



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Навчально-науковий механічний інститут
Кафедра розробки родовищ та видобування корисних
копалин

02-06-51

**Методичні вказівки
до практичних робіт з навчальної дисципліни «Основи
менеджменту в гірничому виробництві» для здобувачів
вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю 184 «Гірництво»
денної та заочної форм навчання
(третя частина)**

Рекомендовано науково-
методичною
комісією за спеціальністю 184
«Гірництво»
Протокол № 8 від 20.02.2019 р.

Рівне – 2019

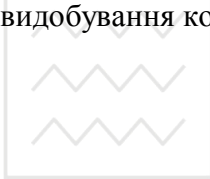


Національний університет
водного господарства
та природокористування

Методичні вказівки до практичних робіт з навчальної дисципліни «Основи менеджменту в гірничому виробництві» здобувачами вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 184 «Гірництво» денної та заочної форм навчання. Третя частина / Новак А. І., Оксенюк Р. Р. – Рівне: НУВГП, 2019. – 39 с.

Укладачі: Новак А. І., кандидат технічних наук, доцент кафедри розробки родовищ та видобування корисних копалин; Оксенюк Р. Р., асистент кафедри розробки родовищ та видобування корисних копалин.

Відповідальний за випуск: В. Я. Корнієнко, д.т.н., професор, в.о. завідувача кафедри розробки родовищ та видобування корисних копалин.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

© Новак А. І.,
Оксенюк Р. Р., 2019
© НУВГП, 2019



Зміст

Вступ.....	4
Практичне заняття № 11. Тема: «Функції менеджменту»...	5
Практичне заняття № 12. Тема: «Системи інформаційного забезпечення менеджменту».....	17
Практичне заняття № 13. Тема: «Основи управління гірничим підприємством».....	19
Практичне заняття № 14. Тема: «Планування організації гірничого виробництва».....	31
Практичне заняття № 15. Тема: «Мотивації у менеджменту».....	35
Література.....	39



ВСТУП

Дисципліна „Основи менеджменту в гірничому виробництві” – важливий курс при підготовці фахівців з напрямку “Гірництво”, так як засвоєння студентами основних теоретичних положень з менеджменту та отримання ними практичних навичок з управління гірничим підприємством дозволять майбутнім фахівцям приймати рішення на високому технічному та управлінському рівні.

Мета курсу – вивчення теоретичних основ менеджменту з управління гірничо-видобувним підприємством, основних його функцій та методів заохочування працівників по забезпеченню якісного функціонування виробництва, вивчення основ стратегії побудови організаційної структури підприємства.

Студенти повинні знати:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
 - сутності основних та конкретних функцій менеджменту;
 - сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
 - технологію розроблення та прийняття рішень в менеджменті;
 - способи налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
 - основи керівництва та лідерства; стилі управління;
 - ролі організаційної культури на підприємстві;
 - етику та соціальну відповідальність в менеджменті;
 - методи подолання опору організаційним змінам;
 - визначення та оцінку ефективності менеджменту.
- Студенти повинні вміти:**
- формулювати місію організації чи гірничого підприємства на підставі системного аналізу існуючого потенціалу



організації та факторів зовнішнього середовища;

- розробляти стратегічні, оперативні та поточні плани діяльності гірничого підприємства;
- виявити свою здатність до само менеджменту та до планування своєї власної кар'єри;
- ефективно працювати у команді;
- проявити свою здатність до лідерства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №11

Тема: «Функції менеджменту»

Мета: знати основні функції менеджменту та вміти їх застосовувати на практиці.

Сутність і зміст функцій менеджменту

Під **функціями менеджменту** слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту. Управління розглядається як процес взаємопов'язаних дій. Ці дії дуже важливі для успіху організації, їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це загальна сума всіх функцій, а саме: **планування; організація; мотивація; контроль.**

Ці чотири первинні функції об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

Функції управління – це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.



Одним з основних компонентів, що складають зміст управління, є функції. Таким чином, для виконання тієї чи іншої відносно простої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати його виконання. Це і є функції управління. Хоча згодом техніка управління й удосконалилися, основні управлінські функції залишилися порівняно незмінними.

Кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним об'єктом чи видом діяльності – це сукупність функцій, зв'язаних єдиним управлінським циклом. У цьому суть процесу підходу до дослідження функцій менеджменту.

Сутнісна характеристика менеджменту – це функція або вид діяльності по керівництву людьми.

У процесі розвитку менеджменту сутність управління одержала трактування "впливу" на людей для узгодження й упорядкування їхніх дій у спільній праці за допомогою мотивації поведінки. Найбільш повний зміст менеджменту як процесу відбивають основні функції, що виступають загальною умовою управління соціальними і соціально-економічними процесами.

Процес впливу буде реальним при його завершенні у виробничо-господарській діяльності, де застосовуються будь-які засоби взаємодії: мети, стратегії, методи, структури управління. Тому процес управління може бути розглянутий як процес взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, де реалізуються ідеї суб'єкта, тобто менеджера.

Дана група функцій поєднується процесом вироблення і реалізації управлінського рішення, що має універсальні етапи у визначеній їхній послідовності, які можна трактувати як групи функцій менеджменту, тобто видів діяльності по виробленню і реалізації управлінських рішень.



Сутнісна особливість менеджменту обумовлює наявність менеджера – суб'єкта управління, професійного керуючого, що пройшов спеціальну підготовку, що дає йому право на виконання функцій по керівництву людьми.

У ринкових умовах повинні закріплюватися не тільки функції, але і ресурси, зв'язані з виконанням даних функцій і прийняттям рішень, конкретні види відповідальності за результативність менеджменту.

