індивіда?

5.Що являє собою колектив?

5. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.Природа рішень у сфері менеджменту.

2.Методи розробки і обґрунтування рішень.

1. Управління завжди здійснюється з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей або цілей, розрахованих на короткий період часу. Реалізація цілей будь-якого організаційного формування забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень, від якості яких значною мірою залежить ефективність використання землі, праці і капіталу. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Рішення — це творчий процес вироблення однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Тобто рішення у сфері менеджменту являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в даній фактичній чи запроєктованій ситуації. Таке рішення в широкому значенні розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку з обставинами зовнішніми і внутрішніми. Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони

спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- 1) за функціональними призначеннями — планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- 2) за характером дій — директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;
- 3) за часом дії — стратегічні, тактичні й оперативні;
- 4) за напрямом впливу — внутрішні й зовнішні;
- 5) за способом прийняття — індивідуальні й колективні;
- 6) за характером і змістом — творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;
- 7) за ступенем повноти інформації — прийняті в умовах визначеності, невизначеності і ризику;
- 8) за ступенем ефективності — оптимальні, раціональні;
- 9) за методами підготовки — креативні, евристичні, репродуктивні.

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань — залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

У формування теорій рішень чималий внесок зробив французький філософ і математик Р.Декарт (1596—1650), який сформував відомі правила:

1. Не приймати за істинне що б там не було, поки не переконаєшся, що немає упередженості в судженнях, вважати вірним тільки те, що є абсолютно ясним і визначеним і жодним чином не може бути піддане сумніву.
2. Розчленовувати кожну частину цілого, яке підлягає дослідженню, на стільки поділів, скільки можливо і потрібно для правильного розв'язання питання.

3. Керувати ходом своїх думок, щоб, починаючи з найпростішого і легко пізнавального і піднімаючись мало-помалу, як по східцях, приходити до пізнання найскладнішого.

4. Завжди робити перелік настільки повним і огляд усього, що підлягає дослідженню, настільки вичерпним, щоб досягти абсолютної впевненості в тому, що нічого не пропущено.

Нині питанням подальшої розробки і розвитку теорії прийняття рішень займаються економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи та ін. Окремі з них розглядають теорію прийняття рішень у сфері менеджменту як самостійну наукову дисципліну.

Польський учений Ю. Козедецький розглядає теорію прийняття рішень у двох аспектах:

- 1) як теорію прийняття раціональних рішень, розроблену математиками і економістами, які дають відповідь на питання "як приймати рішення раціонально?" і "яка з альтернатив є оптимальною?";
- 2) як психологічну (поведінську) теорію прийняття рішень. Вона являє собою систему тверджень про те, як люди в дійсності приймають особисті та організаційні рішення і яких помилок вони при цьому припускаються.

Останнім часом в Україні велика увага приділяється системному аналізу і підходу до розробки рішень, створенню прикладних моделей і методик. Системний аналіз ґрунтується на дедукції, що передбачає аналіз складних систем як єдиного цілого.

Гострою є проблема розробки методології прийняття тактичних і оперативних рішень, на підготовку яких витрачається більша частина робочого часу керівника, а також чіткого формулювання технології управління, включаючи процедури розробки, прийняття ефективних рішень та їх виконання.

Прийняття правильного рішення — проблема дуже складна, оскільки не завжди можна скористатися попереднім досвідом (зокрема через невпевненість в аналогічності ситуацій). Не завжди вдається точно оцінити результати прийнятого рішення, часто має вплив великий розрив між процесами прийняття рішення і можливістю проаналізувати їх результативність.

2. Розробка і прийняття рішень пов'язані з ідеєю об'єктивних і суб'єктивних факторів. Конкретна ситуація, економічні, соціальні та психологічні закони — це об'єктивні фактори. Суб'єктивними факторами є талант менеджера, його інтуїція, практичний досвід, знання, особливості мислення, загальна ерудиція, воля того, хто приймає рішення.

Характеризуючи роль особистості в управлінському процесі, можна стверджувати, що у переважній більшості випадків успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало вибрані й використані керівником чи колегіальним органом управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень.

Методи, що використовуються для прийняття рішень, можна об'єднати у три групи: 1) що ґрунтуються на якісному аналізі явищ (історичних аналогій, експертних оцінок та ін); 2) що поєднують якісний аналіз і кількісні оцінки (достатньої інформаційної бази); 3) розрахункові (використовуються для прийняття конкретних рішень з удосконалення менеджменту за умови належного інформаційного забезпечення).

Нині широко застосовуються такі методи, як системний аналіз, екстраполяція, кореляційний і регресійний аналіз, виробничих функцій, "дерева цілей", експертних оцінок, пошукові та ін.

Ефективна розпорядча діяльність менеджера пов'язана з подоланням чималих труднощів, оскільки існує багато факторів, які обмежують можливості прийняття найкращих

рішень: 1) особи, що приймають рішення, можуть мати недостатню інформацію не тільки стосовно керованого об'єкта, але й по суті вирішуваного питання, про альтернативні можливості, їх силу і діючі обмеження; 2) часові і вартісні фактори часто обмежують об'єм інформації, яка може бути зібрана; 3) ігнорування важливої інформації з боку осіб, що приймають рішення; 4) частина людської пам'яті, яка використовується в процесі прийняття рішення, може отримувати лише відносно моментний об'єм інформації; 5) якісний характер інформації обмежує широке застосування сучасної обчислювальної техніки.

