

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ

Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та
дистанційної роботи здобувачів бакалаврського ступеня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
усіх форм навчання

ЗАТВЕРДЖЕНО:
на засіданні кафедри менеджменту
та державної служби
Протокол № 18 від 07.04.2020 р.

Чернігів ЧНТУ 2020

Теорія управління. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та дистанційної роботи здобувачів бакалаврського ступеня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укладачі : Оліфіренко Л.Д., Самійленко Г.М. – Чернігів : ЧНТУ, 2020. – 53 с.

Укладачі: ОЛІФІРЕНКО ЛІЛІЯ ДМИТРИВНА,
доктор наук з державного управління, професор

САМІЙЛЕНКО ГАЛИНА МИКОЛАЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск: БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ, завідувач кафедри менеджменту та державної служби, доктор економічних наук, професор

Рецензент: ОЛІЙЧЕНКО ІГОР МИХАЙЛОВИЧ, доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту та державної служби Чернігівського національного технологічного університету

Зміст

ВСТУП	4
<i>1 Практичне заняття №1</i> Цільове управління соціально-економічними об'єктами.....	6
<i>2 Практичне заняття №2</i> Методика побудови “дерева цілей” для соціально-економічних систем.....	21
<i>3 Практичне заняття №3</i> Побудова дерева проблем та дерева вирішення проблем соціально-економічних об'єктів.....	31
<i>4 Практичне заняття № 4</i> Формування систем управління соціально-економічними об'єктами.....	
<i>5 Практичне заняття №5</i> Класифікація операцій в процесі управління.....	37
<i>6 Практичне заняття №6</i> Типізація видів протікання процесу управління.....	57
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	82

ВСТУП

Найголовнішими завданнями сучасних організацій та підприємств стає пошук адекватних методів і способів управління їх розвитку, формування у працівників стратегічного мислення та активне використання в діловій практиці методичного інструментарію управління. Важливе місце в цьому процесі належить сучасним менеджерам. Вивчення світового досвіду їх підготовки, взаємодія з керівниками провідних регіональних підприємств і компаній, досвід розробки та впровадження нових навчальних дисциплін з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» дозволяє стверджувати, що потреба у підготовці фахівців, які володіють системним поглядом в управлінні, теоретичним і практичним інструментарієм обґрунтування і прийняття управлінських рішень в сфері забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства за умов мінливості середовища господарювання продовжує бути актуальною.

Навчальна дисципліна „Теорія управління” призначена для висвітлення теоретичних основ, питань методології та методики управління соціально-економічними системами, а саме: закладає теоретичне та практичне підґрунтя для ефективного засвоєння основних засад управління на сучасному етапі інтеграції України до світового простору в епоху глобалізації. Дисципліна передбачає освоєння сукупності методологічних та практичних задач управління соціально-економічних систем, що функціонують в умовах нестабільного ринкового середовища.

Аналітична робота в процесі виконання індивідуальних робіт обумовлює формування у здобувачів критичного мислення, гармонійно розвиває їх індуктивно-дедуктивні здібності; підвищує їхню конкурентоспроможність у майбутньому і дозволяє реалізувати свої потенційні здібності і знання в багатьох галузях економіки.

Практичні заняття є такою навчальною формою, при якій викладач організовує детальний розгляд здобувачами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички практичного їх застосування шляхом індивідуального виконання відповідно сформульованих завдань. Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок здобувачів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю здобувачів, розв'язання завдань з їх обговоренням, розв'язання контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

При проведенні практичних завдань застосовуються репродуктивні методи навчання, які дозволяють: закріпити та поглибити знання у здобувачів; сформулювати вміння й навички роботи із різноманітними практичними завданнями; використовувати різноманітні методи наукових досліджень; розвивати у здобувачів такі особисті риси як: точність, охайність, почуття обов'язку та креативність.

Практичні заняття з дисципліни “Теорії управління” поряд із традиційними формами навчання передбачають і використання інтерактивних форм роботи – проблемних та імітаційно-ігрових форм навчання. Майже всі практичні

завдання передбачають їх виконання окремими мікро-групами. Це дозволяє здобувачам отримати досвід групової роботи, розподілу обсягу робіт у часі та за окремими виконавцями, презентації власних наробок, сприяє розвитку їх креативності та потребує додаткової самостійної роботи.

Кожна практична робота включає короткі теоретичні відомості з теми заняття, перелік завдань, які потребують вирішення груповим та індивідуальним способом, перелік питань для самостійного контролю знань. Робота письмово оформлюється у вигляді групових та індивідуальних звітів з відповідного практичного заняття. Практична робота зараховується тільки за умови повного виконання поставлених в ній завдань здобувачами.

1 Практичне заняття №1

ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ОБ'ЄКТАМИ

1.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо методів розробки цілей соціально-економічних об'єктів та їх правильного формулювання

1.2 Короткі теоретичні відомості

Визначення поняття „ціль” організації створюються для досягнення певної мети і є цілеспрямованими системами. Цілі є інструментом планування в організації, які фокусують увагу менеджерів на можливостях організації в часовій перспективі.

Вибір цілей організації є одним з найбільш відповідальних моментів у процесі вироблення і прийняття управлінських рішень. Відповідно до прийнятих цілей формується стратегія розвитку організації та її тактика, розробляються прогнози і плани дій, оцінюються результати прийнятих рішень і вжитих заходів. Тобто, ціль є стрижень, навколо якого формується управлінська діяльність. Наявність розмаїття визначення цілей представлена на рис. 1.1.

Етапу визначення цілей організації передують етапи визначення місії організації і системи цінностей, яких вона дотримується. На вибір цілей безпосередньо впливає обрана стратегія розвитку організації, де чітко визначені пріоритети, яких вона має дотримуватися.



Рисунок 1.1 – Визначення поняття „ціль”

1.2.1 Роль цілі в управлінні

Встановлення цілі в управлінні соціально-економічними системами розглядається як:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації загалом, окремих її підсистем, робіт і виконавців;
- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету);
- розрив між ними є полем „проблем”, які треба розв’язати;
- загальний, попередній варіант рішення, що вказує на джерела та „поле рішень”, а також їхній зміст в узагальненому вигляді;
- стрижень організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

1.2.2 Функції цілей

Функції цілей, що впливають з їхніх ролей визначаються наступним чином:

- виправдовують існування, законність організації;
- регулюють поведінку організації та її членів;
- сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
- зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
- забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

Встановлення цілей – складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об’єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об’єктивних факторів.

1.2.3 Вимоги до формування та визначення цілей

Оскільки цілі:

- визначають напрями діяльності;
- зумовлюють дії;
- визначають пріоритети задач діяльності;
- концентрують зусилля в конкретній сфері;
- задають рівні для оцінки результатів, то вони мають відповідатим ряду вимог.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- *реальність, конкретність, досяжність* – це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Ціль – це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

- *вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес) – у цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

- *наукова обґрунтованість, погодженість* – у цілі відображаються об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансованість, об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

- *вимірюваність* – ціль має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

- *однозначність для сприйняття, ясність* – розглядаючи ціль як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть оцінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей;

- *гнучкість* – можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі;

- *прийнятність* – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

- *відображення змісту діяльності* – процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

1.2.4 SMART-технологія розробки цілей

Методика SMART вперше запропонована Д. Доурденом є загальноновизнаною класикою міжнародного менеджменту та обов'язковою для володіння будь-яким менеджером. SMART (англ. – „розумний, розум”) – стандарт постановки цілей і задач, що включає п'ять основних критеріїв їх якості.

S (Specific) / конкретність. Специфічна (конкретна) ціль має більше шансів бути виконаною, ніж узагальнена (абстрактна) ціль, оскільки вона має бути описана до конкретного результату. При постановці специфічної цілі необхідно відповісти на шість питань:

- 1) Хто?: хто залучений до виконання цілей?
- 2) Що?: що необхідно виконати?
- 3) Де?: де визначити місцезнаходження (реалізації) цілі.

- 4) Коли?: коли встановити часові межі.
- 5) Як?: як визначити умови виконання, вимоги та обмеження.
- 6) Чому?: чому особливі причини, вигоди, переваги в результаті досягнення цілей.

Цей параметр визначає такі вимоги до цілі як конкретність, ясність та відсутність подвійного розуміння. Обсяг специфічної цілі має складати не менше 5-10 слів, але і не більше 250 слів.

Наприклад, неспецифічна ціль: „Підвищити прибутковість підприємства”, а специфічна – „Підвищити прибутковість підприємства у поточному році (2011р.) на 5%”. Також можна вказати не тільки кінцевий результат, а і шляхи його досягнення.

Якщо ціль має слова „більше”, „раніше” і таке інше, то обов’язково необхідно визначити (гривень, годин, місяців, відсотків тощо)

M (Measurable) / вимірюваність – ціль має вимірюватися конкретними індикаторами та мати стандартні процедури виміру. Необхідно володіти інформацією про дійсний і майбутній (прогнозуємий) стан речей на основі певних показників (наприклад, статистичних звітів) даного критерію за попередні роки, а також мати можливість контролювати ступінь виконання завдання.

Наприклад, плинність кадрів, чисельність персоналу, обсяги випуску продукції, величина штатного окладу тощо.

A (Assignable) / досяжність – ціль має бути виваженою, необхідною, обгрунтованою, життєво необхідною для організації, але досяжною.

R (Relevant) / релевантність – визначення наявності факторів, що не дозволяють досягти цілі (або їх вплив незначний та їх можна подолати). Визначає також і несуперечливість цілей.

Наприклад, обсяг продажів може залежати не тільки від діяльності торговельного представника, але і від наявності товарів на складі, відповідності рекламного бюджету, дій конкурентів, динаміки курсу іноземних валют тощо. Тобто, в даному випадку існує множина слабо контрольованих торговельним представником факторів, що безпосередньо впливають на можливість досягнення ним цілей. В цьому випадку для нього доцільно поставити цілі, що описують кількість зустрічей, кількість дзвінків, візитів до потенційних клієнтів, а також дотримання стандартів роботи.

T (Time bound) / часові строки – визначення конкретних часових строків виконання цілей (задач) та їх контролю. Необхідно вказувати кінцеві та проміжні строки для кожного етапу робіт. Дуже важливим є визначення останнього терміну досягнення цілі (deadline). Доцільно іноді вводити 10-20% часовий резерв, якщо існує необхідність *стиковки* ряду послідовних задач, що виконуються різними виконавцями.

Для підвищення якості та узгодженості дій необхідно виділяти проміжні етапи ключових задач та відслідковувати їхнє виконання.

1.2.5 *Технологія SMART*

Спочатку технологію SMART передбачалося використовувати для контролю якості уже сформульованих цілей, але зараз її також використовують у випадку вироблення цілей. Технологія дозволяє зробити і перестановку літер у аббревіатурі. Алгоритм постановки організаційних цілей за допомогою системи SMART виглядає наступним чином:

- 1) складається список можливих цілей і група експертів проводить специфікацію цілей та описує можливий очікуємий результат (S);
- 2) кожна з цілей обгрунтовується, експертами оцінюється важливість кожної з них для діяльності організації. При цьому можуть бути розроблені окремі критерії для оцінки вагомості цілей (A);
- 3) експерти прогнозують та оцінюють ступінь досягнення цілей (R), включаючи використання числових оцінок вірогідності досягнення цілей, різноманітних коефіцієнтів їх досягнення тощо;
- 4) для кожної з цілей обирається по 3-5 критеріїв виміру і контролю досягнення (M). Важливо, щоб ці критерії виміру результатів були достатньо зручними, а їх механізми уже існували в організації. Одним з таких розповсюджених критеріїв є фінансові показники, а в ролі механізму їх використання зазвичай використовується прийнята в організації система фінансової документації.
- 5) для обраних цілей визначаються точні терміни їх досягнення, а потім складається план, у якому виділяються проміжні етапи досягнення цілей (T).

Технологія SMART, як і процес цілеспрямовування, не є стандартною і жорстко алгоритмизованою. В ідеальному варіанті, на початку існує дуже велика кількість цілей, але поступово на кожному етапі відбувається їхнє відсіювання експертами.

Так, на першому етапі відкидаються цілі, які неможливо представити у вигляді конкретного результату, на другому етапі скорочуються нерелевантні діяльності організації цілі, на третьому – цілі, які не мають можливості бути досягнутими (високий рівень ризику, значні ресурсні витрати); на четвертому – виключають цілі, результативність яких неможливо проконтролювати, а на п'ятому етапі – залишається лише незначна кількість „гарних” цілей (зазвичай 5-7) і відбувається перехід від стратегічного цілеполягання до оперативного планування.

Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язано з технологією їхнього формування. Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в зовнішньому середовищі;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);

- 4) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

1.2.6 Приклади формулювання цілей

Прикладом погано сформульованих цілей можуть бути: „Ми намагаємося бути лідером у галузі” або „Наша мета – вести жорстку конкурентну боротьбу”.

Таблиця 1.1 – Приклади формулювання цілей

Невдале формулювання цілі	Зауваження до формулювання цілі	Більш вдале формулювання цілі
Максимізувати прибуток	Не визначений «максимум» – це скільки? Не визначений термін, на який встановлюється мета	У 2012 р. досягти прибутку в 1,0 млн. грн.
У 2012р. збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама – це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів Не ясно, чи спроможне це збільшення у досягненні необхідних результатів	У 2012 р. збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8% до 10% за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15%
Інтенсифікувати НДПКР і за рахунок цього – стати технологічним лідером галузі	Невизначеність в основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого у багатьох напрямках Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	У 2011–2016 роках залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання економити електроенергію

1.2.7 Класифікація цілей

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за наступними ознаками:

- за спрямованістю дій – зовнішні та внутрішні;
- за напрямками діяльності на підприємстві – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за можливістю їхнього повного здійснення – «цілі створення» (якого-небудь матеріального об’єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням рівнів управління – цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- за часовими характеристиками – коротко-, середньо- та довгострокові;
- за відповідною спрямованістю на види діяльності – стратегічні, тактичні, оперативні;

- за ступенем оновлення – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;
- за впливом на окремі елементи підприємства – виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- за характером діяльності – цілі функціонування та цілі розвитку;
- за пріоритетами – основні, побічні та підтримуючі;
- за вимірністю – кількісні та якісні.