Для менеджерів знання взаємозв'язку і взаємодії груп функцій менеджменту створює умови прийняття правильних рішень в області формуванні і функціонування систем менеджменту.

Важлива особливість функцій менеджменту, обумовлена специфікою української економіки, полягає в потребі високого ступеня адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Під адаптивністю розуміється здатність збереження якісної визначеності функції менеджменту при змінах соціально-економічного середовища. У систему адаптивних елементів системи менеджменту включається вся сукупність засобів впливу: цільові, регулюючі, координуючі, що активізують, мотивуючі, контролюючі, само організуючі. Звідси випливає, що система засобів впливу і взаємодії по кожній функції повинна мати гнучкість і забезпечувати менші втрати ресурсів при зміні соціально-економічних і організаційно-технічних факторів.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст і можуть здійснюватися самостійно, бути як не зв'язаними між собою, так і нерозривно зв'язаними.

Основні функції менеджменту

Основні функції менеджменту характеризуються повнотою змісту, стійкістю структури, системністю й універсальністю використання в різних сферах діяльності. Головна їхня особливість у тому, що кожна основна функція



менеджменту являє собою окремий процес управління по виробленню методів активізації і засобів впливу на персонал і його діяльність для досягнення загальних результатів соціально-економічної системи.

Функції цікаві тим, що в систематизованому виді можуть дати повне представлення про процеси мотивації, впливи і взаємодії від зародження ідеї до їхньої реалізації, оцінки результату і появи наслідків. Основні функції характеризують вплив, обумовлюючи його визначальні засоби, реалізація яких може забезпечити необхідний результат.

Стратегія управління розробляється на тривалий період, але може розроблятися і на поточний період при корінних поворотах у господарській політиці. Стратегія управління властива як великим, так і малим підприємствам, будь-яким формам господарювання.

Без прояву функцій управління неможливо нормальне функціонування чи організація підприємства, тому вивченню й аналізу функцій управління потрібно приділяти достатню увагу.

Далі розглянемо **основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль.**

Функція планування

Функція планування припускає рішення про те, якими повинні бути мета організації і що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей. По суті – це підготовка сьогодні до завтрашнього дня, визначення того, що потрібно і як цього домогтися.

План являє собою складну соціально-економічну модель майбутнього стану організації. Стадії процесу планування в основному універсальні. Що ж стосується конкретних методів і стратегії, то вони істотно розрізняються. Звичайно організація формує єдиний план для управління її загальною діяльністю, але в її рамках окремими менеджерами застосовуються для досягнення конкретних цілей



і задач організації різні методи. У такий спосіб складена карта шляху, по якому повинна пройти організація за конкретний період часу.

Планування, як основна функція менеджменту являє собою вид діяльності по формуванню засобів впливу, що забезпечують єдиний напрямок зусиль усіх членів фірми на досягнення загальних цілей. Планування як процес управління включає розробку і реалізацію засобів впливу: концепцію, прогноз, програму, план. Кожне з засобів впливу має свою специфіку й умови використання.

Концепція розвитку – теоретичні і методологічні основи її розробки, обґрунтування, методи й умови реалізації. Будь-яка теоретична економічна проблема до її втілення в економіці проходить стадію формування концепції.

Прогноз – наукове передбачення можливого стану фірми, корпорації, економіки, суспільства в цілому. Прогнози в бізнесі розробляються по складних соціально-економічних проблемах, як правило, на довгостроковий чи середньостроковий період. Найчастіше прогноз використовується в стратегічному управлінні.

Програма – закінчений комплекс завдань, заходів, робіт, об'єднаних загальною метою, що має конкретний кінцевий результат, що вимагає залучення значних ресурсів, здійснюваний сукупністю взаємодіючих органів, організацій, обличчя різних функціональних сфер економіки.

Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Тип планування й акцент, що робить менеджер у процесі планування, залежить від його положення в організаційній ієрархії фірми, тобто процес планування здійснюється відповідно рівням організації. Так, стратегічне планування (вищий рівень) – це спроба глянути в довгостроковій перспективі на основні складові організації.



На середньому рівні управління займаються тактичним плануванням, тобто визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. Тактичне планування по своїй суті подібно зі стратегічним.

Планування здійснюється і на нижньому рівні організації. Воно називається оперативним плануванням. Це – основа основ планування. Усі три типи планів складають загальну систему, що називається генеральним, чи загальним планом, чи бізнес-планом функціонування організації.

Планування припускає використання всіх методів, тактик і процедур, що менеджери використовують для планування, прогнозування і контролю майбутніх подій.

За допомогою функції планування у визначеній мірі зважується проблема невизначеності в організації. Планування допомагає краще справитися з невизначеністю і більш ефективно на неї реагувати. Тому варто пам'ятати, що невизначеність – це одна з основних причин, по якій планування може допомогти організації краще керувати в умовах невизначеності, більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Функція організації

Функція організації складається у встановленні постійних і тимчасових взаємин між усіма підрозділами організації, визначення порядку й умови її функціонування. Це процес об'єднання людей і засобів для досягнення поставлених організацією цілей.

Ціль планування – це дозволити невизначеність. Проте як би важливим не було планування – це тільки початок. Організація, що має велику кількість різних планів і не має цільної схеми структури перетворення їх у життя, приречена на неуспіх. Справа в тім, що функції планування й організації тісно зв'язані між собою. У деякому змісті планування й організація поєднуються. Планування готує сце-



ну для того, щоб реалізувати мету організації, а організація як функція управління створює робочу структуру, головним компонентом якої виступають люди.