Як обмежуючі фактори, в процесі розробки рішень виступають технічні, економічні, соціальні, правові, політичні, екологічні.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

- 1.Розкрийте суть рішення.
- 2.Як класифікують управлінські рішення?
- 3.Назвіть суб'єктивні та об'єктивні фактори при прийнятті рішень.
- 4.Перелічіть групи методів які використовують для прийняття рішень.
- 5.Назвіть обмежуючі фактори в процесі розробки рішень.

6. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Відповідно до обсягів господарського обороту підприємства і кількості його працівників (незалежно від форм власності), воно може бути віднесене до категорії малих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Малі підприємства можуть бути створені:

- громадянами, членами сім'ї та іншими особами, які разом ведуть трудове господарство;
- юридичними особами;
- державними органами, уповноваженими управляти державним майном;
- спільно підприємствами, громадянами та органами, уповноваженими управляти державним майном.

Розпочинаючи бізнес, слід пам'ятати не тільки про принадність бізнесу (можливість реалізувати свої знання, здібності, впевненість у швидкому покращенні матеріального стану і ін.), а й його недоліки, труднощі: велика (практично не визначена) тривалість робочого дня, висока відповідальність за все, що відбувається в підприємстві, і постійна заклопотаність багатьма справами, у тому числі, щоб налагодити ефективні контакти з підлеглими, постачальниками, інвесторами, податківцями та ін. Чималі труднощі в бізнесовій діяльності пов'язані з фінансовими проблемами, сезонною нестачею коштів, забезпеченням належної конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємництва в цілому.

Початкуючому бізнесмену потрібно добре знати і вміти скористатись сприятливими умовами зовнішнього середовища. В умовах України це, насамперед, високий її біопотенціал, висока забезпеченість кваліфікованою робочою силою і низька її вартість, висока ємкість внутрішнього ринку та країн близького зарубіжжя та ін.

Ймовірність вибору ефективного бізнесу можна значно підвищити, якщо дати чіткі відповіді на три запитання:

1. Що я хочу робити?
2. Що я можу робити?
3. Чи купуватимуть споживачі вироблювану продукцію за ціною, яка б давала прибуток?

Недооцінка, а особливо переоцінка своїх можливостей веде до неправильного вибору виду бізнесу, а це прямий шлях до банкрутства.

У процесі підготовки до управління малим бізнесом розробляється бізнес-план. Бізнес-план - це документ, підготовлений власником бізнесу, в якому він деталізує природу бізнесу, товару та послуги, споживачів, конкурентів, методи виробництва та збуту, управління, фінансування та інші аспекти діяльності підприємства.

Бізнес-план забезпечує декілька важливих моментів. З одного боку, він дає змогу підприємцю більш обережно обмірковувати кожен аспект передбачуваної діяльності. Досвід показує, що коли це все викладено на папері, то можна конкретно все обрахувати. Інший позитивний момент - він допомагає розібратись та визначитись із фінансуванням, тому що ні один приватний інвестор не буде навіть розмовляти з підприємцем, якщо у того немає добре розробленого бізнес-плану. Також важливим є те, що бізнес-план забезпечує базу для визначення прогресу. Деякі експерти аргументують, що планування потрібне особливо для новостворених підприємств, але воно ще більш необхідне для великих корпорацій.

До найбільш важливих ресурсів, типово необхідних для заснування нового підприємства, слід віднести фінанси та робочу силу.

Нове підприємство, навіть мале, потребує фондів, щоб функціонувати. Відомо, що більшість прибутку у перші роки

йде на розширення виробництва для зростання справи.

Багато нових підприємств мають лише одного засновника, але чимало з них мають багатьох засновників, що утворюють команду. Команда підприємців - група з двох чи більше осіб, які об'єднують свої зусилля для створення нового бізнесу. Декілька засновників або команди підприємців створюють, як правило, високотехнологічний бізнес. Члени такої команди повинні мати навички та досвід роботи у всіх сферах, де планується розвивати діяльність (кожен у своїй).

Для підприємців у малому бізнесі часто важким завданням виявляється знаходження компетентних працівників-професіоналів, тому що за невеликого числа учасників кожен із них втілює собою високий процент від загальної кількості.

Мале підприємство функціонує на основі статуту, затвердженого його засновниками (засновником). У статуті визначаються: вид підприємства, його назва, місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління і контролю, їх компетенція, порядок створення майна, його викупу, розподілу прибутку (доходу), умови реорганізації і припинення діяльності.

Найбільш поширені три форми участі суб'єктів власності в управлінні виробництвом у малих підприємствах. Перша форма - мале підприємство, що було створене на основі власності окремого громадянина з правом найму робочої сили. Друга форма - мале підприємство, створене колективом громадян. Третя форма - мале підприємство у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Управління підприємством здійснюється на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і самоврядування трудового колективу. Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює штати і оплату праці.