Короткострокові, підтримуючі цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

На основі цього формуються ще *два класифікаційних типи цілей: прямі та забезпечуючі*. Для підприємства, що діє у ринковому середовищі, до *прямих цілей* належать:

- зростання прибутковості діяльності;
- справедлива винагорода персоналу;
- виконання соціальних зобов'язань;
- задоволення потреб споживачів;
- створення конкурентних переваг (конкретних);
- завоювання ринку тощо.

До забезпечуючих (підтримуючих) цілей підприємства відносять:

- «виживання» в конкурентній боротьбі;
- нові види продукції та технології;
- професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;
- рівень та умови виробництва тощо.

Роль *суб'єктивного фактора* у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування номінально та реально існуючих цілей. *Номінальні цілі* відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обгрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести:

- зростання добробуту працівників підприємства,
- впровадження досліджень НТП у виробництво;
- виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо.

Реально ж можуть переслідуватися зовсім інші цілі:

- збереження статус-кво на підприємстві для забезпечення досягнутого розподілу влади,
- розподіл власності на свою користь тощо.

Зближенням реальних і номінальних цілей можна підвищити продуктивність організації, створити позитивний імідж. Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують зовнішньо спрямовані (завоювання ринку) та внутрішньо спрямовані цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо.

1.2.8 Змістовні цілі соціально-економічних об'єктів

Змістовні цілі соціально-економічних об'єктів поділяються на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні (управлінські), маркетингові, науково-технічні, соціальні, тощо. До технологічних цілей можна віднести комп'ютеризацію, впровадження гнучких технологій, створення нових підрозділів. Прикладом економічних цілей є зміцнення фінансової стабільності організації, збільшення прибутковості, підвищення ринкової вартості капіталу, прискорення його оборотності.

Виробничі цілі можуть стосуватися випуску визначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їхньої якості, зниження собівартості.

Адміністративні цілі передбачають, наприклад, досягнення високої керованості організацією, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, узгодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані з завоюванням тих або інших ринків збуту, із збільшенням кількості покупців, клієнтів, з продовженням життєвого циклу товарів і послуг, досягненням лідерства в цінах та ін.

Науково-технічні цілі орієнтують фірму, підприємство на створення і впровадження у виробництво нових і вдосконалення існуючих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів.

Соціальні цілі зосереджені на створенні сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищенні їхнього освітнього й кваліфікаційного рівня тощо (ліквідація важкої фізичної праці, налагодження відносин соціального партнерства, забезпечення людей високоякісним медичним обслуговуванням).

У соціально-економічних об'єктів виділяються чотири сфери, стосовно до яких встановлюються цілі, а саме:

- доходи організації;
- робота з клієнтами;
- потреби і добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Найбільш поширеними напрямками встановлення цілей в організаціях є:

- *прибутковість* – відображається в показниках величини прибутку, рентабельності, доходу на акцію та інші;

- *положення на ринку* – описується показниками частки ринку, обсягу продаж, відносною стосовно конкурента частки ринку, частці окремих продуктів в загальному обсягу продажів та інші;
- *продуктивність* – відображається у витратах на одиницю продукції, матеріалоемності, фондівіддачі, обсязі виробленої продукції в одиницю часу;
- *фінансові ресурси* – описуються показниками, що характеризують структуру капіталу, рух грошей в організації, величину оборотного капіталу;
- *потужності організації* – відображаються в цільових показниках, що стосуються розміру площі підприємства, кількості одиниць техніки та інших;
- *вироблення, виробництво продукта та поновлення технології* – описуються в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів, строки введення в дію нового обладнання, строки та обсяги виробництва продукта, строки введення нового продукта, якість продукта та інше;
- *зміни в організації та управлінні* – виражаються в показниках, які встановлюють завдання по строках організаційних змін;
- *людські ресурси* – описуються за допомогою показників, що відображають кількість прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників, професійно-кваліфікаційний склад, тощо;
- *робота з покупцями*, виражена у таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг зі сторони покупців, чисельність постійних клієнтів та інше;
- *надання допомоги суспільству* – відображається такими показниками як обсяг благодійності, строки проведення благодійних акцій.

Процес постановки цілей здебільшого відбувається зверху вниз, ніж знизу вверх. Щоб побачити, чому стратегічні цілі одного рівня управління мають тенденцію до переміщення на більш низький рівень управління, приведено в наступному прикладі:

Вище керівництво корпорації N встановлює плановий обсяг прибутку на рівні 5 млн грн на наступний рік. Після наради корпоративного керівництва спільно з 5 виконавчими директорами кожного з підприємств, з якими пов'язана діяльність фірми, було вирішено встановити реальне задання – отримати до кінця року прибуток в 1 млн грн (кожне з підприємств отримає прибуток в 1 млн грн, а корпорація в цілому отримає 5 млн грн).

Конкретний результат було погоджено на двох рівнях управлінської ієрархії. Далі генеральний директор одного з підприємств після наради зі своїми менеджерами вирішують, що прибуток в один млн грн вимагає продажу 100000 одиниць продукції за середньою ціною 50 грн за одиницю та їх виробництва із середньою собівартістю 40 грн за одиницю (10 грн прибутку з одиниці x 100000 од. = 1,0 млн грн). Потім генеральний директор і головний інженер затверджують ціль виробництва – виробляти 100000 одиниць продукції за собівартістю 40 грн. Генеральний директор і менеджер з маркетингу визначають ціль маркетингового відділу – збільшити обсяги продаж до 100000 од. за плановою ціною продаж в 50 грн за одиницю. В свою

чергу, менеджер з маркетингу розподіляє цей плановий обсяг продаж за підрозділами, які займаються збутом продукції в заданих регіонах, кожному відповідальному за збут менеджеру.

1.3 Зміст завдання

1.3.1 Зробити правильне формулювання приведених нижче цілей і перевірити якість їх визначення, формування постановки за допомогою п'яти критеріїв SMART за індивідуальним завданням (табл. 1.2);

1.3.2 Визначте Ваші індивідуальні цілі, використовуючи технологію SMART в сфері навчання, здоров'я, зовнішнього вигляду, розвитку, дружніх відносин, сім'ї, організації дозвілля, організації навчального процесу, хоббі, відпочинку тощо.

1.3.3 Підвищити до заданого терміну методи розподілу завдань (нарядів) роботи для зменшення витрат часу”;

**Зауваження.*

На скільки необхідно скоротити витрати часу?

Які витрати?

!!!! Ціль має орієнтуватися на кінцевий результат, а не критику існуючої системи.

Правильне формулювання цілі.

„Розробити систему розподілу завдань (нарядів) роботи, яка дозволить до заданого числа (15.06. 2020р.) скоротити на 4% витрати часу для видачі кожного наряду при трудових витратах, що не перевищують X людино-годин”

1.3.4 Розробити чітку і зрозумілу схему призначення співробітників на роботу за суміжними спеціальностями, що дозволить враховувати конкретні строки робіт, отримані завдання та обсяг завдань за основною роботою, що дозволить кожному із співробітників виконувати поставлені завдання і забезпечить досягнення подвійної цілі: гнучкості в роботі та зацікавленості співробітників (за рахунок підвищення їхньої кваліфікації).

**Зауваження.* Дуже велике і складне формулювання цілі.

Правильне формулювання цілі.

„Розробити і до заданого числа (01.09.2020р.) впровадити програму стажування та навчальної підготовки, що дозволяє кожному працівникові розуміти і достатньо ефективно виконувати задачі будь-якого іншого фахівця свого підрозділу, без збільшення бюджету”.

1.4 Порядок виконання завдання

1.4.1 Ознайомитись з теоретичними відомостями.

1.4.2 Виконати письмово практичні завдання.

1.4.3 Відповісти на контрольні запитання.

1.5 Оформлення і захист індивідуального завдання

У звіті про виконання відображається найменування практичного заняття, мета, вихідні данні, результати розрахунків і висновки.

При захисті індивідуального завдання здобувач повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам [7] про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповіді на контрольні запитання.

1.6 Контрольні запитання

- 1) Які існують визначення поняття “ціль”?
- 2) Яку роль відіграють цілі в успішному функціонуванні підприємств?
- 3) Які функції виконують цілі?
- 4) Чи існують вимоги до формування і визначення цілей? Якщо так, то які?
- 5) В чому полягає сутність та важливість технології SMART?
- 6) Перелічіть основні критерії якості цілей.
- 7) Яка оптимальна кількість цілей на стратегічному рівні?
- 8) Які основні класифікаційні ознаки визначення цілей?
- 9) Чи існує єдина класифікація цілей в управлінні?
- 10) Які цілі відносяться до змістовних? В чому полягає їх важливість?
- 11) Перелічіть основні чотири сфери, в яких встановлюються цілі підприємств.
- 12) Чи може існувати підприємство без системи цілей?

Таблиця 1.2 – Варіанти завдань до практичного заняття № 1

№ вар.	Зміст завдання
1	Впровадити новітні технології на підприємстві у наступному році
2	Зменшити плинність кадрів на підприємстві
3	Зміцнити свої позиції на ринку
4	Підвищити ефективність рекламних заходів
5	Стабілізувати продуктивність праці робітників
6	Підвищити прибутковість підприємства
7	Випускати конкурентоспроможну продукцію
8	Зменшити кількість скарг споживачів
9	Забезпечити високий рівень інформатизації підприємства
10	Підвищити конкурентоспроможність підприємства в наступному році

Практичне заняття №2

МЕТОДИКА ПОБУДОВИ «ДЕРЕВА» ЦІЛЕЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

2.1 Мета зняття

Набуття теоретичних знань щодо принципів вироблення “дерева” цілей та набуття практичних навичок методики його побудови для соціально-економічних систем

2.2 Короткі теоретичні відомості

2.2.1 Цільове управління

Цільове управління – це своєрідна форма побудови процесу управління і його організаційно-практичного здійснення. Така форма характеризується визначальним і активним впливом цілі управління на всі його характеристики. Основний зміст цільового управління містить у собі наступні положення:

- логічно обґрунтовану декомпозицію головної мети та цілі більш низького рівня – побудова дерева цілей;
- узгодження “дерева” цілей з системою управління;
- використання цілей більш низького рівня як вихідної позиції й основи всіх наступних управлінських впливів.

Цільове управління має великі потенціальні можливості, а саме:

- поліпшує управління, за рахунок детально конкретизованої цілі і завдання для всіх його ланок і рівнів;
- допомагає виробити ефективні методи контролю та спрощує сам контроль;
- базується на системному підході в більшій мірі, чим всі інші типи управління, систематизує його;
- дозволяє оцінити ймовірність досягнення як нижчих, так і вищих цілей, виходячи з наявних ресурсів;
- дозволяє встановити пріоритет цілей.

Прикладом цільового управління є управління на основі деревоподібного графа, чи “дерева”, зв’язаного графа, що не має циклів, тобто замкнутих ланцюгів. На практиці широко застосовується граф, що одержав назву «дерево цілей».

2.2.2 Методика побудови “дерева” цілей

“Дерево” цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілом за рівнями та ранжована) сукупність цілей соціально-економічної системи.

Концепція “дерева” цілей вперше була запропонована Ч. Черчменом та Р. Акоффом у 1957р. і являє собою впорядковуючий інструмент (подібний до організаційної структури), що використовується для формування елементів загальної цільової програми розвитку підприємства (головних або генеральних цілей) і співвіднесення їх із специфічними цілями різних рівнів та сфер діяльності.

Важливість та новизна методу полягає у можливості надання різним функціональним підсистемам кількісної ваги коефіцієнтів, що дозволяє виявити максимально можливі за віддачею комбінації.

“Дерево” цілей – це графічне зображення зв’язку між цілями й засобами їхнього досягнення, що побудовано за принципом дедуктивної логіки та з застосуванням деяких евристичних процедур.

“Дерево” цілей дозволяє передати повну картину взаємозв’язків майбутніх подій, аж до одержання переліку конкретних задач, і одержати інформацію про їхню відносну важливість. Воно забезпечує роботу з доведення цілей до їх безпосередніх виконавців шляхом побудови відповідності між організаційною структурою і структурою цілей.

При побудові “дерева” цілей використовують такі його властивості, як співвідпорядкованість, розгалуженість, співвідносна важливість.

- *співвідпорядкованість* цілей обумовлюється ієрархічною побудовою соціально-економічних систем, а також наявністю ієрархії за часом і важливістю (значимістю). Цілі окремих підрозділів детермінуються цілями підприємства, тактичні цілі – стратегічними, короткострокові – середньостроковими (тактичними).
- *розгалуженість* полягає в тому, що кожна ціль даного рівня поділяється на підціль більш низького рівня. Наприклад, цілі промислового підприємства розгортаються в цілях цехів і інших підрозділів, мета цеху – у цілях його дільниць.
- *співвідносна важливість* цілей полягає у тому, що цілі одного рівня мають різне значення для досягнення мети більш високого рівня. Це дозволяє ранжувати цілі за ступенем важливості, кількісно визначити їх співвідносну важливість через коефіцієнт значимості (вагомості).

Побудова “дерева” цілей починається з формулювання головної цілі, яка може бути як якісною, так і кількісною. Наприклад, якісне формулювання цілі – „підвищення продуктивності праці”, кількісне – „підвищення продуктивності праці на 15%”. Цілі, конкретизовані кількісними показниками, називаються також задачами або завданнями. Цілі більш низького рівня можна розглядати як засіб досягнення цілей більш високого рівня.