Оскільки концепція організації складається в зведенні воєдино усіх фахівців фірми, завдання полягає в тім, щоб визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність для кожного з них.

Таким чином, організація – це друга функція управління.

Сучасні організації:

- велика кількість надзвичайно потужних великих комерційних і некомерційних організацій.

- велика кількість керівників, невелика кількість керівників середньої ланки.

- чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота відокремлюється від виробничої діяльності, існує як окремих вид праці, що потребує спеціальної управлінської освіти.

- велика кількість компетентних людей, здатних приймати важливі для організації рішення.

- наголос на колективну роботу і раціональність.

Функція мотивації

Поведінка людини завжди мотивована. Вона може працювати ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може ухилятися від роботи. Поведінка особистості може мати будь-які інші прояви. В усіх випадках варто шукати мотив поведінки.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистісних цілей і цілей організації. Традиційний підхід ґрунтується на вірі в те, що співробітники – усього лише ресурси, активи, якими повинні змусити ефективно працювати.

Прагнення людини реалізувати себе у своїй справі безперечно. Так уже вона улаштована. Так, де управління



й організація праці надають співробітникам такі можливості, їхня праця буде високоефективна, а мотиви до праці – високими. Значить мотивувати співробітників – це торкатися їхніх важливих інтересів, дати їм шанс реалізуватися в процесі трудової діяльності.

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

Теорії змістовної і процесуальної мотивації пов'язані зі значеннями: споживання і винагорода.

Споживи – це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода – це те, що людина вважає для собі цінним.

Змістовні теорії мотивації насамперед стараються споживи, спонукаючи людей до дії, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина прикладає зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вигляд поведінки. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними.

Функція контролю

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту. У самому загальному виді контроль означає процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими.

Деякі організації створили цілі системи контролю. Їх функції складаються в посередництві між планами і діяльністю, тобто система контролю забезпечує зворотний зв'язок між чеканнями, визначеними первісними планами менеджменту, і реальними показниками діяльності органі-



зації. І той, хто має сучасні і поточні системи контролю, має більше шансів вижити.

Для менеджменту характерно велика кількість не тільки різних видів планів, але і видів і систем контролю. Усі системи контролю завжди базувалися на ідеї зворотного зв'язку, а саме: вони зіставляють реальні досягнення з прогнозними даними. У результаті устанавлюються відхилення від того, щоб або виправити негативні впливи, або підсилити дію, якщо результати позитивні.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи.

Остаточна мета контролю полягає в тому, щоб обслуговувати різні плани і цілі менеджменту.

Безсумнівно, що в майбутніх контрольних системах будуть використані нові пристосування і нові досягнення, однак базис, на якому вони створюються, залишиться тим же.

Функція контролю не є кінцевим пунктом усього процесу управління організацією. На практиці такого кінцевого пункту не існує взагалі, тому що кожна управлінська функція спонукувана інший. Виникає свого роду поступовий круговий рух. Наприклад, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників.

Менеджери високого рівня велику частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування і контролю, а більш низького рівня більше зайняті підбором кадрів, організацією їхньої праці. Однак на всіх рівнях управління вони у визначеній мірі використовують і виконують усі чотири функції управління: планування, організації, мотивації і контролю. Менеджерів на всіх рівнях оці-



нюють по двох основних критеріях: результативності (тобто можливості досягти бажаного результату) і ефективності (можливості досягнути результату з найменшими витратами).

Кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним видом діяльності – це сукупність функцій, зв'язаних єдиним управлінським циклом. Основні функції мають самостійність і впливають одна за іншою поки кожна конкретна не виконається.

Функції управління на сучасному етапі

Проблеми дослідження функцій управління в сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудномісткою. Функції управління не є незмінними, раз і назавжди сформованими. Вони постійно модифікуються і поглиблюються. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалювання, але і під впливом вимог розвитку інших функцій.

Розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямку, зумовлюваному загальними цілями і задачами в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Так, зміст поняття "маркетинг" спочатку було пов'язано зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обертання товарів і послуг, забезпечення збуту продукції. Але надалі зміст цього поняття перетерпіло істотні зміни і йому стали додавати принципово нове значення.

Функція планування також придбала якісно нові риси й особливості. Ця функція розвивається і доповнюється нині функцією маркетингу.



У зв'язку з цим помітні зміни перетерпіло зміст функції контролю, що тісно зв'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє його більш повної реалізації.

Концепція маркетингу за багато років свого існування перетерпіла ряд змін. Сьогодні найбільшу популярність придбала модель "маркетингового управління", тобто довгострокового планування і прогнозування, що спирається на дослідження ринку, поведження і звичок покупця, посередників, задоволення потреб конкретних цільових груп покупців. У центрі сучасної концепції маркетингу знаходиться споживач. І якщо до останнього часу можливість одержання його "рентгенівського знімка" представлялася практично не реальною, то зі становленням інтерактивних каналів зв'язку мрії про "прозорий" покупці стали здобувати реальні форми.

Сучасне суспільство надає усе більшій кількості своїх членів право вибору при покупці товарів і послуг. І вибір цей у першу чергу базується на якості обслуговування. Споживач вже оцінив переваги інтерактивного контакту з продавцем, головними з яких є швидка реакція на запити, висока швидкість виконання замовлень, зручність одержання необмеженої інформації.