За умов колективного ведення бізнесу вищим керівним органом підприємства є загальні збори. Виконавчі функції по управлінню колективним підприємством здійснює рада.

Збори трудового колективу: розглядають статут підприємства; обирають (приймають за контрактом) директора строком на 5 років; затверджують правила внутрішнього розпорядку; заслуховують звіти про господарську діяльність; затверджують річний звіт підприємства; обирають представників у раду підприємства. Збори трудового колективу проводяться не рідше рази на рік.

Для керівництва діяльністю підприємства обирається рада підприємства, до якої входять директор і представники трудового колективу.

Рада підприємства: визначає загальні напрями економічного і соціального розвитку; визначає порядок розподілу чистого прибутку; вирішує питання про припинення діяльності філіалів; приймає рішення, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності; розглядає соціальні проблеми трудового колективу; вносить зміни і доповнення в статут підприємства; призначає бухгалтера та ревізора; вирішує питання кредитів; розглядає і затверджує проект колективного договору; розглядає і вирішує згідно зі статутом підприємства питання самоврядування трудового колективу; бере участь у вирішенні матеріального і морального стимулювання продуктивної праці, заохочення винахідницької і раціоналізаторської діяльності; порушує клопотання про представлення працівників до державних нагород.

Рада підприємства правомочна вирішувати питання, якщо на ній присутні не менше 2/3 її членів. Рішення ради приймається більшістю її членів. Рада підприємства проводить свої засідання не рідше рази на квартал.

Керівник підприємства самостійно вирішує питання

діяльності підприємства, за винятком віднесених до компетенції колективних органів управління даного підприємства. Засновник не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства. До компетенції директора входить без доручення діяти від імені підприємства, представляти його в установах і організаціях, розпоряджатися майном підприємства, укласти договори, видавати доручення, відкривати в банках рахунки, приймати і звільняти працівників підприємства.

Підприємство здійснює облік результатів роботи, контроль за ходом виконання робіт, веде оперативний, бухгалтерський, статистичний облік і подає звітність відповідно до визначеного Міністерством статистики порядку. Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснюється державними органами.

Підприємство має право не виконувати вимоги цих органів з питань, що не входять до їх компетенції, та не знайомити з матеріалами, які не підлягають контролю.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

1. Яке підприємство називаємо малим?
2. Ким може створюватись мале підприємство?
3. Дайте визначення бізнес-плану.
4. З яких джерел може фінансуватись мале підприємство?
5. На основі якого документа функціонує мале підприємство?

7. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

У будь-якій господарській діяльності завжди існує небезпека грошових втрат, що впливає зі специфіки тих чи інших господарських операцій. Небезпеку таких втрат виражають собою фінансові ризики.

Фінансові ризики - це комерційні ризики. Ризики бувають чисті і спекулятивні. Чисті ризики означають можливість одержання збитку чи нульового результату. Спекулятивні ризики виражаються в можливості одержання як позитивного, так і негативного результату.

Фінансові ризики - це спекулятивні ризики. Інвестор, здійснюючи венчурне вкладення капіталу, заздалегідь знає, що для нього можливі тільки два види результатів - дохід або збиток. Особливістю фінансового ризику є імовірність настання збитку в результаті проведення яких-небудь операцій у фінансово-кредитній і біржовій сферах, здійснення операцій з фондовими цінними паперами, тобто ризику, що впливає з природи цих операцій. До фінансових ризиків відносяться кредитний ризик, процентний ризик, валютний ризик, ризик упущеної фінансової вигоди.

Кредитні ризики — небезпека несплати позичальником основного боргу і відсотків, що приєднуються кредитору.

Процентний ризик - небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними фондами селенговими компаніями в результаті перевищення процентних ставок, виплачуваних ними по притягнутих засобах, над ставками по наданих кредитах.

Валютні ризики являють собою небезпеку валютних утрат, зв'язаних зі зміною курсу однієї іноземної валюти стосовно іншої, у тому числі національній валюті при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних і інших валютних операцій.

Ризик упущеної фінансової вигоди - це ризик настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неодержаний прибуток) у результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, страхування) чи зупинки

господарської діяльності.

Підприємництва без фінансового ризику не буває. Найбільший прибуток, як правило, приносять ринкові операції з підвищеним ризиком. Однак в усьому потрібна міра. Ризик обов'язково повинен бути розрахований до максимально припустимої межі. Як відомо, усі ринкові оцінки мають різноманітний характер. Важливо не боятися помилок у своїй ринковій діяльності, оскільки від них ніхто не застрахований, а головне – помилок не повторювати, постійно коректувати систему дій з позицій максимуму прибутку. Менеджер покликаний передбачати додаткові можливості для зм'якшення крутих поворотів на ринку.

Головна мета менеджменту, особливо для умов сьогоденної України, домогтися, щоб при самому гіршому розкладі мова могла йти тільки про деяке зменшення прибутку, але ні в якому випадку не поставало питання про банкрутство. Тому особлива увага приділяється постійному удосконалюванню управління ризиком - ризику-менеджменту.