Кожну ціль більш високого рівня можна представити як самостійну систему, що включає в себе цілі більш низького рівня (підцілі) як її елементи. При цьому важливо встановити найбільш повний склад підцілей.

При побудові “дерева” цілей вважається недоцільним переходити до цілей більш низького ієрархічного рівня до тих пір, доки:

- не зроблено не лише словесний (вербальний), але й кількісний опис цілі;

- ціль не розвернена у часі;
- для всіх цілей не визначені коефіцієнти їх відносної важливості.
- В процесі формування “дерева” цілей:
- розглядаються різні альтернативні варіанти цілей;
- виключаються малозначущі заходи (використання коефіцієнта відносної важливості цілей);
- виключаються заходи з відносно низькою ефективністю;
- виключаються заходи через нестачу ресурсів для їх виконання.

Наприклад, потрібно виробити рішення з удосконалення прийняття і реалізації управлінських рішень. Головну ціль можна сформулювати як підвищення ефективності виробництва за рахунок удосконалення процесів прийняття і реалізації управлінських рішень (рисунок 2.1). Ця мета поділяється на цілі другорядного рівня:

- удосконалення методів прийняття рішень (1.1);
- застосування обчислювальної техніки для обробки інформації в процесі прийняття рішень (1.2);
- удосконалення організації прийняття рішень (1.3);
- удосконалення реалізації рішень (1.4);
- підвищення кваліфікації кадрів в області прийняття рішень (1.5).

Другорядні цілі можуть бути розкладені на цілі третього та наступного рівнів, як це зроблено в розглянутому прикладі. Ознакою завершення побудови “дерева” цілей є формулювання таких цілей, що далі не розчленовуються і дають кінцеві результати, визначені головною ціллю.

Для формулювання цілей і оцінки їх вагомості широко використовуються експертні методи. Важливість цілей по відношенню однієї до іншої оцінюється на другому і наступних рівнях за допомогою методу ранжування і зважування.

При ранжуванні кожній цілі надається порядковий номер, що показує її відносну важливість для досягнення цілі більш високого рівня. При зважуванні встановлюється коефіцієнт значимості кожної цілі в частках чи у відсотках відносно мети більш високого рівня і відносно головної мети.

При визначенні коефіцієнтів значимості питання ставиться так: на скільки буде досягнута головна мета (ціль 1), якщо вдасться цілком досягти цілі 1.1. Можлива відповідь – на половину (0,5), тобто на 50%. Сума коефіцієнтів вагомості цілей кожного рівня має дорівнювати 1, чи 100%.

Для визначення коефіцієнтів важливості відносно головної цілі необхідно послідовно перемножити коефіцієнти даної цілі на коефіцієнти важливості по всьому ланцюжку цілей більш високого рівня. У приведенному на рисунку 2.3 прикладі коефіцієнт значимості цілі 1.1.1 відносно головної цілі дорівнює добутку ваги цілі вищого за неї рівня (1.1) на її вагу на даному рівні, тобто:

$$q'_{1.1.1} = q_{1.1} \times q_{1.1.1} = 0,5 \times 0,4 = 0,2 \quad (2.1)$$

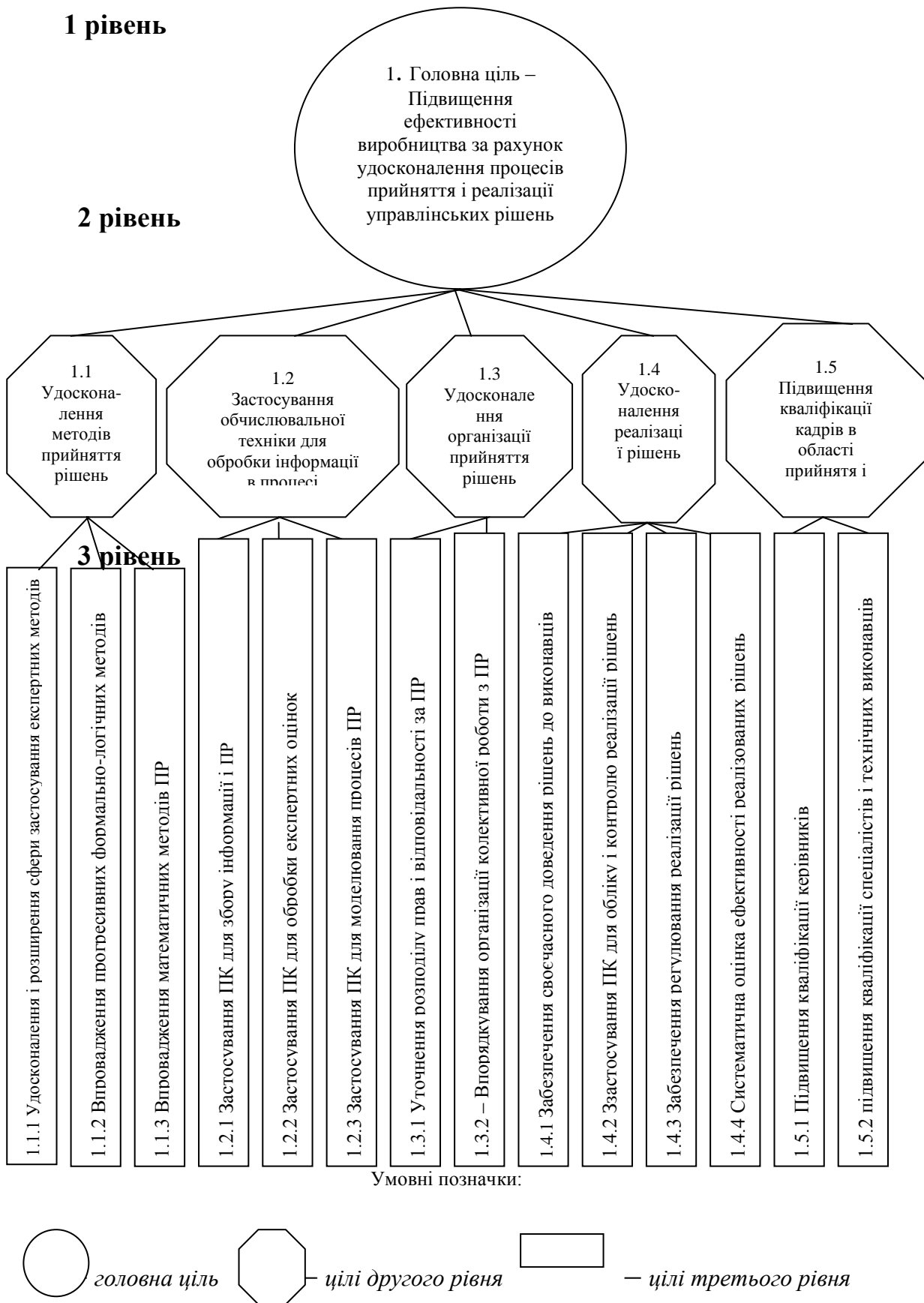


Рисунок 2.1 – Розгорнуте “дерево” цілей з удосконалення прийняття і реалізації управлінських рішень

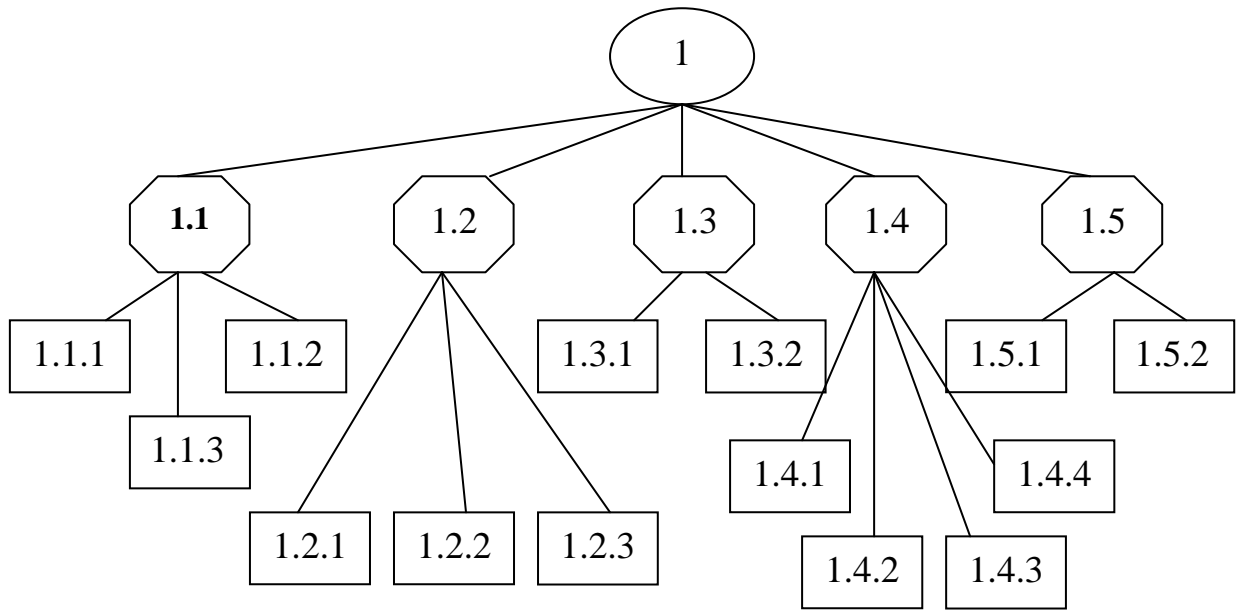
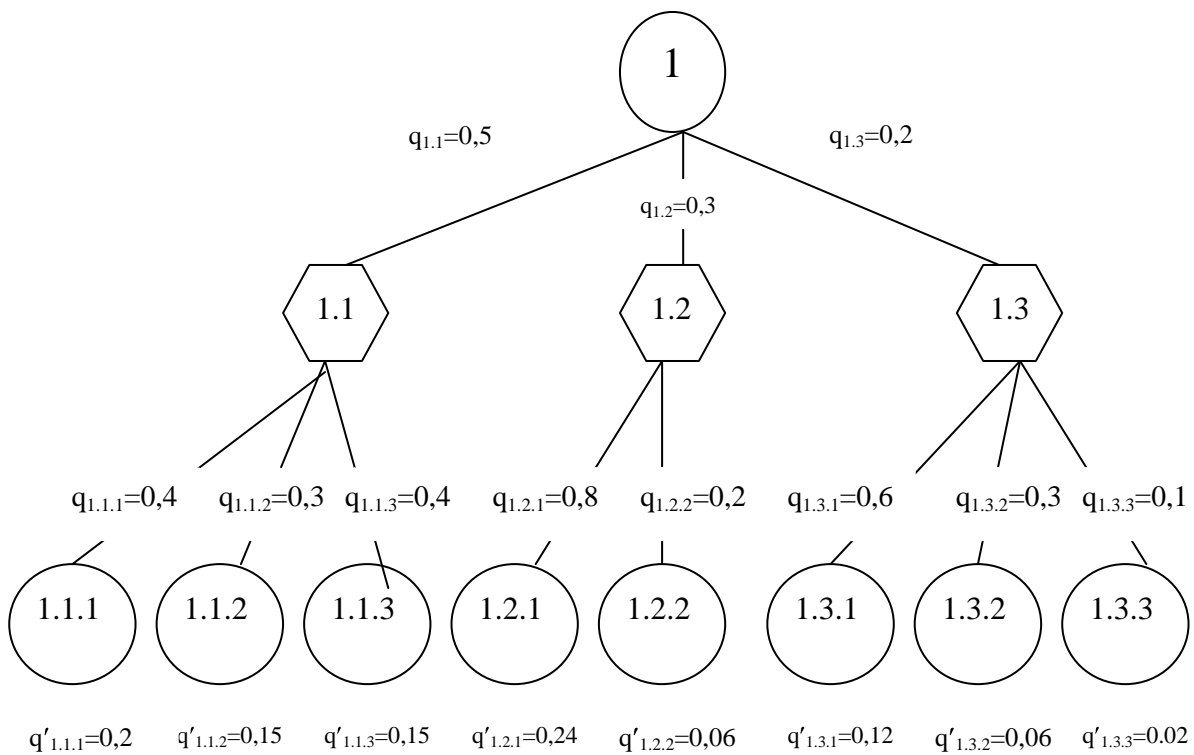


Рисунок 2.2 – Схематичне дерево цілей з удосконалення прийняття і реалізації управлінських рішень



q – коефіцієнт значущості цілі по відношенню до цілі вищого за неї рівня;
 q' – коефіцієнт значущості цілі по відношенню до головної цілі.

Рисунок 2.3 – Розрахунок коефіцієнтів важливості цілей

Це означає, що досягнення цілі 1.1.1 буде забезпечувати досягнення головної мети на 20%.

Зважування цілей дає орієнтири для розподілу ресурсів у залежності від ступеня важливості мети.

2.3 Зміст завдання

2.3.1 Визначити три рівні змістовних цілей для наведеного на рис. 2.4 дерева цілей для:

- 1) промислового підприємства розробити змістовну складову;
- 2) торгового підприємства розробити змістовну складову;
- 3) підприємства сфери транспортних послуг розробити змістовну складову;
- 4) підприємства сфери будівельних послуг розробити змістовну складову;
- 5) підприємства сфери освітніх послуг розробити змістовну складову;
- 6) сфери банківських послуг розробити змістовну складову;

2.3.2 Сформуванати мікро-групи за однорідними сферами діяльності підприємств.

2.3.3 Використовуючи метод експертних оцінок, вибрати найбільш доречні для підприємства цілі (див. попередню роботу, табл. 1.1).

2.3.4 Використовуючи метод експертних оцінок, визначити вагомість цілей.

2.5.5. Визначити п'ять найбільш вагомих цілей.

2.3.6. Розробити “дерево” цілей власного життя: глобальну ціль (сєнс всього життя), тактичні цілі (за сферами: навчання, кар'єра, робота, здоров'я, друзі, сім'я, хоббі тощо), оперативні (завдання – конкретні кроки досягнення).