Відмінною рисою Internet як нової інфраструктури маркетингу і збуту є той факт, що тут поки не діє основний принцип ринкової економіки: попит народжує пропозицію. Досвід багатьох країн свідчить, що не споживач визначає обсяг цифрових послуг. Напроти, постачальники і виробники дійдуть висновку про необхідність сплигнути на підніжку експресу, що входить, "Internet". І розуміється це не тільки питаннями престижу, але і побоюванням, що кращі місця на цьому перспективному ринку розхапають інші.

Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Однак при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації можна до-



силь чітко визначити кордони діяльності, яка складає зміст менеджменту, а також виділити його окремі види:

Виробничий менеджмент – це комплексна система забезпечення конкурентноздатності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу.

Фінансовий менеджмент – це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів.

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає будову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

Демократизація суспільного життя країни дозволила широким верствам населення, практичним працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав.

У зв'язку з цим відношення до менеджменту в Україні в останні роки значно змінилося. Почалася активна підготовка керуючих менеджерів.



ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12

Тема: «Системи інформаційного забезпечення менеджменту»

Мета: навчитися вміло користуватися системою інформаційного забезпечення менеджменту

Геолого-маркшейдерська інформація включає первинні журнали маркшейдерських зйомок (замірів) та заснованих на них обчислень, основні та спеціальні геологічні та маркшейдерські плани і розрізи, матеріали обліку запасів, втрат і збіднення. Планування та облік гірничих робіт виконується з використанням генерального плану території кар'єру в масштабі 1:2000–1:5000, зведеного плану гірничих робіт – 1:1000 – 1:2000, поступних планів – 1:800–1:500, вертикальних розрізів – 1:1000–1:2000, поздовжніх профілів майданчиків уступів у горизонтальному масштабі 1:2000 і вертикальному масштабі 1:200, планів і розрізів відвалів у масштабі 1:1000.

Для розрахунку плану видобувних робіт потрібні матеріали генерального підрахунку запасів, виконаного при розвідці родовища, а також ряд зведених геологічних документів, що складаються у процесі експлуатації: погоризонтні геологічні плани, вертикальні геологічні розрізи, пошарові якісні плани геометризації родовища та ін. На основі, цих матеріалів визначаються граничні контури горизонтів, а також положення фронту робіт уступів.

До складу *технологічної інформації* входять нормативні розміри робочих площадок і довжини екскаваторних блоків, положення трас капітальних траншей, розташування відвалів і перевантажувальних пунктів і їх приймальна здатність, відстані транспортування гірничої маси по постійним шляхам, дані про продуктивність комплексів обладнання у різних гірничотехнічних умовах, нормативи



розкритих, підготовлених і готових до виймання запасів корисних копалин.

Планово-економічна інформація включає основні показники завдання для складання планів гірничих робіт: об'єм видобування корисних копалин та вміст у них корисних компонентів, об'єм реалізованої продукції, фонд заробітної плати, норма прибутку, рентабельність і ін. Такі ж показники використовуються для аналізу виконаних робіт за кожний звітний період виробничої діяльності підприємства.

При розрахунку планів гірничих робіт враховуються режим роботи окремих ділянок і цехів, встановлена структура проведення профілактичних ремонтів основного обладнання, норми витрат матеріалів, вибухових речовин і ін. Планово-економічна інформація включає також капітальні витрати на придбання та доставку одиниці кожного обладнання, експлуатаційні витрати за основними процесам (вартість машино-зміни), ціни на сировину і матеріалу.

Приблизне співвідношення об'ємів геолого-маркшейдерської, технологічної і планово-економічної інформації при перспективному плануванні становить 0,5:0,1:0,4.

Інформаційна база планування – це сукупність систематизованих за певними ознаками даних, які використовуються для розроблення планів на різних рівнях управління підприємством. До них належать показники, ліміти, економічні нормативи, відображені у формі, придатній для передачі й обробки за допомогою різних арифметичних та логічних операцій і які складають систему техніко-економічної інформації.

Інформація, яка використовується у процесі планування, поділяється на **внутрішню** та **зовнішню**.



Внутрішня інформація, що стосується діяльності підприємства, збирається всередині організації. Основними джерелами внутрішньої інформації є бухгалтерський та статистичний облік, звітність підприємства, аналіз господарської діяльності.

Зовнішня інформація стосується зовнішнього середовища підприємства і необхідна для прийняття конкретного управлінського рішення. Зовнішня інформація поділяється на вторинну (інформація, що була вже зібрана раніше, опублікована іншими) і первинну (спеціально зібрана інформація вперше).

Також інформація поділяється на **вихідну** (початкову), **проміжну** та **результативну**.

До **вихідної інформації** відносять контрольні цифри, ліміти, економічні нормативи і норми, які визначаються державними органами влади чи вищими органами управління підприємством, державні замовлення та звітні дані про виконання планів за минулий період.

До **проміжної інформації** – показники і техніко-економічні нормативи проектів стратегічних та поточних планів, а також розрахункові показники, призначені для забезпечення збалансованості планів і розрахунку потреби в ресурсах.

До **результативної інформації** відносять показники і техніко-економічні нормативи стратегічного та поточного планів, встановлені вищими органами управління підприємством.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13

Тема: «Основи управління гірничим підприємством»

Мета: знати структуру гірничого підприємства та загальні положення їм управління.

Структура гірничого виробництва на кар'єрі



Виробнича структура кар'єра – це склад його внутрішніх підрозділів (ділянки, цехи тощо), форми їх побудови та взаємозв'язку. Виробнича структура кар'єра визначається при проектуванні нового чи реконструкції діючого підприємства, а також при істотних організаційно-технічних змінах у виробництві. Вибір виробничої структури полягає у визначенні числа ступенів розбиття колективу підприємства і у встановленні розміру і спеціалізації окремих його підрозділів. Більшості кар'єрів притаманна одноступінчата структура, при цьому підприємство складається з ділянок або цехів з рівним ступенем підпорядкування.