При ринковій економіці виробники, продавці, покупці діють в умовах конкуренції самотійно, тобто на свій страх і ризик. Їхнє фінансове майбутнє є непередбаченим і мало прогнозованим. Ризик-менеджмент представляє систему оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу. Ризиком можна керувати, використовуючи різноманітні міри, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події і вчасно вживати заходів до зниження ступеня ризику.

В українській практиці ризик підприємця кількісно характеризується суб'єктивною оцінкою очікуваної величини максимального і мінімального доходу (збитку) від вкладення капіталу. Чим більший діапазон між максимальним і мінімальним доходом (збитком) при рівній ймовірності їхнього одержання, тим вище ступінь ризику. Ризик являє

собою дію в надії на щасливий результат за принципом "повезе-не-повезе". Приймати на себе ризик підприємця змушує невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної й економічної обстановки і перспектив зміни цих умов. Чим більше невизначеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим вище і ступінь ризику.

На ступінь і величину ризику можна впливати через фінансовий механізм, що здійснюється за допомогою прийомів стратегії і фінансового менеджменту. Цей своєрідний механізм управління ризиком і є ризик-менеджмент. В основі ризику-менеджменту лежить організація роботи з визначення і зниження ступеня ризику.

Ризик-менеджмент, як система управління, складається з двох підсистем: керованої підсистеми - об'єкта управління, і керуючої підсистеми - суб'єкта управління.

Об'єктом управління в ризику-менеджменті виступають ризикові вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами, що халяють, у процесі реалізації ризику. До таких економічних відносин відносяться зв'язки між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями, конкурентами і т.д.

Суб'єкт управління в ризику-менеджменті - група керівників (фінансовий менеджер, фахівець зі страхування і т.д.), що за допомогою різних варіантів свого впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

Цей процес може здійснюватися тільки за умови циркулювання необхідної інформації між суб'єктом і об'єктом управління.

Процес управління завжди припускає одержання, передачу, переробку і практичне використання інформації. Придбання надійної і достатньої у конкретних умовах інформації відіграє головну роль, оскільки воно допомагає

прийняти правильне рішення по діях в умовах ризику.

Інформаційне забезпечення складається з різного роду інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової і т.д.

Особливу роль у рішенні ризикових задач відіграє інтуїція менеджера. Інтуїція являє собою здатність безпосередньо без логічного продумування, знаходити правильне рішення проблеми. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу.

Перш ніж прийняти рішення про ризикове вкладення капіталу, фінансовий менеджер повинен визначити максимальний обсяг збитку по даному ризику; зіставити його з обсягом вкладеного капіталу; порівняти його з усіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не приведе втрата цього капіталу до банкрутства інвестора. Обсяг збитку від вкладення капіталу може бути рівним обсягу даного капіталу, бути менше його чи більше.

У стратегії ризику-менеджменту застосовуються наступні правила:

- максимум виграшу,
- оптимальна ймовірність результату,
- оптимальне коливання результату,
- оптимальне сполучення виграшу і величини ризику.

Цілком уникнути ризику практично неможливо, але, знаючи джерело втрат, бізнесмен здатний знизити їхню загрозу, зменшити дію несприятливих факторів.

Особливо важливий для умов України фінансовий ризик, що виникає в сфері відносин підприємства з банками й іншими фінансовими інститутами.

Фінансовий ризик діяльності фірми звичайно вимірюється відношенням позикових засобів до власних: чим вище це відношення, тим більше підприємство залежить від кредиторів, тим серйозніше і фінансовий ризик.

В обов'язки фінансового менеджера входить забезпечення зниження усіх видів ризику, а не тільки фінансового, оскільки між різними сферами діяльності підприємства не існує чітких границь. Ризик і доход у фінансовому менеджменті розглядаються як дві взаємозалежні категорії.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАЬ:

1. Дайте пояснення ризику.
2. Які ви знаєте види ризику?
3. Розкрийте суть фінансового ризику.
4. Чи може підприємство повністю уникнути ризику?
5. Що входить в обов'язки фінансового менеджера?

8. ПІДПРИЄМНИЦТВО Й МЕНЕДЖМЕНТ І СПРИЧИНЕНІ НИМИ ВИТРАТИ

Виробничими ресурсами, які ми розглянемо, є менеджмент або підприємницька діяльність і відповідний їй вид виробничих витрат — нормальний прибуток, що виступає платою підприємцю за те, що він займається певним видом виробництва, мінімальним доходом, необхідним для утримання його в даній галузі. У літературі поняття менеджменту й підприємницької діяльності часто ототожнюються. Однак у глибшому розумінні це різні поняття. Менеджер може виконувати управлінські функції, але не бути підприємцем, і навпаки, хоча менеджмент також виступає як виробничий ресурс і спричинює відповідні виробничі витрати. У даному разі ми об'єднуємо ці два поняття для спрощення аналізу. З огляду на це варто зазначити, що всі виробничі витрати поділяються на зовнішні та внутрішні, що пов'язано з власністю на ресурси. Так, зовнішні витрати — це витрати, зумовлені придбанням

виробничих ресурсів і сировини на відповідних ринках ресурсів у відповідних власників цих ресурсів. Внутрішні витрати залежать від використання виробничих ресурсів, які є власністю підприємства. Залежно від того, яким ресурсом володіє підприємство, будуть формуватися й відповідні внутрішні виробничі витрати — заробітна плата, рента, процент за позику.