2.3.7. Зробити розрахунок важливості кожної цілі та описати результат.

2.3.8. Завдання за пунктами 2.3.1, 2.3.6 та 2.3.7 оформити письмово у власному зошиті.

2.3.9. Завдання за пунктами 2.3.2 – 2.3.5 оформлює кожна мікро-група .

2.3.10. Результати роботи мікро-груп презентуються всій групі, використовуючи мультіпроектор.

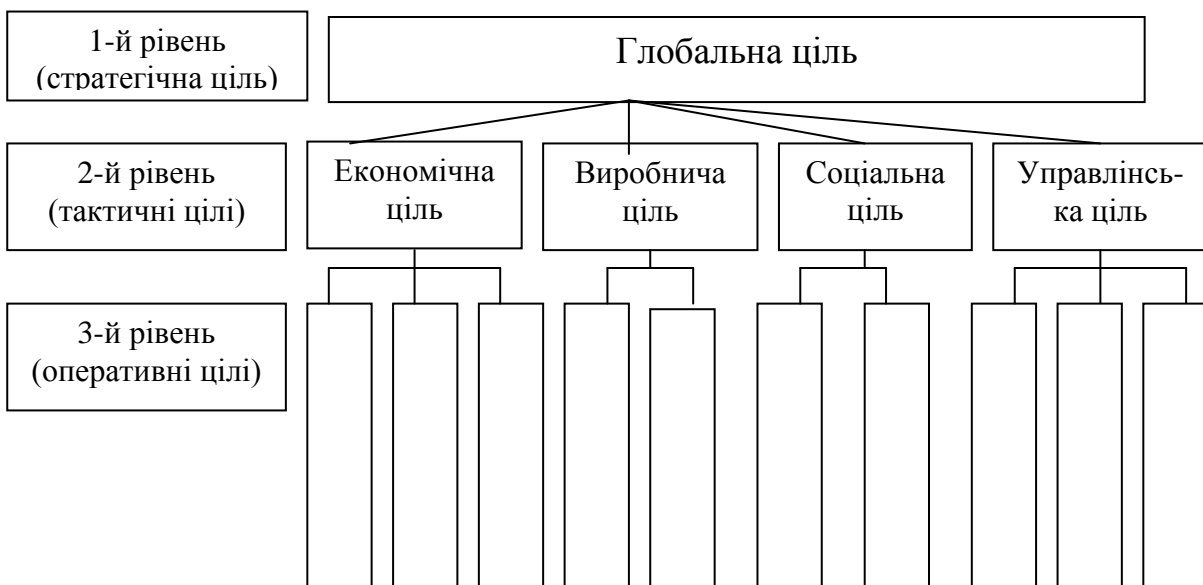


Рисунок 2.4 – Схема декомпозиції цілей управління організацією (умовна)

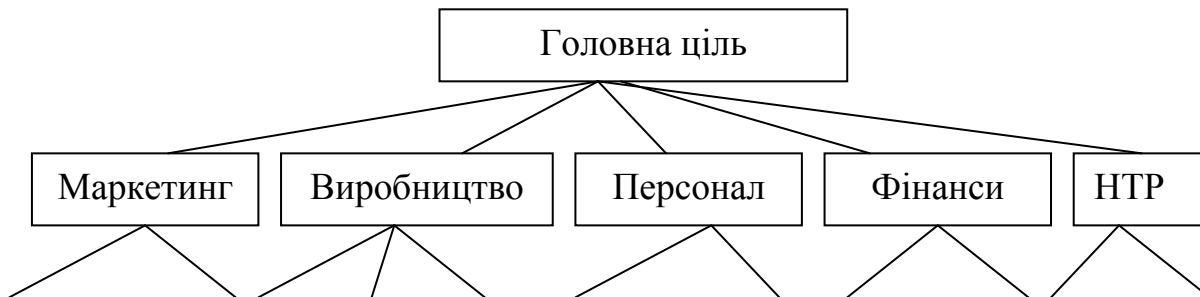


Рисунок 2.5 – Можливий варіант декомпозиції цілей

Таблиця 2.1 – Ключові цілі підприємства за функціональними підрозділами

Функціональні підрозділи	Ключові цілі
Маркетинг	Збільшити обсяг продажу продукції N (конкретного виду) на ринку X до періоду Y
Виробництво	Збільшити рентабельність виробництва на ...% до періоду Y. Знизити відсоток браку продукції N до періоду Y на%. Скоротити невиробничі витрати на% до періоду Y. Впровадити до періоду Y новітні технології при виробництві продукції N
Науково-технічні розробки (інновації)	Розробити і впровадити нові види продукції M, K, P за рахунок прибутку, отриманого від реалізації продукції до періоду Y
Персонал (кадри)	Посилити координацію діяльності з ефективного використання персоналу між службою управління персоналом та структурними підрозділами
Фінанси	Розробити детальний план контролю за раціональним використанням фінансових ресурсів до періоду Y. Розширити ринки збуту на ...% для отримання короткострокового прибутку до періоду Y.
Менеджмент	Виявити критичні області управлінського впливу до періоду Y. Розробити пріоритетні задачі, що забезпечують подальший розвиток підприємства до періоду Y

2.4 Порядок виконання завдання

2.4.1. Ознайомитись з теоретичними відомостями.

- 2.4.2 Побудувати “дерево” цілей для віртуальної системи, використовуючи метод експертних оцінок. Для виконання завдання необхідно:
- а) розбити академічну групу здобувачів на 3-4 міні-групи;
 - б) отримати варіант завдань (табл. 2.2) від викладача.
- 2.4.3 Презентувати результати роботи представниками кожної міні-групи перед аудиторією.
- 2.4.4 Відповісти на контрольні запитання.
- 2.4.5 Підготувати звіт роботи до захисту на аркушах формату А4, згідно вимог до оформлення робіт. Кожна мікро-група готує один звіт на всіх учасників.
- 2.4.6 Виконати аналогічне завдання для вирішення власних цілей, підготувати звіт. Захистити роботу у викладача. Кожний учасник міні-групи індивідуально захищає розроблене самостійно “дерево” цілей.

2.5 Оформлення і захист індивідуального завдання

У звіті про виконання індивідуального завдання відображається найменування практичного заняття, мета, вихідні данні, результати розрахунків і висновки; результати прийнятих групових рішень та їх обґрунтування. Надається оцінка пропозицій кожного учасника обговорення за висновками кчасників-експертів та узагальнюється особою, яка приймає остаточне рішення.

При захисті індивідуального завдання здобувач повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам [7] про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповіді на контрольні запитання.

2.6 Контрольні запитання

- 1) Що таке цільове управління та який його основний зміст?
- 2) Що таке “дерево” цілей?
- 3) Якимим властивостями володіє “дерево” цілей?
- 4) Назвіть порядок розробки “дерева” цілей
- 5) Що таке ранжування цілей? Для чого і коли воно застосовується відносно “дерева” цілей?
- 6) Сформулюйте методику побудови “дерева” цілей.

Таблиця 2.2 – Варіанти завдань до практичного заняття № 2

№ вар.	Зміст завдання
1	Підвищення прибутковості підприємства певної сфери діяльності за вибором здобувача (торгівельне, промислове, в сфері надання послуг тощо)
2	Організація благодійної акції
3	Організація флешмобу
4	Підвищення конкурентоспроможності підприємства певної сфери діяльності за вибором здобувача (торгівельне, промислове, в сфері надання послуг тощо) в наступному році
5	Запуск стартапу

3 Практичне заняття №3

ПОБУДОВА «ДЕРЕВА» ПРОБЛЕМ ТА ДЕРЕВА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ

3.1 Мета заняття

Набуття практичних навичок щодо визначення проблем соціально-економічних об'єктів, визначення їх першопричин та побудови “дерева” проблем.

3.2 Короткі теоретичні відомості

Метод побудови “дерева” цілей застосовується для розробки цільових програм і вирішення проблем, що мають ієрархічну структуру.

“Дерево” проблем – це зв'язний неорієнтований граф, що не має замкнених ланцюгів. Однак побудова його має ряд особливостей. На рис. 3.1, як приклад, показано “дерево” проблеми підвищення продуктивності праці будівельників (для конкретного виду роботи – цегельної кладки зовнішніх стін будинку).

На другому і третьому рівнях “дерева” проблем повинні бути дані відповіді на поставлені питання. При цьому у відповідях на перше питання на другому рівні в квадратних дужках повинна бути відображена виробнича ситуація, що має місце на даному підприємстві за конкретним фактором (див. текст до рис 3.1). “Дерево” проблем не вичерпується третім рівнем: може існувати ще кілька рівнів, що закінчуються діями, які є, власне кажучи, елементарними, розв'язуваними в рамках однієї задачі. Кількість рівнів значною мірою визначається компетентністю працівників управління за даною проблемою.

На першому рівні дерева проблем формуються три питання:

1. Що потрібно знати для рішення проблеми?
2. Що потрібно зробити для рішення проблеми?
3. Що потрібно організувати для рішення проблеми?

Реалізація кожної поставленої цілі забезпечується шляхом виконання відповідними виробничими й управлінськими ланками комплексу заходів, сукупність яких, кількісно та якісно визначена в обсязі та термінах, являє собою програму. Створення системи управління програмами дозволяє:

- звільнити керівників першого рівня управління підприємством від функцій оперативного керівництва і координації дій виконавців з виконання програми;
- підвищити оперативність поточного управління за рахунок наближення апарату управління програмою до виконавців і створення безпосередніх горизонтальних зв'язків між ними;
- спростити процес управління виробництвом, звівши його, в основному, до рішення оперативно виникаючих питань;

- чітко встановити відповідальність працівників органів управління за обсяги, зміст, якість і терміни виконання робіт;
- забезпечити більш ефективну систему контролю за ходом робіт і матеріального стимулювання за якісне і своєчасне їхнє виконання.

Система управління кожною програмою може мати специфічну організацію в залежності від її особливостей, але вона, як правило, повинна містити у собі наступні органи:

- на верхньому рівні управління – генерального директора (або одного з його заступників) і відповідний координаційно-дорадчий орган – комітет (технічний, економічний тощо);
- на середньому рівні управління – керівника програми, а також штабну службу з планування, контролю і координації відповідних технічних, економічних і інших програм;
- на нижньому рівні управління – відповідальних виконавців окремих або етапів частин робіт по програмах.

3.2.1 Приклади виконання завдань

Приклад 1. Побудуємо “дерево” проблем виробничого підприємства, яке має ряд негараздів, а саме: “вузьку” частку ринку, низький обсяг прибутку та загрозу банкрутства. Експертами встановлено, що головною проблемою цих негараздів є низький рівень продажів власної продукції.



Рисунок 3.1 – “Дерево” проблем підприємства

Приклад 2. На будівництві було проаналізовано причини низької ефективності робіт. Виявили, що причиною є низька продуктивність праці при виконанні цегляної кладки. Для вирішення цієї проблеми було виділено три

основні чинники, які можуть негативно вплинути на продуктивність праці, а саме: наявність карт трудових процесів, професійна відповідність робітників даного виду робіт та відповідність умов для нормального харчування робітників.

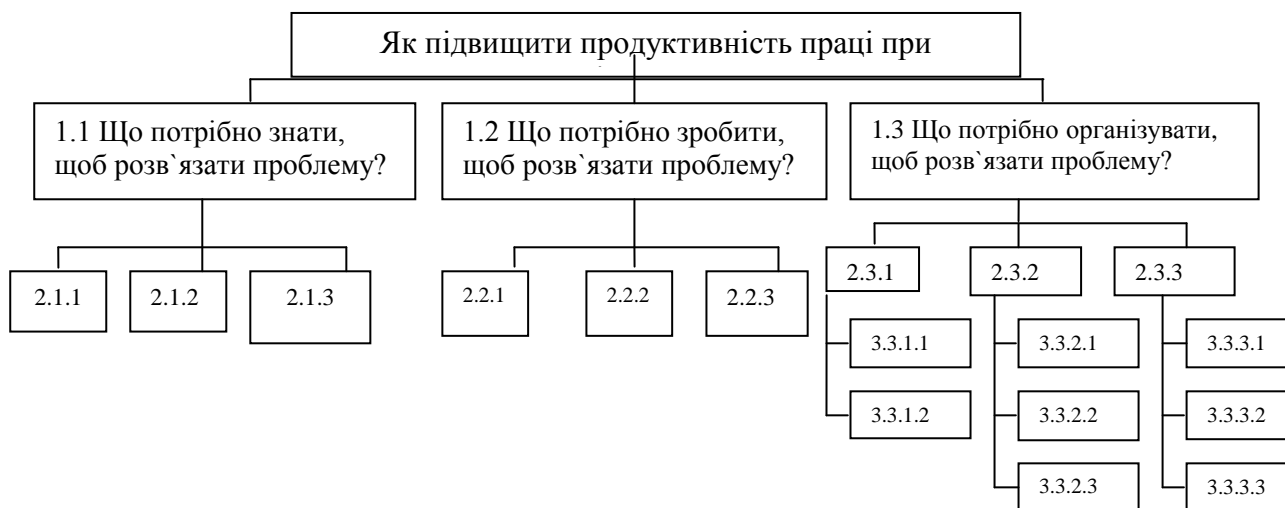


Рисунок 3.2 – “Дерево” вирішення проблеми підвищення продуктивності праці при виконанні цегляної кладки стін будинку (приклад):

Що треба знати?

- 2.1.1 – наявність карти трудових процесів [карти трудових процесів немає];
- 2.1.2 – відповідність розряду робітників розряду виконуваних робіт [розряд робітників – 2, 7; розряд виконуваних робіт – 3, 2];
- 2.1.3 – організація харчування робітників на об'єкті [харчування на об'єктах не організоване];

Що треба зробити?