Головними структурними підрозділами кар'єра є виробнича дільниця і цех. **Виробнича дільниця** – це організаційно-відокремлений підрозділ, який виконує певні виробничі функції у загальному технологічному ланцюзі гірничого виробництва. На відміну від підприємств заводського типу, де ділянка є складовою частиною цеху, на кар'єрах ділянка формується переважно за територіальним принципом, а цех – за функціональним. На потужних кар'єрах формування ділянки проводиться як за процесами (розкривний, видобувний, відвальний і т.д.), так і за територіальною ознакою (наприклад, розкривна ділянка №1, №2 і т.д.). Крім того, можливе виконання частини робіт спеціалізованими цехами (цех гірничий, гідромеханізації, буро-вибухових робіт, транспортний та ін.), що сприяє вдосконаленню техніки і технології виконання окремих процесів.

Основні виробничі підрозділи кар'єра виділяються за територіальним, функціональним і змішаним принципами. При **територіальному принципі** виділення кар'єр складається з декількох гірничих ділянок- частин, які самостійно виконують основні технологічні процеси (буро-вибухові, виймально- навантажувальні, іноді



відвальні роботи) на своїй території, і лише транспорт виділяють у спеціалізований загальнокар'єрний цех. Виконання усіх робіт під єдиним керівництвом можливо при малому їх обсязі і порівняно нескладній технології, а також при невеликих територіальних розмірах ділянки, що характерно для більшості невеликих кар'єрів по видобуванню нерудних корисних копалин і вугілля.

Функціональний принцип побудови виробничої структури кар'єра найчастіше застосовують на великих гірничорудних підприємствах. У цьому випадку створюється ряд спеціалізованих цехів і ділянок для виконання бурових, вибухових, виймально-навантажувальних, шляхових, відвальних і транспортних робіт на всій території кар'єру. Взаємну ув'язку роботи спеціалізованих цехів здійснюють виробничі і технічні відділи кар'єроуправління.

На сучасних потужних кар'єрах широко застосовують **змішану структуру** гірничого виробництва, коли частина основних процесів виконується гірничими ділянками, а частина – спеціалізованими цехами.

Всі технологічні процеси з видобутку корисної копалини можна поділити на основні і допоміжні.

Виходячи з цього виробничі ділянки і цехи кар'єра можна поділити на:

- **ділянки основного виробництва** (розкривні, видобувні, буро-вибухові, транспортні та відвальні ділянки), призначені для забезпечення необхідного обсягу видобувних робіт. Їх кількість і спеціалізація залежать від виду корисних копалин, що видобуваються, потужності підприємства, прийнятої у проекті структури комплексної механізації, ступеня концентрації робіт в межах кар'єрного поля (в плані і по глибині) тощо. Ефективність основного виробництва залежить значною мірою від роботи допоміжних і підсобних ділянок і цехів;
- **ділянки і цехи допоміжного виробництва** (ділян-



ка осушення, механічні майстерні, служби ремонту рухомого складу та контактних мереж, електропідстанції, компресорні та інші стаціонарні установки, господарський цех і т. п.), призначені для забезпечення основного виробництва ремонт, реконструкцією і відновленням гірничо-транспортного обладнання та основних гірничих виробок;

- **цехи підсобного виробництва** (лісопильні установи, баластні кар'єри тощо), призначені для видобування та виготовлення матеріалів для кар'єру;

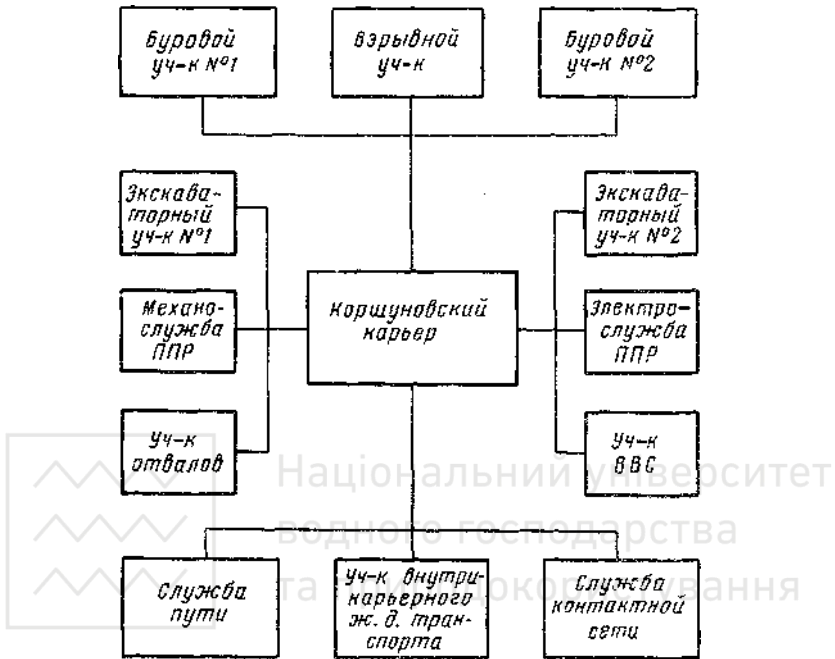
- **цехи побічного виробництва**, призначені для використання відходів основного виробництва (виготовлення будівельного щебеню і буту з розкривних порід, виробництво вапна та мармурової крихти на вапняковому кар'єрі і т.п.).