Сума зовнішніх (явних) і внутрішніх (прихованих) витрат складає економічні витрати. Звідси розраховують економічний, або чистий, прибуток як різницю між виручкою від реалізації продукції та економічними витратами.

Джерелом для економічного прибутку слугують два основних чинники: ризик, з яким стикається підприємець у процесі виробництва, і можливість отримання монопольної влади.

Існує страхований і нестрахований ризик. Страхований ризик пов'язаний з витратами на страхування від пожежі, стихійного лиха, крадіжок, виробничого травматизму тощо. Завдяки такому страхуванню підприємство може значно знизити цей вид ризику. Однак саме нестрахований ризик є джерелом економічного прибутку. Сюди відносять неконтрольовані й непередбачувані зміни в попиті та пропозиції, а, отже, в доходах і виробничих витратах, з якими зіштовхується підприємство в процесі виробництва.

Іншим джерелом економічного прибутку є можливість отримання монопольної влади, а отже, монопольного прибутку. В умовах монополії, на відміну від конкуренції, виробник може контролювати ринок і в такий спосіб значно зменшувати невизначеність і ризик своєї діяльності. Це досягається скороченням обсягів виробництва і встановленням перепон для входження в ринок конкурентів, у результаті чого ціна на продукт зростає.

З точки зору суспільства загалом й ефективності використання ресурсів та ефективності виробництва монополія є недоцільною, оскільки призводить до зниження ефективності виробництва: як наслідок, зростають собівартість продукції та її ціна, нераціонально використовуються ресурси, знижується суспільне споживання, а отже, суспільний добробут. Однак слід зауважити: чинник монопольної влади обов'язково має бути врахований як джерело нормального й економічного прибутку і як реальність, що існує в економіці.

Аналізуючи роль і місце виробничих витрат у системі ринкового механізму, не можна не посперитися на основоположника економічної науки Адама Сміта і, зокрема, на його відому книгу «The Wealth of Nations» (1776 р.), де було закладено підвалини сучасної економічної теорії ринкової системи. Даючи визначення й тлумачення природної й ринкової ціни, автор стверджував: якщо ціна певного товару відповідає природним нормам земельної ренти, заробітної плати й прибутку на капітал, що затрачені при видобуванні, обробці й доставці товару на ринок, то це означає продаж даного товару за його природною ціною. Під природними нормами земельної ренти, заробітної плати й прибутку на капітал Адам Сміт розумів звичайні або середні норми, що існують для кожного виду ресурсу і виробництва в певних економічних умовах. Реалізація товару за його природною ціною означає його продаж за власною вартістю, тобто за стільки, у скільки він обійшовся виробникові. Отже, природна ціна товару і є його виробничими витратами.

Ринкова ціна, що формується під впливом попиту й пропозиції на товар, може бути вищою чи нижчою від природної ціни. Але якщо товар не буде приносити виробникові економічного, або чистого прибутку, тобто якщо ринкова ціна не перевищуватиме його природної ціни, це не стимулюватиме дане виробництво. Адже основним

стимулом для виробника в ринковій економіці є отримання саме економічного прибутку. А оскільки в центрі механізму ринкової економіки є прибуток, то це й зумовлює одне з основних завдань виробника — мінімізацію виробничих витрат.

З позицій макроекономіки дія загальноекономічного закону економії праці потребує мінімізації суспільної праці, а з позицій мікроекономіки через закон додаткової вартості потрібно максимізувати прибуток мінімізацією вже рівня виробничих витрат, що виступає макроекономічним аспектом максимізації темпів зростання продуктивності праці. При цьому через існування двоякого роду залежності між виробничими витратами — прямої (збільшення витрат на один певний продукт зумовлює збільшення витрат на інші продукти) і зворотної (збільшення витрат на один продукт зумовлює зменшення витрат на інші продукти) — сума окремих мінімумів витрат не збігається з мінімумом загальної суми витрат у народному господарстві загалом. Тому загальний мінімум витрат неможливо знайти додаванням мінімумів витрат за кожним продуктом окремо.

Існування зворотного зв'язку між витратами пояснюється такими причинами, як можливість використання різних засобів виробництва для виготовлення одного й того самого продукту, неоднакова ефективність аналогічних засобів виробництва, недостатня кількість більш ефективних засобів виробництва порівняно з потребою в них, технологічний фактор, за рахунок якого досконаліші й дорожчі засоби виробництва забезпечують зниження собівартості продукції при їх використанні.

Будь-яке рішення, що його приймає виробник щодо вибору виду своєї діяльності, обсягів виробництва тощо, має свою ціну. Прийняття того чи іншого рішення й використання наявних ресурсів для його виконання унеможливорює здійснення іншого рішення при таких самих

виробничих витратах. Це явище в економіці має назву «упущена вигода», а одержані при цьому витрати є альтернативними.