- 2.2.1 – розробити і впровадити карту трудових процесів;
- 1.4.1 – переукомплектувати бригади; навчити робітників тощо;
- 1.4.2 – забезпечити перевезення робітників на автобусах до їдальні в обідню перерву;

Що треба організувати?

- 2.3.1 – організувати розробку і впровадження карти трудових процесів;
- 3.3.1.1 – розробити і розмножити карту трудових процесів;
- 3.3.1.2 – вивчити в бригадах карту трудових процесів;
- 2.3.2 – організувати переатестацію і навчання робітників;
- 3.3.2.1 – провести переатестацію робітників;
- 3.3.2.2 – розробити програму підвищення кваліфікації;
- 3.3.2.3 – створити клас для проведення занять;
- 2.3.3 – організувати перевезення робітників на автобусах;
- 3.3.3.1 – розрахувати потребу в транспортних засобах і вартість додаткових витрат;
- 3.3.3.2 – укласти договір на автобусні перевезення;
- 3.3.3.3 – здійснити контроль за перевезеннями.

3.3 Зміст завдання

- 3.3.1 Побудувати “дерево” проблем для віртуального підприємства, використовуючи метод експертних оцінок.
- 3.3.2 Використовуючи метод експертних оцінок, визначити вагомість цілей.
- 3.3.3 Зробити розрахунок важливості кожної проблеми та описати результат.
- 3.3.4 Завдання оформлюється кожною мікро-групою .
- 3.3.5 Результати роботи мікро-груп презентуються всією групою, використовуючи мультіпроектор.

3.4 Порядок виконання завдання

- 3.4.1 Ознайомитись з теоретичними відомостями.
- 3.4.2 Побудувати “дерево” проблем для віртуальної системи, використовуючи метод експертних оцінок. Для виконання завдання необхідно:
 - а) розбити академічну групу здобувачів на 3-4 мікро-групи;
 - б) отримати варіант завдань (табл. 3.1) від викладача.
- 3.4.3 Презентувати результати роботи представниками кожної мікро-групи перед аудиторією.
- 3.4.4 Відповісти на контрольні запитання.
- 3.4.5 Підготувати звіт роботи до захисту на аркушах формату А4, згідно вимог до оформлення робіт. Кожна міні-група готує один звіт на всіх учасників.
- 3.4.6 Виконати аналогічне завдання для вирішення власних проблем, підготувати звіт. Захистити роботу у викладача. Кожний учасник міні-групи індивідуально захищає розроблене самостійно “дерево” проблем.

3.5 Оформлення і захист індивідуального завдання

У звіті про виконання індивідуального завдання відображається найменування практичного заняття, мета, вихідні данні, результати розрахунків і висновки; результати прийнятих групових рішень та їх обґрунтування. Надається оцінка пропозицій кожного учасника обговорення за висновками ччасників-експертів та узагальнюється особою, яка приймає остаточне рішення.

При захисті індивідуального завдання здобувач повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам [7], про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповісти на контрольні запитання.

3.6 Контрольні запитання

- 1) Що таке “дерево” проблем?
- 2) Назвіть складові структури “дерева” проблем.
- 3) Назвіть правила побудови “дерева” проблем.
- 4) Що дає створення системи управління програмами?
- 5) З чого складається система управління програмою?

Таблиця 3.1 – Варіанти завдань для виконання практичного заняття 3

№ вар.	Зміст завдання
1	Здобувач має необхідність написати та здати вчасно контрольну роботу з дисципліни «Теорії управління»
2	Здобувач має необхідність вчасно підготувати та здати модуль з дисципліни «Теорія управління»
3	Здобувач має намір прийняти участь у науковій конференції університету
4	Здобувач має необхідність отримати академічну відпустку
5	Здобувач має намір перейти з контрактної системи навчання на держбюджет
6	Здобувач має намір пройти технологічну практику
7	Здобувач має намір отримати додаткові знання з іноземної мови
8	Здобувач має наміри достроково здати сесію

4 Практична робота № 4

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ОБ'ЄКТАМИ

4.1 Мета роботи: набуття практичних навичок з формування систем управління соціально-економічних об'єктів.

4.2 Теоретичні відомості

Головний напрям економічної кібернетики – створення вискоєфективних систем економічного управління. Приведемо спрощену модель системи економічного управління і розглянемо особливості кібернетичного підходу до вивчення цих систем (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Система управління (принципово спрощена схема)

Система керування складається з блоків (ланок):

- цілеспрямування;
- формування програми управління;
- збору інформації і контролю за виконанням прийнятих рішень.

Як самостійний блок показаний об'єкт управління – матеріальне виробництво, що представляє собою єдність предметів праці, засобів праці і живої праці (чи перетинання матеріально-речовинних, трудових і енергетичних потоків). Рух інформації йде по замкнутому колу (контуру): від об'єкта управління – до блоку збору інформації і контролю, далі – до керуючої системи, а від її – назад до об'єкта управління.

Підхід економічної кібернетики до системи управління носить всеохоплюючий, глобальний характер. Вивчається не кожен блок окремо, а всі блоки системи, узяті разом; управління розглядається не як сума процесів перетворення інформації в кожній ланці системи, а як єдиний круговий процес. У цей же процес включається і матеріальне виробництво, що представляється у вигляді звичайної динамічної ланки.

Замкнутий контур управління утворюється за рахунок передачі внутрішніх впливів від одного блоку до іншого. На рис. 4.1 це показано стрілками з позначеннями X_1 , X_2 , X_3 , X_4 . Внутрішні впливи не дозволяють ізольовано виділяти роботу кожного блоку системи управління й оцінювати її якість. Це означає, що не можна говорити, наприклад, про якість виробничого

планування, розглядаючи його ізольовано від роботи всіх ланок економічного управління, чи проектувати систему управління підприємством, не маючи достатніх зведень про статичні та динамічні характеристики матеріального виробництва, його чутливості до керуючого впливу, інерційності та ін. Робота кожного блоку не тільки залежить від роботи інших блоків, але і впливає на них.

Слід зазначити, що об'єкт управління може виступати в двох формах: або як саме виробниче підприємство (сукупність його виробничих фондів), або як безпосередньо виробничий процес. Друга форма об'єкта керування як основна завжди викликає найбільший інтерес і в даному випадку буде розглянутий як об'єкт управління (рис. 4.2). Як уже відзначалося, виробничий процес є сукупність трьох взаємодіючих елементів:

- трудового колективу (виконавців);
- знарядь праці;
- предметів праці.

Прийнята цілісність елементів дозволяє виявити характер зв'язків між ними. Дійсно, зв'язок між такими елементами, як знаряддя праці і предмети праці (Б), є не що інше, як технологічні зв'язки при організації виробничих процесів, що вивчають технологію виробництва. Характер зв'язків між виконавцями і знаряддями праці (А) – предмет вивчення наукової організації праці. Сукупність же взаємозв'язків усіх трьох елементів виробничого процесу, як відомо, вивчається організацією виробництва.

На закінчення виділимо суб'єкт управління і представимо його узагальнену структурно-організаційну форму у вигляді повної сукупності взаємодіючих елементів (підсистем). Така модель представлена на рис. 4.3.

Усі зазначені підсистеми тісно взаємозв'язані. Якщо керівник підприємства впливає на одну з них (наприклад, на підсистему спільної праці), то змінюється стан всіх інших. У процесі вивчення об'єкта управління складається складна взаємодія, що охоплює сфери дослідження різних наук (табл. 4.1). Що ж у цьому випадку буде являти собою суб'єкт управління (керуюча система)?

Як відомо, поява системи управління зв'язана з виділенням (відокремленням) з виробничого процесу самого процесу управління під впливом суспільного поділу праці. Але хоча управлінська діяльність і виділилася з виробничого процесу, по своїй природі вона залишилася трудовим суспільно необхідним процесом, видом людської діяльності.

Іншими словами, суб'єкт управління також можна представити у вигляді трьох елементів:

- колектив виконавців, що здійснюють процес управління;
- знаряддя праці цього колективу;
- предмет праці, що цей колектив перетворить у результаті своєї трудової діяльності.

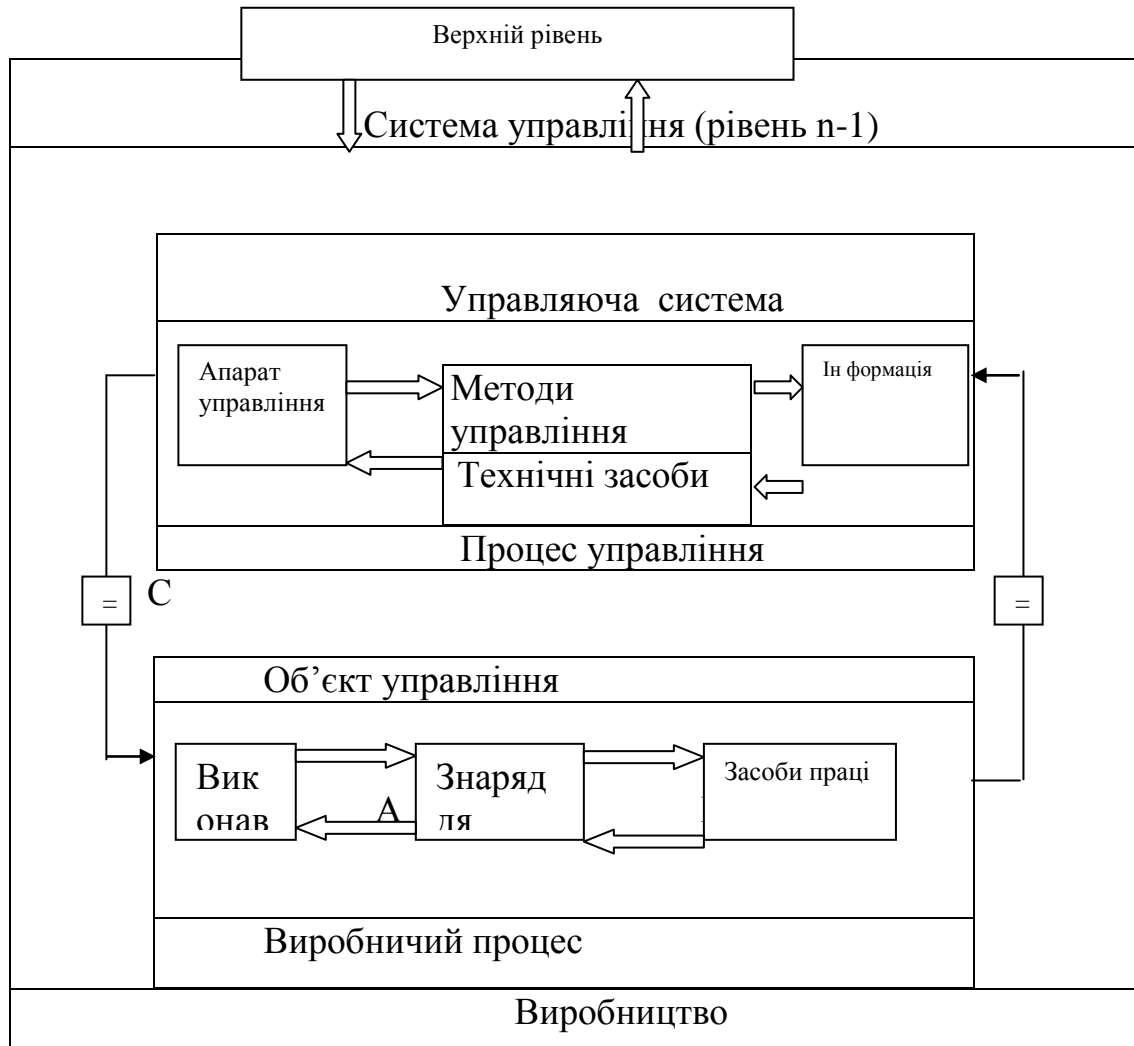


Рисунок 4.2 – Система управління виробництвом (принципова схема)

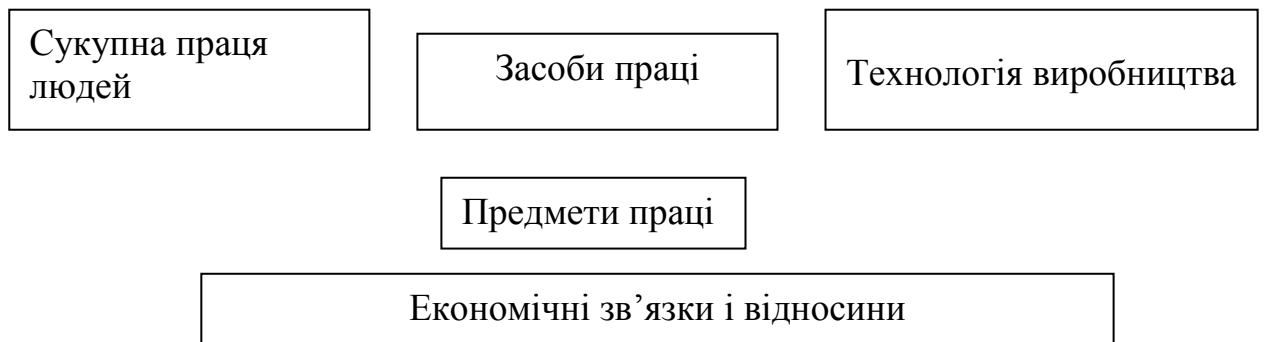


Рисунок 4.3 – Загальна модель об'єкта управління

Що ж у цьому специфічному трудовому виді діяльності людини може виступати у вигляді знарядь праці? За аналогією з виробничими знаряддями праці в управлінні такими є технічні засоби управління (комп'ютери, калькулятори, смартфони). Однак вони – не головні знаряддя праці в управлінській діяльності. Під цим розуміється специфіка предметів праці в управлінні і його результатах («продукції»).