На потужних кар'єрах можуть окремо виділятися ділянки гірничо-капітальних і будівельних робіт, транспортний цех і інші, які у виробничу структуру кар'єра не включаються, або включаються як особливі ланки. Діяльність господарств і організацій з обслуговування працівників підприємства і членів їх сімей (робітниче містечко, гуртожиток, професійно-технічні школи, клуби, дитячі садки, підсобні господарства тощо) не носить промислово-виробничого характеру і у виробничу структуру кар'єра не входять.

Чим менше окремих підрозділів на підприємстві, тим більш економічне управління. При зростанні їх кількості набирає чинності обмеження, відоме «межею керованості». За наявності комплексних гірничих ділянок із зосередженим керівництвом всіма роботами легше досягнути високої організації виробництва. Разом з тим створення спеціалізованих цехів сприяє вдосконаленню техніки і технології виконання окремих робіт. При значній виробничій потужності кар'єру і великій територіальній розкиданості гірничих робіт на підприємстві організовують кілька гірничих



ділянок. Гірничі ділянки здебільшого спеціалізуються



як розкривні і видобувні.

Рис. 13.1. Структура управління гірничодобувним підприємством

У загальному вигляді управління кар'єром включає три етапи, що в процесі роботи звичайно періодично повторюються:

- отримання вихідної інформації про стан керованого об'єкта;
- виходячи з мети дії – вироблення рішення на основі переробки отриманої інформації;
- видачу на підставі отриманого рішення командної інформації – керуючих приписів, команд.



Обов'язковим етапом управління є контроль за виконанням вказівок та облік виконаної роботи. Цей етап фактично є збором поточної інформації при виконанні робіт. Зазначені три етапи у процесі роботи періодично повторюються. Більш чітко етапи управління можуть бути представлені у вигляді алгоритму. Далі зображена схема загального виду алгоритму управління гірничим підприємством.

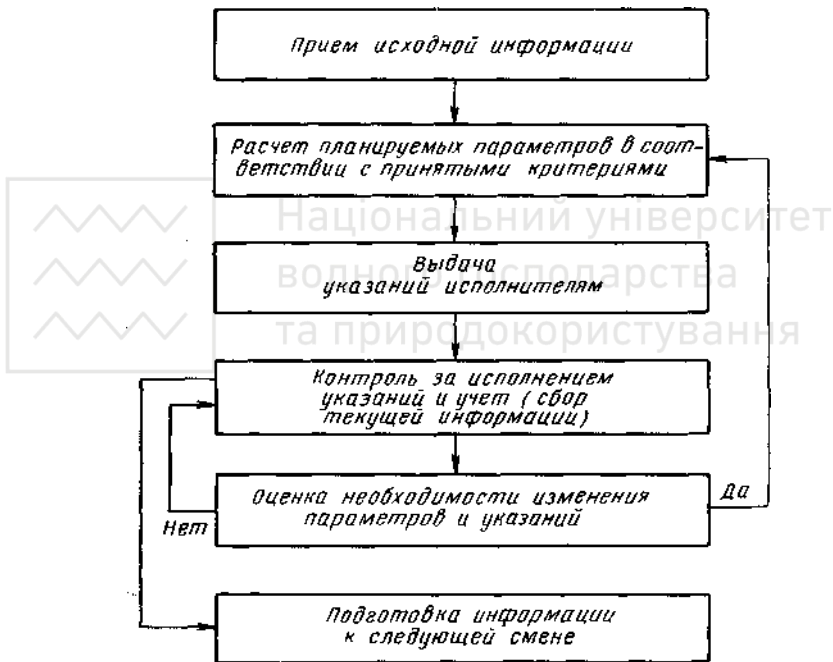


Рис. 13.2. Схема загального виду алгоритму управління гірничим підприємством.

Структурні схеми управління кар'єрами залежать від виду корисних копалин, що видобуваються (вугілля, руда, поліметалічні руди і т. д.), підпорядкованості та виробничої потужності гірничо-видобувних підприємств, виду



транспорту, що використовується, терміну введення в експлуатацію і т. п. Всі структурні схеми управління можуть бути зведені до однієї, що складається з трьох основних сходинок – нижньої, середньої і верхньої.

1. Управління на нижній сходинці забезпечує безвідмовну і високопродуктивну роботу основного гірничо-транспортного обладнання, безпосередньо забезпечує видобування і доставку корисних копалин. Основним завданням управління при цьому є підтримка постійної і оптимальної в даних умовах продуктивності навантажувальних і транспортних агрегатів, а також дотримання технологічних режимів сучасними засобами автоматичного регулювання та керування.

2. Управління на середній сходинці визначається необхідністю управляти виробничими комплексами (цехами, ділянками), що представляють собою в умовах кар'єру сукупність однотипних агрегатів (екскаваторів, бурових верстатів і т.д.) або різнотипного обладнання, об'єднаного потребами технології гірничого виробництва. При цьому на перший план висуваються завдання оптимізації, оперативної координації роботи окремих ділянок і т.д.

3. Управління на верхній сходинці охоплює досить широке коло завдань, пов'язаних з виробничою діяльністю кар'єра і оцінкою техніко-економічної ефективності його роботи, кадрами та оплатою праці, підготовкою та обслуговуванням гірничого виробництва. При широкій постановці питання управління кар'єром, крім зазначених завдань оптимізації та оперативної координації діяльності окремих ділянок і окремих виробництв, на верхній сходинці схеми вирішуються завдання довгострокового планування, обліку і аналізу техніко-економічної діяльності окремих ділянок і виробництв за той чи інший календарний період часу.