Другим важливим видом витрат у системі ринкового механізму є маржинальні, або граничні, витрати. Суть їх полягає в тому, що зі зростанням обсягів виробництва зростають і виробничі витрати. Однак темпи зростання витрат на різних етапах підвищення обсягів виробництва різні. Саме ці додаткові витрати, які пов'язані з приростом обсягів виробництва, і є маржинальними витратами, що безпосередньо корелюють із законом зниження продуктивності виробничих ресурсів. Теоретично виробництво може досягати найвищої ефективності в точці, де маржинальні витрати дорівнюють маржинальному доходу (прибутку). Виробничі витрати доцільно підвищувати до того моменту, коли остання одиниця витрат дорівнюватиме останній одиниці отриманого доходу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАЇ:

1. Дайте визначення зовнішніх і внутрішніх витрат.
2. Що являє собою чистий прибуток?
3. Як ви розумієте поняття «природна ціна» і «ринкова ціна»?
4. Що таке прибуток?
5. Чи доцільно максимально підвищувати виробничі витрати?

9. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Інновація - це кінцевий результат впровадження нововведення з метою поліпшення об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого виду ефекту. Нововведення -

оформлений результат фундаментальних і прикладних досліджень, чи розробок експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності по підвищенню її ефективності.

Нововведення можуть оформлятися у вигляді: відкриттів; винаходів; патентів; товарних знаків; раціоналізаторських пропозицій; документації на новий чи удосконалений процес; організаційної, виробничої чи іншої структури; ноу-хау; понять; наукових підходів чи принципів; документа (стандарту, рекомендацій, методики, інструкції і т.п.); результатів наукових, маркетингових чи інших видів досліджень. Вкладення інвестицій у розробку нововведення – половина справи. Головне - впровадити нововведення, перетворити нововведення у форму інновації, тобто завершити інноваційну діяльність і одержати позитивний результат. Потім продовжити дифузію (широке поширення) інновації.

Процес по стратегічному маркетингу, організаційно-технологічній підготовці виробництва, виробництву й оформленню нововведень, їхньому впровадженню (чи перетворенню в інновацію) і поширенню в інші сфери (дифузія) називається інноваційною діяльністю.

Структурними джерелами економічного розвитку суспільства є: фактори виробництва (природні ресурси, виробничі фонди, трудові ресурси); інвестиції; інноваційна діяльність.

Для організації процесу управління інноваційною діяльністю необхідно чітко сформулювати мету управління (реалізація ідеї, рішення проблеми і т.д.), оцінити свої можливості, сильні і слабкі сторони, методи управління, розробити організаційну і виробничу структури і вирішити ряд інших питань.

Розглянемо зміст компонентів системи.

Аналіз системи починається з її “виходу” — товарів, що випускаються фірмою, (продукції, послуг, нововведень і

т.п.). Головна вимога до “виходу” — забезпечення конкурентноздатності товарів на зовнішньому (внутрішньому) ринку і досягнення за рахунок цього прибутковості функціонування фірми. Основною умовою забезпечення потенційної конкурентноздатності “виходу” системи є висока якість стратегічних маркетингових досліджень.

Витрати на наступних стадіях життєвого циклу товару ростуть високими темпами.

Чим більше програма випуску об'єктів, тим менше частка передвиробничих витрат у сукупних витратах за життєвий цикл об'єкта.

Пріоритетною стратегією поведінки фірм в умовах твердої конкуренції повинна стати стратегія підвищення якості товарів і економії ресурсів у їхніх споживачів. Для підвищення якості “виходу” системи необхідно спочатку підвищувати якість стратегічного маркетингу, обґрунтованість нормативів конкурентноздатності майбутніх товарів.

Ефективність менеджменту визначається насамперед обґрунтованістю методології рішення проблем. Без гарної теорії практика сліпа. Однак у даний час до менеджменту застосовуються тільки деякі наукові підходи: системний, поведінковий, адміністративний, маркетинговий і ін. Не застосовуються відтворювальний, нормативний, функціональний підходи.

Системний підхід

Системний підхід - методологія дослідження об'єктів як систем. Система складається з двох складових: 1) зовнішнє оточення, що включає в себе вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; 2) внутрішня структура - сукупність взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта

управління на об'єкт, переробку входу у вихід для досягнення цілей системи.

Структурний підхід

В економіці структурний підхід виявляється у вивченні структури яких-небудь витрат, результатів, балансу і т.п.

Стосовно до менеджменту структурний підхід не адаптований, видимо, через його складність, тому що приходится розглядати всі явища в сукупності як систему.

Структурний підхід до проблем менеджменту — це визначення значимості пріоритетів серед факторів, методів, принципів і інших інструментів менеджменту в їхній сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення (структури) і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів.

Маркетинговий підхід

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми системи менеджменту при рішенні будь-яких задач на споживача.

Маркетинговий підхід варто застосовувати при рішенні будь-якої задачі в будь-якому підрозділі фірми.