У розумінні економічної кібернетики сутністю процесу управління виробництвом є цілеспрямований вплив на колектив людей, на окремих його членів для досягнення поставленої мети виробництва. З цього визначення

впливає, що «продукцією» суб'єкта управління є «вплив», що виробляється і передається об'єкту управління, змушуючи останній розвиватися в напрямку досягнення цілей усієї системи. Вироблення і передача цього впливу колективом «керуючих» здійснюються за допомогою визначених методів (економічних, організаційних, психологічних тощо). Таким чином, в управлінській діяльності ці методи виступають як своєрідні знаряддя праці. До чого ж вони додаються? Що для них є предметом праці? Процес управління неможливий без зворотного впливу об'єкта управління на його суб'єкт. Принцип зворотного зв'язку, сформульований у кібернетиці, вказує на наявність передачі інформації від об'єкта до суб'єкта. Сприйняття і переробка цієї інформації є основою для функціонування самого суб'єкта управління. Таким чином, інформація, отримана від об'єкта управління, і є предмет праці в управлінській діяльності, що під впливом методів управління з їхньою допомогою переробляється в командну інформацію суб'єкта управління і направляється їм до об'єкта управління.

Приведені міркування дозволяють представити суб'єкт управління, як сукупність трьох елементів:

- виконавців;
- методів і технічних засобів управління;
- інформації, отриманої від об'єкта управління.

Управління виробництвом протікає не стихійно – воно підлегле процедурним правилам, складається з безлічі етапів, тобто має певну технологію.

Примітка. *Сфера організації виробництва охоплює процес об'єднання підсистем 1 - 4 у єдиний виробничий процес, що вивчається наукою про організацію виробництва, як сукупність формалізованих і неформалізованих послідовно і паралельно застосовуваних прийомів управлінської діяльності. Зміст управлінської діяльності складається з процесів управління:*

- працею основного і допоміжного персоналу підприємства;
- обігом і запасами предметів праці, тобто матеріальними потоками (ресурсами);
- будинками, спорудженнями, устаткуванням підприємства, тобто знаряддями і засобами праці;
- процесами виробництва виробів, обслуговування основного і допоміжного виробництва;
- економічними зв'язками і відносинами.

Сполучною ланкою між зазначеними елементами об'єкта управління є праця в рамках визначеної виробничої кооперації. Отже, процес управління підприємством – це насамперед соціальна функція, а управління виробництвом – це головним чином управління людьми. Якість управління і визначає в кінцевому рахунку результат усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Процес управління, що складає головний зміст діяльності апарата управління, заснований на таких видах поділу праці:

- функціональне (по видах управлінських робіт);
- професійне (по спеціальностях працівників усередині кожної функції);

- кваліфікаційне (за рівнем складності робіт);
- операційно-технологічне (по видах операцій і процедур);
- Функціональний поділ праці в процесі управління.

Управлінський апарат підприємств складається іноді з десятків лінійних і функціональних ланок, що нараховують на великих підприємствах сотні керівників, фахівців, технічних виконавців. Цей складний організаційний механізм може безперебійно функціонувати лише при чіткій взаємодії між його ланками і ступіннями, при злагодженості і ритмічності процесів управління. Функціональний поділ праці характеризує процес управління, як сполучення визначених комплексів постійно повторюваних процедур і операцій, що виконують працівники управлінського апарату.

Для забезпечення планомірності процесу управління необхідно, щоб кожна ступінь, ланка управлінського апарату має вирішувати тільки ті питання, що входять до складу їхніх функцій. Це елементарне життєве правило є в той же час основою основ науки і практики управління.

- Професійний поділ праці в процесі управління (по спеціальностях працівників усередині кожної функції) обумовлено ускладненням управлінської діяльності, диференціацією функцій управління, що вимагає залучення в сферу управління різних фахівців (інженерів, економістів, математиків, юристів, маркетологів, фахівців з реклами, соціологів, психологів тощо).

- Кваліфікаційний поділ праці в процесі управління здійснюється за рівнем складності роботи. Технологія процесу управління дуже неоднорідна за рівнем складності виконуваних процедур і операцій, і це обумовлює використання в штаті управлінського апарату різних посадових категорій. По посадових ознаках працівники апарату управління виробництвом підрозділяються на кілька категорій:

- керівники (підприємств, організацій, підрозділів), головні фахівці;
- фахівці (по плануванню, організації, технології виробництва, аналізу, проектуванню, обліку, фінансам, праву, маркетингу, рекламі);
- технічні виконавці (по роботі з документами, діловодству, секретарському і господарському обслуговуванню).

Таблиця 4.1 – Поділ праці в управляючій системі

Номер варіанту підсистеми	Елемент керованої системи	Характер впливу	Сфера дослідження різних наук
1	2	3	4
1	Підсистема спільної праці (кооперація праці)	Хто здійснює вплив в процесі виробництва	Сфера організації праці Наука організації праці і ряд інших галузей знань
2	Підсистема засобів праці (машини, будівлі тощо)	За допомогою чого здійснюється вплив в процесі виробництва	Сфера техніки виробництва Технічні науки

1	2	3	4
3	Підсистема технологій (сукупність правил, способів, прийомів здійснення процесу виробництва)	Як здійснюється вплив в процесі виробництва	Сфера технології виробництва Технологія виробництва
4	Підсистема предметів праці (сировина, деталі тощо)	На що здійснюється вплив в процесі виробництва	Природні і технічні науки, які вивчають предмети праці і їх обробку
5	Підсистема економіки (економічні зв'язки і відносини всередині підприємства і з зовнішньою середою)	В якій формі відбувається кругообіг виробничих фондів	Сфера економічного виробництва Економічні науки

Зміст праці зазначених категорій працівників визначається процесами, операціями, прийомами праці, існуючими зв'язками в керуючій системі, що виникають при виконанні тих чи інших функцій управління.

Наприклад, керівники підприємств і їхнього підрозділів здійснюють підбір і розміщення кадрів, безпосереднє управління процесом виробництва, організацію праці основного і допоміжного персоналу, а також координують роботу різних виконавців і підрозділів, виконують виховну функцію. Фахівці (економісти, інженери, бухгалтери) здійснюють планування, нормування, підготовляють інформацію для прийняття управлінських рішень, контролюють виконання рішень, ведуть облік тощо. Технічні виконавці (обліковці, секретарі, оператори ПЕОМ, діловоди, друкарки) здійснюють первинний облік, обробку документів, передачу, оформлення і збереження інформації, розрахунково-обчислювальні, креслярсько-графічні й інші операції.

- Операційно-технологічний поділ праці в процесі управління являє собою визначену трудову кооперацію в управлінському апараті. Багато працівників виконують ту чи іншу процедуру не цілком, а тільки її частину, кілька операцій. Нормування трудових процесів і технологічне проектування операцій здійснюються на основі дослідження існуючої технології управління.

Керівник підприємства і підлеглі йому працівники управлінського апарата виконують численні і різноманітні операції і процедури, що утворюють складний технологічний процес. Поняття «операція» і «процедура» є ключовими у вивченні технології управління. На закінчення відзначимо, що поділ праці в управління фіксується в організаційних структурах. Більшість їх оформлені таким чином, що кожен підрозділ і кожен працівник спеціалізуються на визначених областях діяльності. Розглянувши формальні організаційні схеми, можна зробити висновок, що крім відзначених раніше існує також вертикальний і горизонтальний поділ праці. При вертикальному поділі (рис. 4) структура організації складається з рівнів повноважень, розташованих в ієрархічному порядку. Повноваження розподіляються між керівниками, що займають визначені посади в даній організації. На рис. 4 показано чотири

чітких вертикальних рівні працівників. Зображений ланцюг діє як «передавальний механізм» для потоку комунікацій і повноважень.

Схема горизонтального поділу праці показана на рис. 5, де відображені три функції управління: виробництво, технічне обслуговування і матеріально-технічне постачання. У реальних умовах їх може бути значно більше. Кожна з функцій представлена відповідним підрозділом з визначеним числом працівників різної кваліфікації.

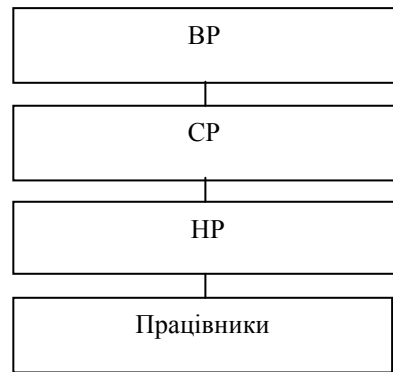


Рисунок 4.4 – Вертикальний поділ праці (на прикладі промислового підприємства):

ВР- верхній рівень (вище керівництво підприємства), СР- середній рівень (керівництво функціональних і виробничих підрозділів); НР- нижній рівень (начальники ланок)

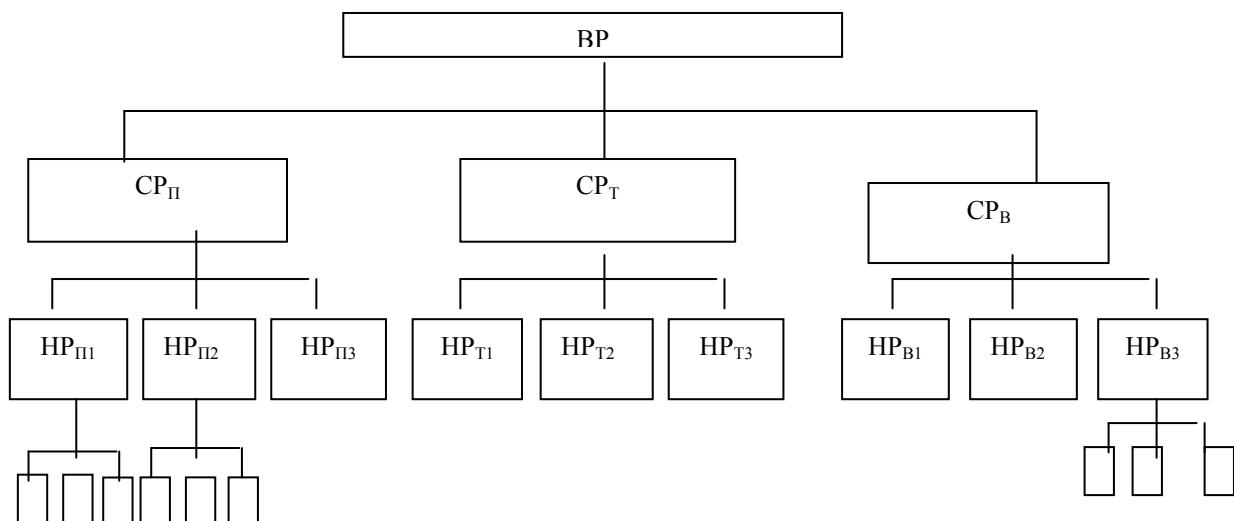


Рисунок 4.5 – Горизонтальний розподіл праці:

СРП, СРТ, СРВ –керівник середнього рівня відповідно матеріально-технічного постачання, технічного обслуговування, виробництва

4.3 Зміст завдання

4.3.1 Сформувати систему управління для такої соціальної-економічної системи як заклад вищої освіти (ЗВО) Чернігівський національний технологічний університет.

4.3.2 На основі сформованої системи управління ґрунтовно охарактеризувати всі складові суб'єкту та об'єкту управління.

3.3.3 Використовуючи сформовану систему управління зробити вертикальний та горизонтальний поділ праці.

3.3.4 Завдання оформлюється кожною мікро-групою.

3.3.5 Результати роботи мікро-груп презентуються всією групою, використовуючи мультіпроектор.

4.4 Порядок виконання завдання

4.4.1 Ознайомитись з теоретичними відомостями.

4.4.2 Сформувати систему управління для такої соціальної-економічної системи як ЗВО Чернігівський національний технологічний університет та її структурних підрозділів, користуючись інформацією з сайту <https://www.stu.cn.ua/> (організаційна структура управління <https://www.stu.cn.ua/media/files/pdf/org-str-1.pdf>). Для виконання завдання необхідно:

а) розбити академічну групу здобувачів на 3-4 мікро-групи;

б) отримати варіант завдань (табл. 4.2) від викладача.

4.4.3 Презентувати результати роботи представниками кожної мікро-групи перед аудиторією.

4.4.4 Відповісти на контрольні запитання.

4.4.5 Підготувати звіт роботи до захисту на аркушах формату А4, згідно вимог до оформлення робіт. Кожна міні-група готує один звіт на всіх учасників.

4.4.6 Виконати аналогічне завдання для вирішення власних проблем, підготувати звіт. Захистити роботу у викладача. Кожний учасник міні-групи індивідуально захищає розроблене самостійно "дерево" проблем.

4.5 Оформлення і захист індивідуального завдання

У звіті про виконання індивідуального завдання відображається найменування практичного заняття, мета, вихідні данні, результати розрахунків і висновки; результати прийнятих групових рішень та їх обґрунтування. Надається оцінка пропозицій кожного учасника обговорення за висновками кчасників-експертів та узагальнюється особою, яка приймає остаточне рішення.

При захисті індивідуального завдання здобувач повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам [7], про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповісти на контрольні запитання.

2.6 Контрольні запитання

1. Яке головне завдання кібернетики?
2. Із скількох блоків складається система управління?
3. Який підхід економічної кібернетики до системи управління?
4. Із сукупності яких елементів складається виробничий процес?
5. Чи взаємодіють ці елементи між собою?
6. Які елементи і зв'язки входять до системи управління виробництвом?
7. Що представляє собою загальна модель об'єкту управління?
8. Із яких елементів складається суб'єкт управління?
9. В чому полягають відмінності між суб'єктами і об'єктами управління?
10. Управління виробництвом носить стихійний характер? Якщо ні, то чому?
11. Із яких основних підсистем складається керована система?
12. Яку функцію виконує процес управління організацією?
13. Яку функцію виконує управління виробництвом?
14. Які є види розподілу праці серед апарату управління в процесі управління?
15. В чому суть функціонального розподілу праці процесу управління апарату управління?
16. В чому суть професійного розподілу?
17. В чому суть кваліфікаційного розподілу?
18. В чому суть операційно-технологічного розподілу?