Служби управління та їх функції

Організаційна структура управління кар'єром будується відповідно до виробничої структури і визначається поєднанням окремих ланок управління, їх взаємозв'язок і підпорядкованість.

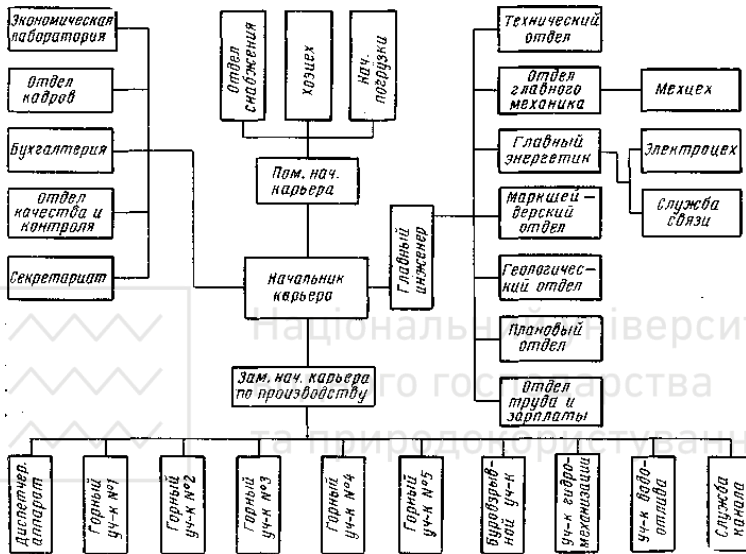


Рис. 13.3 Приклад структури апарату управління вугільного кар'єру

Для цілей управління гірничим виробництвом на кар'єрі створюється інженерно-технічний центр – **кар'єроуправління**, яке складається з таких функціональних відділів: планового, виробничо-технічного, маркшейдерського, геологічного, організації праці та заробітної плати, диспетчерської служби, бухгалтерії, табельного та служби постачання. Основною метою даних відділів є здійснення інженерно-технічного керівництва, планування та оперативного управління, а також обліку виробничої діяльності кар'єра.



Цілі і завдання всіх видів управління єдині.

Відмінність полягає в тому, що оперативне управління відбувається по ходу процесу, планування вирішує задачі на більш великі відрізки часу (добу, декаду, місяць, квартал), а облік проводиться безперервно. Звичайно у кар'єрі залежно від виконуваних функцій з управління гірничим виробництвом розрізняють адміністративно-управлінський (працівники адміністрації кар'єроуправління) і виробничий персонал. У завдання адміністративно-управлінського персоналу входить вирішення питань функціонального керівництва виробництвом (організація, підготовка і матеріальне забезпечення виробничого процесу). Завдання **виробничого персоналу** (нагляд за ділянками) полягає у здійсненні лінійного і оперативного керівництва.

Безпосередній контроль за роботою всього обладнання в кар'єрі здійснюють **гірничі майстри**, в обов'язки яких входить контроль за дотриманням параметрів гірничих робіт (правильна відпрацювання уступів, буріння свердловин тощо), правил технічної експлуатації обладнання, техніки безпеки та трудової дисципліни. Гірничий майстер, крім того, контролює облік роботи обладнання, безпосередньо організовує і управляє виконанням різних допоміжних робіт.

Начальники змін, ділянок і служб кар'єра є безпосередніми оперативними керівниками виконання гірничих робіт. Вони на підставі змінних нарядів, в яких дається коротка характеристика робіт, а також вказується завдання на кожен екскаватор, верстат, бульдозер тощо, керують роботами протягом зміни і відповідають за організацію і технологічну діяльність ділянки. Начальник зміни контролює роботу кожного агрегату (екскаватора, бульдозера, верстата).

Начальники змін екскаваторних ділянок протягом зміни контролюють стан вибоїв, завантаження транспорт-



них засобів, наявність автосамоскидів в екскаваторних вибоях і т.д. При виході з ладу окремих екскаваторів приймають рішення про введення в роботу резервних. Про всі аварії, простої і вжиті заходи щодо їх ліквідації начальник зміни по рації повідомляє диспетчеру кар'єра. Зміна розстановки автосамоскидів в екскаваторних вибоях проводиться за погодженням з начальником зміни автоцеху. У разі різкого відхилення якості корисних копалин в окремих екскаваторних вибоях начальник зміни видобувних ділянок спільно з геологом приймає рішення про перестановку екскаватора в інший вибій.

Начальник зміни бурової ділянки здійснює керівництво ходом робіт згідно експозиції бурових робіт і наряду на оперативну зміну. У випадку аварії з буровими верстатами він вживає заходи щодо її ліквідації та повідомляє диспетчеру кар'єра.

У своїй практичній діяльності начальники змін всіх ділянок оперативно підпорядковані **диспетчеру кар'єра**, який координує їх взаємодію з суміжними ділянками і службами. Завдання **диспетчерської служби** кар'єра полягає в тому, щоб оперативно погоджувати діяльність всіх ділянок і служб кар'єра між собою та з іншими цехами гірничозбагачувального комбінату, здійснювати оперативний контроль за ходом виробничих процесів, аналізувати роботу ділянок кар'єру і забезпечувати оперативне управління роботою кар'єра в цілому (запобігання і найшвидша ліквідація всіх відхилень від нормального ходу виробничого процесу). З цією метою **диспетчерська служба**:

- регулює рух транспортних засобів відповідно до прийнятих критеріїв управління;
- контролює хід гірничого виробництва протягом зміни і видає вказівки керівникам ділянок про зміну характеру і режиму роботи навантажувального обладнання, а також про заходи щодо усунення порушень процесу (ава-



рій, простоїв тощо);

- контролює і в необхідних випадках організовує забезпечення виробництва різними видами оперативного обслуговування (енергосилових, ремонтним, матеріально-технічним та ін);
- передає інформацію про хід виробничого процесу вищестоящим інженерно-технічним працівникам (в інженерно-технічний центр, кар'єроуправління);
- оформляє первинну (диспетчерську) звітну документацію.