При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв менеджменту будуть наступні: 1) підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до нестатків споживачів; 2) економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, якості сервісу й інших факторів; 3) економія ресурсів у виробництві об'єкта за рахунок реалізації фактора масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалювання системи менеджменту.

Функціональний підхід

Сутність функціонального підходу до менеджменту полягає в тім, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після установлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Ланцюжок розвитку об'єкта: потреби - функції - показники майбутнього об'єкта - зміна структури системи.

Предметний підхід

В даний час до управління застосовується в основному предметний підхід, при якому удосконалюється існуючий об'єкт.

У чому недоліки такого підходу?

По-перше, самі конструктори не зацікавлені в проведенні широкого і глибокого аналізу світового ринку, у встановленні для себе важких задач. Світовий рівень потреб до моменту впровадження об'єкта в споживача об'єктивно можуть прогнозувати не конструктори, а маркетингологи.

По-друге, допустимо, конструктори дуже постаралися і знайшли кращий світовий зразок. Однак цей зразок проектувався вчора і несе в собі технічні ідеї вчорашнього дня. Технічний прогрес не стоїть на місці. Оскільки ще потрібно час на розробку, освоєння і виробництво нового зразка, і за цей період світові досягнення в даній області підуть далеко вперед.

Застосовуючи предметний підхід, інвестори і менеджери завжди будуть тільки доганяти вчорашній день і ніколи не вийдуть на світовий рівень.

Ведучі фірми світу, застосовуючи функціональний підхід, створюють зовсім нові оригінальні вироби, що максимально задовольняють нові потреби.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

1. Дайте визначення інновації.
2. Що являє собою інноваційна діяльність?
3. Дайте визначення нововведень.
4. Перелічіть та охарактеризуйте наукові підходи в інноваційному менеджменті.
5. У чому недоліки предметного підходу?

10. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Недивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація.

Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

У керівників, які мислять стратегічно, повинно бути

широке і довгострокове бачення перспективи руху. Але вони повинні також розуміти, що саме вони відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом, найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління будувалось, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Аналіз досвіду ведучих зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. Загальнокорпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

1. довгострокове екстраполятивне планування;
2. стратегічне планування;
3. стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загальнокорпоративного планування.

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як “закрита система”, яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними на протязі довгого періоду часу. Тому планували “планування від досягнутого”, контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового

екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загальнокорпоративних планів - іти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер.

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінене стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т.д.

Однак діяльність планово-штабних підрозділів корпорацій, працюючих в цьому напрямку, не завжди призводила до підвищення прибутку і, з цієї точки зору, вони себе не окупували, потребуючи значних витрат на утримання. Це стало поштовхом до пошуку нового підходу в загальнокорпоративному плануванні, який би в більшій мірі забезпечував довгострокову успішну діяльність фірми. Такий підхід було знайдено, пов'язувався він із стратегічним управлінням і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване "формальне" стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління копропації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

1. стратегічне планування

2. тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ:

- 1.Що являє собою стратегічне управління?
- 2.Назвіть етапи загальнокорпоративного планування.
- 3.В чому полягає суть стратегічного управління?
- 4.Які процеси включає в себе стратегічне управління?
- 5.Чи навколишнє середовище має вплив на підприємство?

11. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ПЕРЕМІНАМИ І СТРЕСАМИ

1. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації.

2. Природа організаційних перемін та управління ними.

3. Природа стресів та управління ними в організації.

1. У процесі здійснення управлінського впливу менеджер постійно має справу з неординарними ситуаціями, зумовленими особливостями людських стосунків, взаємодії груп працівників, характерів конкретних людей, колективної та індивідуальної психології. Тому важливого значення

набуває вміння управляти конфліктами, перемінами, організаційним розвитком, стресами.

Конфлікт - це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. При конфлікті кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, цілі, думки, гостру суперечку і заважає, перешкоджає іншому суб'єктові чинити так само.

Серед багатьох людей, і дуже часто в середовищі менеджерів, панує думка про те, що конфлікти не бажані. Однак сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їхнє позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними.

Мескон, Альберт та Хедоурі вважають, що причинами конфлікту є:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність задач;
- несхожість цілей;
- відмінності в уявленнях про якусь конкретну ситуацію та про цінності;
- різне розуміння та сприйняття цінностей;
- відмінності у манері поведінки;
- неправильна інформація;
- незадовільні комунікації;
- відмінності у життєвому досвіді;
- різка зміна подій тощо.

Доцільно виділити чотири структурні методи розв'язання конфлікту:

- використання координаційних інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- визначення загальноорганізаційних комплексних цілей;

- спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення по службі тощо).

Можна говорити про п'ять основних міжособистих способів розв'язання конфлікту:

- ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
- згладжування (гасіння бажань до конфлікту);
- примус (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом);
- компроміс (поєднання поглядів);
- розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту.

Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією бувають такі наслідки:

- функціональні (позитивні);
- вироблення прийнятних рішень;
- схильність до співпраці;
- поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками;
- поява додаткових ідей;
- виникнення додаткових альтернатив тощо;
- дисфункціональні (негативні, які заважають досягненню мети);
- погіршення взаємин між працівниками;
- незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці;
- плинність кадрів;
- послаблене співробітництво в майбутньому;
- непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;
- пошук «ворогів»;
- зменшення взаємодії сторін конфлікту; .
- збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;
- перебільшення значення «перемоги»;

-тривале святкування «перемоги» тощо.

2. Переміни – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень правил, стратегії тощо.

У будь-якій організації існує певний опір перемінам. Дуже часто працівники опираються перемінам через такі причини, як:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних витрат;
- переконання, що переміни не принесуть нічого доброго;
- очікування негативних наслідків.

Опір перемінам можна подолати за допомогою:

- відкритого обговорення ідей і заходів (індивідуальні бесіди, виступити перед групою, доповіді, меморандуми тощо);
- залучення підлеглих до прийняття рішень;
- підтримки працівників (емоційної, матеріальної, професійної тощо);
- переговорів для підтримки новинок (деколи із залуч. матеріальних стимулів);
- доручення особі, яка може найбільше опиратися перемінам (новинкам), провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на переміни;
- примусу через погрози звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо;
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення.

3. Стрес - це явище, яке спричинюється великими або малими обсягами робіт, необхідністю співіснувати один з

одним, конфліктом ролей, їхньою невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

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

- організаційні – відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, їхня невизначеність, нецікава робота, відсутність важливої справи;
- персональні – необхідність співіснування один з одним, смерть дружини, шлюб, вагітність, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, порушення звичок, уподобань, мрій тощо.

Український науковець біолог Анатолій Косенко зазначає, що стреси формуються під впливом:

- позитивних видів почуття (вдячність, повага, довіра, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо);
- негативних (ненависть, недовір'я, презирство, ворожість, ревність, жадання помсти, загроза безпеці тощо);
- байдужості.

Виникнення стресу охоплює три етапи:

- появу початкової реакції подиву, тривоги, невміння справитися з ситуацією;
- виникнення суперечок, непорозумінь;
- настання фази виснаження, втоми.

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

Для усунення стресу в процесі самоуправління працівник повинен:

- оцінити свій власний стан та результати діяльності;

- конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, варто розписати, що зробити сьогодні, а що завтра і т. ін.);
- не погоджуватися на нову роботу (завдання), якщо не завершена попередня;
- підтримувати доброзичливі стосунки з керівником;
- не погоджуватися з суперечними вимогами;
- доповідати керівнику про нечіткість завдання;
- поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами;
- не скаржитись;
- обдумувати кожен свій крок;
- уміло організовувати свій відпочинок;
- вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

Для управління стресами менеджера можна запропонувати:

- вивчати особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- вибирати тип і обсяг робіт відповідно до здібностей, потреб і нахилів працівників;
- надавати працівникам по можливості повну характеристику майбутньої роботи;
- дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;
- уміло пояснювати необхідність виконання роботи;
- приймати оптимальні рішення;
- визначати чіткі зони повноважень;
- удосконалювати комунікації;
- використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації;
- не приховувати виробничо-господарської інформації;
- забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;

- застосовувати графіки з метою пояснення певних - економічних явищ;
- бути наставником щодо підлеглих;
- підвищувати кваліфікацію підлеглих;
- розвивати здібності підлеглих;
- при необхідності сприяти працівникові у зміні робочого місця тощо.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАЇТЬ:

- 1.Розкрийте суть конфлікту, переміни і стресу.
- 2.Перелічіть причини та методи розв'язання конфлікту.
- 3.Яким чином можна подолати опір перемінам?
- 4.Під впливом чого формується стрес і як його усунути?
- 5.Назвіть етапи виникнення стресу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант)б Підручник.- К.: Центр навчальної літератури, 2005-496с.
2. За ред. С.І.Михайлова. Менеджмент. Навчальний посібник.- Вінниця: Нова книга. 2006-416с.
3. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу.- К.: Урожай, 1994.-240с.
4. Гудзинський О.Д. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: ситуації і ділові ігри.-К.:Урожай,1996.-144с.
5. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві.-К.: КНЕУ, 1998.-264с.
6. Жигалов В.Т., ШимановськаЛ.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності.-К.: Вища школа, 1994.- 223с.
7. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., та ін.; За ред.Й.С.Завадського. Основи менеджменту в АПК.-К.: Вища школа, 1995.-246с.

8. Завадський Й.С. Менеджмент.-К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.-543с.
9. Заруба О.Д. Основи фінансового аналізу та менеджменту.-К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1995.- 110с.
10. Лесів Я. Методи менеджменту в умовах ринкової економіки: Навчальний посібник.-К.: Логос, 1998.- 188с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пер. з англ..-М.:Дело, 1998.-800с.
12. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику. Навчальний посібник для студентів екон.спец.вищ.навч.закладів.-К.:Артек,1997.-248с.
13. Хміль Ф.І. Менеджмент.-К.:Вища школа, 1995.-351с.
14. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств /Пер. з нім. О.Гусак.-К.: Основи, 1997.-371с.