Таблиця 4.2 – Варіанти завдань для виконання практичного заняття 4

№ вар.	Структурний підрозділ Чернігівський національний технологічний університет
1	Навчально-науковий інститут менеджменту, харчових технологій та торгівлі
2	Кафедра менеджменту та державної служби
3	Наукова бібліотека
4	Навчально-науковий інститут економіки
5	Ідальня
6	Редакційно-видавничий центр
7	Бізнес-інноваційний центр

Практичне заняття № 5

КЛАСИФІКАЦІЯ ОПЕРАЦІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

5.1 Мета заняття

Ознайомлення з видами операцій в процесі управління та оволодіння навичками розподілу процесу управління на окремі операції.

5.2 Короткі теоретичні відомості

5.2.1 Управлінські операції

Процес управління за своїм змістом, особливостями та властивостями потребує визначеної послідовності операцій та їх поєднання. Йому властиві операції різного характеру – від суто інтелектуальних до практичної організації роботи.

Управлінська операція являє собою закінчену дію, чи ряд дій, направлених на виконання певної задачі організаційного, економічного, соціального чи іншого характеру. Комплекс таких дій в межах однієї операції може складатися з декількох елементів, тому операцію можна вважати сукупністю трудових рухів, які виконують робітники управлінського апарату при виконанні тієї чи іншої роботи.

До виконання відповідної операції працівник має бути належним чином підготовлений. В цьому йому допомагають функціонально-посадові інструкції, технологічні карти, нормативи, процедурні правила та інші матеріали з проектування управління.

Кожна операція має бути пов'язана попередніми та наступними операціями даного циклу процесу управління за терміном, кількості та якості інформації. Виконання певної операції потребує також узгодження з здійсненням інших операцій. Все це необхідно враховувати менеджеру при проектуванні процесів управління.

Неодмінною умовою успішного функціонування управляючої системи є чіткий розподіл процесу управління на операції, а у випадку необхідності – їхнього раціонального комбінування, тобто кооперування праці в апараті управління, що забезпечує поєднання операцій у часі, а також раціональне розміщення робочих місць співробітників.

Робота керівника складається з значної кількості послідовних чи паралельних операцій та процедур, які в цілому складають *технологію управління*, яку можна проілюструвати на простому прикладі. Для виконання операції передачі свого розпорядження керівник відділу має виконати п'ять дій:

- 1) Зняти трубку телефону (чи ввімкнути прилад)
- 2) Набрати номер (при наявності приладу цього робити не треба)
- 3) Назвати прізвище підлеглого
- 4) Передати розпорядження

5) Зробити відмітку про необхідність проконтролювати дане розпорядження.

Для правильної організації кожного функціонального процесу в системі управління, менеджеру необхідно:

- визначити кількість, послідовність та характер операцій, з яких складається цей процес;
- підібрати (розробити) для кожної операції відповідні способи, прийоми (методику), технічні засоби;
- визначити оптимальні умови протікання процесу у часі та просторі.

Для підвищення ефективності технології управління велике значення має аналіз, дослідження організаційних операцій, зображення їх в графічній чи текстовій формі, стандартизація, а звідси і проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на комп'ютерне виконання для зниження трудоемності процесу управління.

Процедури управління – це сукупність різних управлінських операцій, що виконуються по певній визначеній схемі (алгоритму). Процедура відображує чергу підготовки, обговорення, виконання ряду послідовних чи паралельних операцій в процесі управління, приписання порядку виконання будь-якої роботи в апараті управління. Термін „технологія управління” тісно пов'язаний з процесом алгоритмізації операцій та процедур в межах тих чи інших функцій управляючої системи.

Збір та опрацювання інформації в управляючій системі, підготовка та прийняття управлінських рішень, організаторська робота щодо реалізації рішень – всі ці процеси управляючої дії, які виконуються менеджерами, можуть розглядатися як деяка впорядкована послідовність операцій. Припис, який визначає зміст та послідовність операцій в будь-якому інформаційному та організаційному процесі, виступає як процедура процесу управління.

Операції та процедури, які виконує менеджер (керівник) та його підлеглі різняться по ряду ознак. В залежності від посадових категорій (керівники, спеціалісти, технічні виконавці) управлінські операції та процедури поділяються на творчі, логічні та технічні.

Творчі операції та процедури є найбільш складними, потребують порівняно високої кваліфікації працівників, оскільки передбачають такі розумові дії як порівняння, аналіз, вибірка, синтез, абстрагування, конкретизація, розрахунки, прогнози та прийняття рішень. Для виконання цих дій потрібен комплекс певних здібностей, знань, навичок, а також професійний досвід. Творчі процеси носять специфічний характер, а тому дуже складно піддаються зовнішньому контролю. Внаслідок цього враховувати їх можна тільки приблизно, оцінюючи складність праці, а також кінцеві результати творчої діяльності.

Логічні операції та процедури виконуються за заздалегідь визначеною та завданою послідовністю, тобто за розробленим алгоритмом. Вони можуть бути обговорені, регламентовані відповідними інструктивними чи нормативними документами (наприклад, розробка фінплану, складання бухгалтерського звіту,

розрахунок потреб матеріалів). Логічні операції простіші, ніж творчі, але також потребують від працівників управлінського апарату спеціальної підготовки.

Технічні операції (тиражування документів, доставка пошти, арифметичні підрахунки, занесення даних до картотеки тощо) характеризуються найбільшою частотою повторення, більш прості у виконанні, не потребують високої кваліфікації працівника. Логічні та технічні операції можуть бути в значній мірі компютеризовані, а тому широке застосування технічних засобів в процесі управління забезпечує зниження трудоемності, витрат „живої” праці, сприяє скороченню витрат на утримання адміністративно-управлінського апарату.

В праці багатьох робітників управлінського апарату переважають елементи творчості. Питома вага творчих операцій у керівників складає біля 60 %, у спеціалістів – до 40 % . В праці технічних виконавців логічні операції складають до 20 %, а решта робочого часу йде на технічні операції (збір, обробку інформації, підготовку та оформлення документації тощо).

5.2.2 Класифікація операцій

Класифікація операцій та процедур в технології процесу управління на основі загальних ознак представлена на рис. 5.1.

Операції та процедури можуть розрізнятися в залежності від:

1) Змісту:

– інформаційними (пошук, збір, передача, обробка, зберігання різноманітної науково-технічної, економічної, оперативно-виробничої інформації);

– логіко-розумовими (розробка та прийняття управлінських рішень з різних питань);

– організаційними (підбір та розподіл кадрів, постановка задач виконавцям, інструктаж, оперативне планування, організація трудових процесів, адміністративне розпорядження, координування, контроль виконання).

2) Кількості елементів в операціях та операцій в процедурах:

– прості (включають до 20 елементів);

– складні (включають 20-30 елементів, а процедури – 100-1000 операцій).

3) Ступеню повторюваності:

– повторювані (рутинні);

– неповторювані.

Перші постійно виконуються працівниками управлінського апарату. Вони піддаються вимірюванню, аналізу, нормуванню та проектуванню. Наприклад, у структурі витрат робочого часу технічних виконавців такі операції та процедури займають до 80%. Це дозволяє проводити нормування праці даної категорії працівників, в праці яких велике місце займають повторювані процеси. Для діяльності спеціалістів та керівників всіх рівнів більш характерні неповторювані (творчі) операції та процедури.

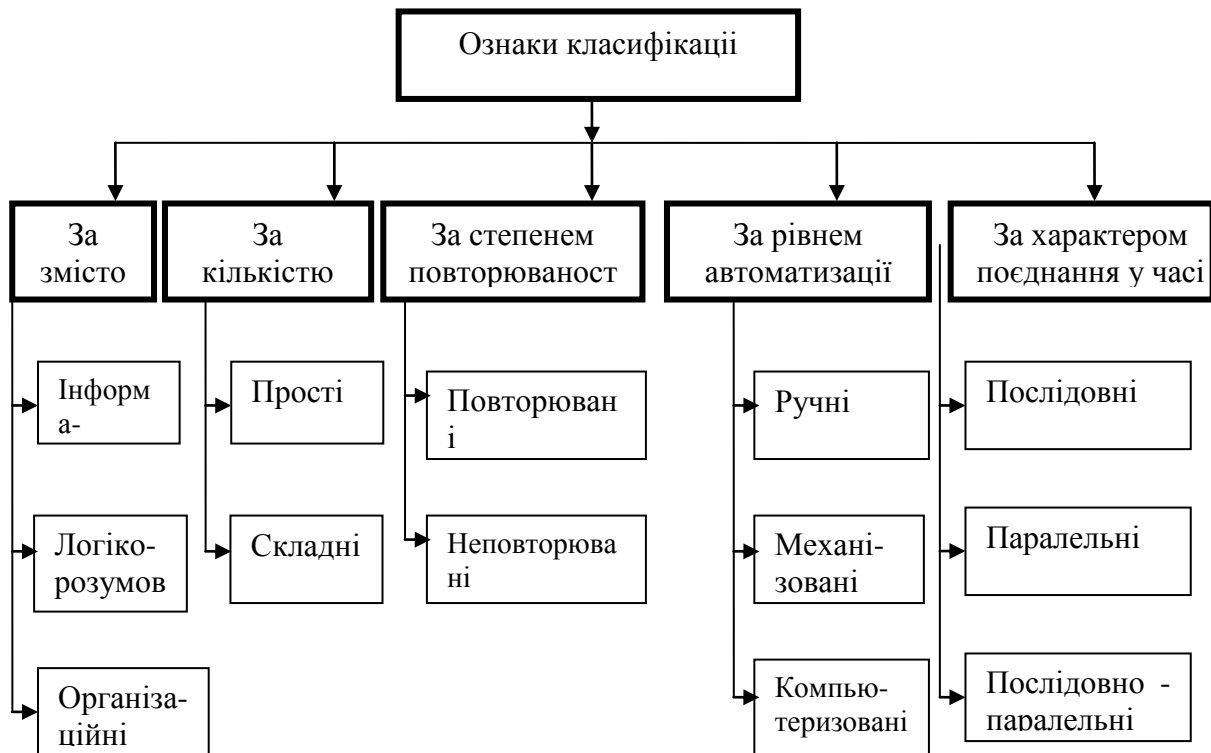


Рисунок 5.1 – Класифікація операцій

4) Рівня автоматизації:

- ручні (виконуються без застосування оргтехніки);
- механізовані та автоматизовані (виконуються за допомогою різних засобів обчислювальної та організаційної техніки).

5) Характеру поєднання у часі управлінських операцій та процедур:

- послідовні;
- паралельні;
- паралельно-послідовні (рис. 5.2).

Зміст послідовного типу управлінських операцій (рис. 5.2 А) полягає в тому, що кожна наступна операція починається тільки після завершення попередньої. За такою послідовною технологією виконується наведена вище операція передачі розпорядження керівника (наприклад, керівника цеху).

Паралельний тип (рис. 5.2 Б) передбачає одночасне виконання різних операцій та процедур; він застосовується для прискорення процесу (наприклад, паралельна робота різних підрозділів підприємства над відповідними розділами плану, маркетингового чи річного звіту).

Паралельно-послідовний тип (рис. 5.2 В) передбачає часткове поєднання суміжних операцій у часі та просторі (наприклад, керівник приймає рішення після візуального ознайомлення з інформаційним матеріалом, який був представлений виконавцем, якому може бути також доручено організація виконання рішення). При цьому можливі два варіанти часових характеристик одного методу:

- перший, коли операція **а** (збір та переробка інформації), чи **в** (організація виконання рішення) продовжується довше операції **б** (прийняття рішення);
 - другий, коли операція **б** триває довше, ніж **а** і **б** разом чи окремо взяті.
- Цей часовий параметр здебільшого пов'язаний з ерудицією та стилем роботи керівника, який може прийняти рішення швидко, або відкласти його на деякий час.

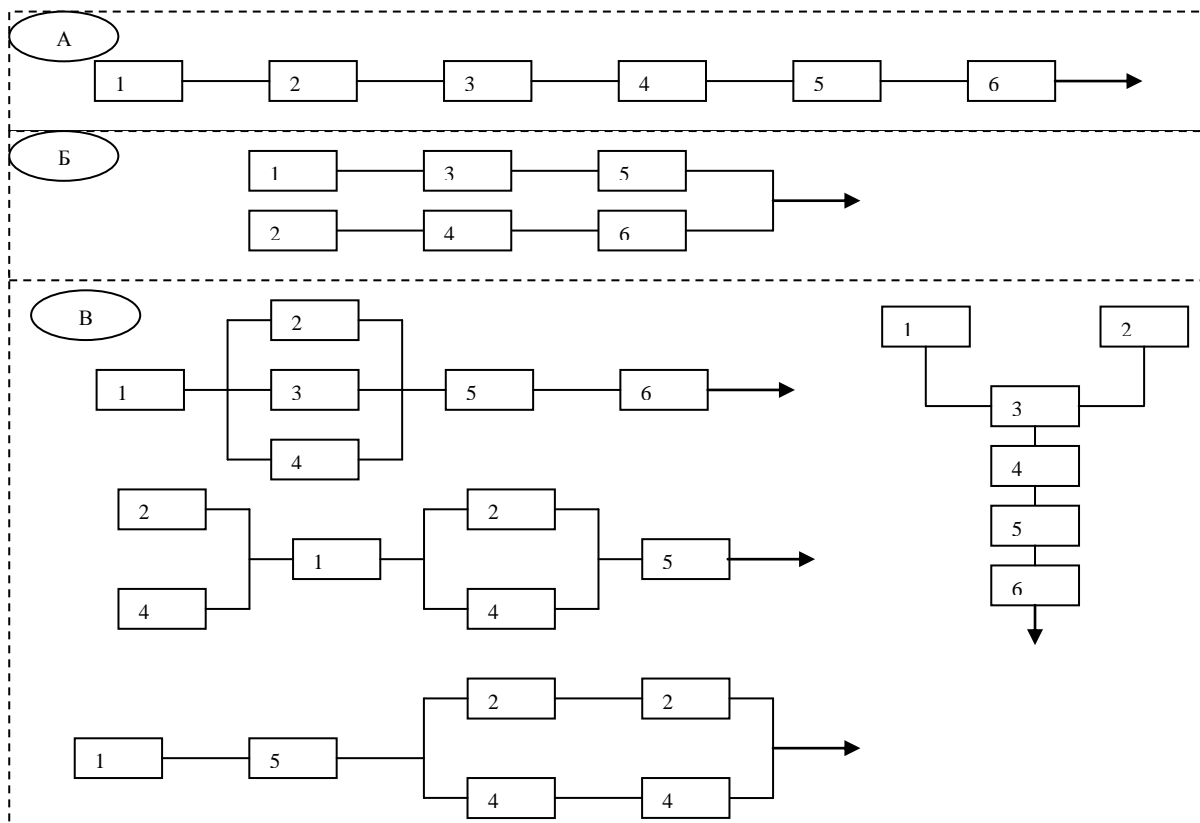


Рисунок 5.2 – Класифікація операцій за характером поєднання у часі та просторі

5.3 Зміст завдання

- 5.3.1 Ознайомитися з теоретичними відомостями.
- 5.3.2 Виконати практичне завдання.
- 5.3.3 Презентувати роботу мікро- груп перед аудиторією.
- 5.3.4 Оформити звіт мікрогрупи на аркушах формату А4.
- 5.3.5 Відповісти на контрольні запитання.
- 5.3.6 Виконати у власному зошиті індивідуальне завдання.
- 5.3.7 Захистити індивідуальне завдання.

5.3 Порядок виконання завдання

- 5.4.1 Утворити мікро-групи.
- 5.4.2 Вибрати варіант завдання (табл. 5.1).
- 5.4.3 Поділити процес управління за завданням на окремі операції.

5.4.4 Визначити відповідальних за кожною операцією.

5.4.5 Визначити необхідні документи та інформацію, що необхідні для виконання даних операцій.

5.4.6 В індивідуальному режимі описати за власнообраним процесом усі варіанти часово-просторових операцій (рис. 5.2).

5.5 Оформлення і захист індивідуального завдання

У звіті про виконання відображається найменування практичного заняття, мета, вихідні данні, результати розрахунків і висновки.

При захисті індивідуального завдання здобувач повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам [7], про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповісти на контрольні запитання.

5.6 Контрольні запитання

- 1) Що являє собою управлінська операція?
- 2) Чи можна розглядати управлінську операцію як сукупність декількох трудових рухів при виконанні управлінських робіт?
- 3) Чи є необхідність в підготовці кожного працівника до виконання операції, особливо управлінської?
- 4) З яких дій складається робота керівника?
- 5) Що розуміють під процедурою управління?
- 6) Наведіть види операцій процесу управління?
- 7) За якими ознаками класифікують операції?
- 8) Наведіть зміст основних операцій процесу управління?

Таблиця 5.1 – Варіанти завдань для виконання практичного заняття 5

№ вар.	Зміст завдання
1	Процес вступу абітурієнта до закладу вищої освіти
2	Процес здачі та зарахування сесії
3	Процес виконання контрольної роботи з дисципліни
4	Процес виконання складного творчого завдання з включенням пошуку інформації в Internet, бібліотеці університету та інших джерелах інформації
5	Процес здачі іспиту або заліку
6	Процес проходження ознайомчої практики

6 Практичне заняття №6

ТИПІЗАЦІЯ ПРОТІКАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

6.1 Мета заняття: набуття практичних навичок щодо визначення основних типів процесу управління у реальних ситуаціях.

6.2 Короткі теоретичні відомості

6.2.1 Типізація видів протікання процесу управління

Характер процесу управління дозволяє показати як відбувається процес прийняття рішень у залежності від ситуації, що склалася, і пошуку підходів до її рішення. Для прикладу розглянемо процес управління як послідовність чотирьох його етапів (рис. 6.1), що дозволяє виділити найбільш типові види його протікання. Такий підхід припускає розподіл окремих операцій за етапами у залежності від конкретних умов, можливостей управління, цілей і ситуацій.

Знання різних видів протікання процесу управління допомагає побудувати його найбільш раціонально і, тим самим, домогтися підвищення якості управлінських рішень, економії часу на їхню підготовку, раціональної спеціалізації робіт, внесення чіткості в розробку рішення, або його пошук в умовах недостатньої інформації.

Лінійний тип процесу управління (рис. 6.1, а) характеризується строгою послідовністю здійснення його етапів і використовується тоді, коли є повна чи достатня визначеність щодо мети впливу, ситуації тощо, а також можливість повного здійснення кожного з етапів у рамках властивих йому робіт. Найчастіше лінійний тип управління використовується у типових ситуаціях і тоді, коли приймаються повторювані або елементарні рішення.

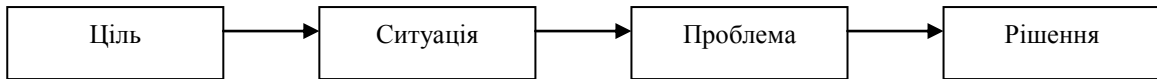
Корегуємий тип процесу управління (рис. 6.1, б) припускає необхідність додаткового корегування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу. Цей тип використовується в тому випадку, коли існує певна невизначеність, яку можна усунути лише після проходження наступного етапу процесу управління за допомогою корегування вже пройденого етапу.

Розгалуджений процес управління (рис. 6.1, в) полягає у методологічному поділі частини робіт на визначених етапах. Він використовується тоді, коли неможливо виконати узагальнену оцінку ситуації і виділити ключову проблему або прийняти єдине рішення в даній ситуації.

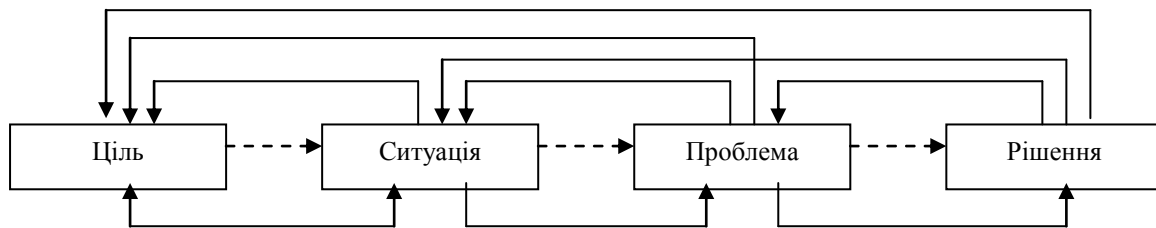
Ситуаційний процес управління (рис. 6.1, г) виникає в ситуації, за якої з неї, головним чином, виходять і пошук проблеми, і розробка рішення. Він використовується в умовах невизначеності щодо мети впливу, яка усувається після проходження наступних етапів. У цьому випадку спочатку формується попередня мета впливу, що уточнюється після оцінки ситуації, визначення проблеми чи, навіть, вироблення рішення.

Пошуковий тип процесу управління (рис. 6.1, д) припускає повну ясність мети, але неможливості добре оцінити існуючу ситуацію щодо неї і сформулювати основну проблему. Тоді рішення виробляється виходячи з загальної оцінки ситуації, а потім, вже на основі рішення, уточнюється ситуація. Далі відбувається корегування рішення відповідно до обраної і сформульованої мети і нових можливостей оцінки ситуації.

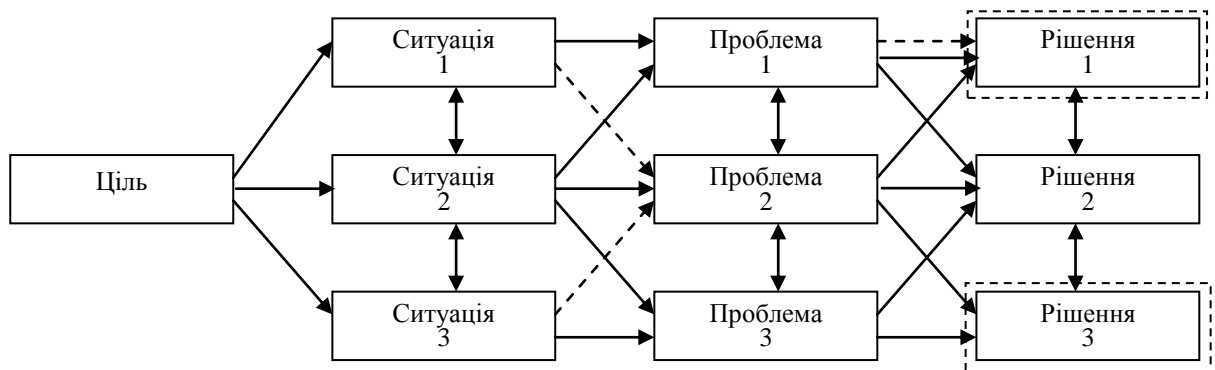
а)



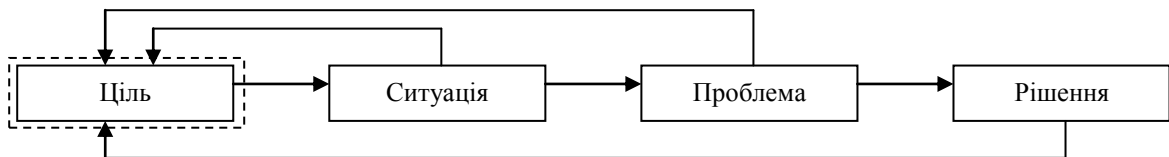
б)



в)



г)



д)

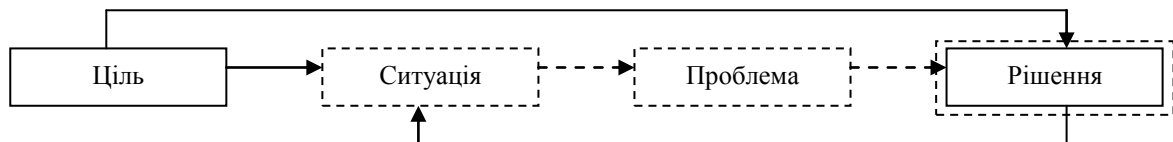


Рисунок 6.1 – Типологія процесу управління

- а) лінійний тип процесу управління*
- б) коригуємий тип процесу управління*
- в) розгалужений тип процесу управління*
- г) ситуаційний тип процесу управління*
- д) пошуковий тип процесу управління*

6.3 Зміст завдання

6.3.1 Розглянути конкретні ситуації з життя і визначити типи процесу управління, які найбільше підходять до них (по одній ситуації на кожний тип процесу управління).

6.3.2 Розробити мікро-групою ситуації за всіма типами процесу управління за власним розсудом.

6.3.3 Привести приклади індивідуально обраних ситуацій, розписати їх за всіма схемами типології процесу управління.

6.3.4 Результати роботи мікро-груп оформити на аркушах формату А4 у вигляді звіту.

6.3.5 Результати індивідуальної роботи оформити у робочому зошиті для практичних занять.

6.4 Порядок виконання завдання

6.4.1 Вивчити теоретичні відомості.

6.4.2 Виконати практичне завдання.

6.4.3 Презентувати роботу мікро-групи перед аудиторією.

6.4.4 Оформити звіт.

6.4.5 Відповісти на контрольні питання.

6.4.6 Захистити роботу індивідуально.

6.5 Оформлення і захист індивідуального завдання

У звіті про виконання індивідуального завдання відображається найменування практичного заняття, мета, вихідні данні, результати розрахунків і висновки; результати прийнятих групових рішень та їх обґрунтування. Надається оцінка пропозицій кожного учасника обговорення за висновками кчасників-експертів та узагальнюється особою, яка приймає остаточне рішення.

При захисті індивідуального завдання здобувач повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам [7], про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповісти на контрольні запитання.

6.6 Контрольні запитання

- 1) Що дає знання типології процесу управління?
- 2) Що характеризує лінійний тип процесу управління?
- 3) Що характеризує коректуємий тип процесу управління?
- 4) Що характеризує розгалужений тип процесу управління?
- 5) Що характеризує ситуаційний тип процесу управління?
- 6) Що характеризує пошуковий тип процесу управління?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аристотель. Сочинения в 4 т. М., 1983. Т.4. 830 с.
2. Блейк Р. Р., Мутон Дж. Научные методы управления. Київ, 1992. 143с.
3. Богданов О.О. Загальна організаційна наука (Тектологія). 3-і изд. Т.1. М.Л., 1925.3. 28.
4. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. 808 с.
5. Декарт Р. Сочинения в 2 т., М., 1989.
6. Древнекитайская философия. В 2-х т. М., 1972-1973, Т.1.
7. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Правила оформлення. Київ : ДП "УкрНДНЦ". 2016. 31 с.
8. Елисеев В.А. Научные основы управления промышленным предприятием. Донецк, 1971.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск : БГЗУ, 1996. 283с.
10. Келле В.В. Переосмысление системной методологии: версия П. Чекленда // Системные исследования 1995-1996. М., 1996. С. 376-389.
11. Клейнер Г.Б. й др. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасности. М. : Экономика, 1997. 288с.
12. Коростелев В.А. Нооменеджмент. Учебное пособие. Київ : Воля, 2007. 464 с.
13. Моррис У. Наука об управлении. Бейесовский подход. М. : Мир, 1971.
14. Платон. Собрание сочинений в 4т. М., 1990-1994.
15. Сенченко В.И. Система основных категорий науки управления. Київ : Наукова думка, 1986.
16. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
17. Технология программно-целевого управления / Г.М. Добров й др. Київ : Техника, 1985. 206с.
18. Туленков М.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту. Київ : Аспект поліграф, 2006. 312 с.