Змінний диспетчер кар'єра є постійним представником інженерно-технічного центру з правом вирішення всіх організаційних і технічних питань, що виникають протягом зміни при веденні гірничих робіт. В ході роботи він керується тижнево-добовим графіком, який складається начальниками ділянок на підставі місячного плану, складеного плановим відділом кар'єра.

У тижнево-добовому графіку видобувної ділянки плануються обсяги корисних копалин і їх кількість як в цілому по ділянці, так і по окремих екскаваторним блокам; по розкривній ділянці плануються обсяги окремо по скельній породі і пухким відкладам. Планування проводиться з урахуванням планово - попереджувальних ремонтів (ППР) окремих агрегатів. У тижнево-добовому графіку по буровій ділянці плануються обсяги з буріння свердловин на кожен верстат з розбиттям на добу з урахуванням ППР.

На підставі цих графіків диспетчер кар'єра встановлює оперативний графік на поточну зміну із зазначенням номерів екскаваторів, вибоїв, де проводиться завантаження, відстаней транспортування з окремо взятих вибоїв, числа і номерів автосамоскидів, а також допоміжного обладнання. Оперативний графік є основним документом, за допомогою якого здійснюється контроль за роботою кар'єра.



Протягом зміни диспетчер кар'єра отримує інформацію про хід виробничого процесу за допомогою: візуального спостереження за роботою гірничо-транспортного обладнання; радіозв'язку з машиністами екскаваторів, начальниками змін, бригадами автобригад; телефонного зв'язку з диспетчером комбінату, ВТК, автоцехом, дробильною фабрикою та ін. Крім того, на диспетчерську службу кар'єра покладається обов'язкове проведення оперативного обліку виконаних обсягів.

Інженерно-технічний центр (виробничий відділ кар'єроуправління) кожену добу **розробляє оперативне добуве завдання з розбиттям по змінах**. Добові завдання доводяться до начальників всіх ділянок при проведенні оперативної наради по селекторного зв'язку. На цих нарадах приймаються рішення з таких питань:

- координація виробничої діяльності ділянок і служб на добу з одночасним розглядом і затвердженням графіка допоміжних робіт (ремонт автодоріг, монтаж і демонтаж високовольтних ЛЕП, перегони екскаваторів і бурових верстатів і т. п.);
- проведення заходів, спрямованих на компенсацію (або ліквідацію) негативних впливів (вихід з ладу екскаваторів, обвалення уступів, аварія ЛЕП і т. д.), виявлених протягом попередніх діб;
- розподіл допоміжної техніки (кранів, бульдозерів, підсобного транспорту та ін.) на підставі графіків і заходів, розроблених за попереднім пунктам.

У процесі проведення наради проводиться контроль за виконанням окремими ділянками і службами попередніх оперативних завдань і заходів з компенсації виникали раніше збурень.

При проведенні оперативної наради інженерно-технічне керівництво використовує інформацію про роботу кар'єра двох видів: добовий рапорт про роботу кар'єра в



цілому, що складається диспетчерською службою; звіти про роботу окремих ділянок і служб, що складаються начальниками дільниць.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14

Тема: «Планування організації робіт гірничого виробництва»

Мета: знати методологію планування на гірничому підприємстві

Сутність, цілі і принципи планування

За допомогою планування визначається і забезпечується цілеспрямований розвиток підприємства. В даний час, в умовах ринку, немає єдиного планування в масштабі країни, з'явилися нові форми власності та виникають нові господарські зв'язки між виробниками і споживачами.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати мету організації і досягти її.

Планування – це процес підготовки управлінського рішення, що базується на обробці початкової інформації і включає вибір цілей, визначення засобів і шляхів їх досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів і ухвалення найбільш реального з них в очікуваних умовах розвитку.

Сутність планування – в обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення на підставі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів і способів, ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань, і встановлення їх взаємодії.

Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення бажаної мети. У процесі планування потрібно отримати відповіді на запитання: “що?” (об’єкт), “хто?” (суб’єкт), “як?” (технологія, ор-



ганізація), “коли?” (час), “де?” (місце), “скільки?” (бюджет) і “навіщо?” (мета).

У теорії планування виділяють 3 сторони:

- соціально-економічну, яка виражає економічні і соціальні процеси розширеного відтворення, тобто **об'єкт планування**;
- методологічну, що відображає сукупність **принципів і методів планування**, тобто інструментарій пізнання і активної дії на соціально-економічні процеси;
- організаційну, яка відображає структуру планових органів і технології розробки планів, тобто **суб'єкт планування**.

Предметом планування на підприємстві є його ресурси – персонал, виробничі фонди, інвестиції, інформація та час. У процесі планування встановлюються їх необхідність, оптимальна кількість, напрями та термін використання, режим споживання, засоби поповнення. В умовах ринку важливе не тільки планування, але і прогнозування економіки, оскільки **план – це намічений на певний період часу порядок роботи**, система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, а **прогноз – це передбачення економіки підприємства в майбутньому**, яке базується на певних даних. Процес планування та його технологія пов'язані з виконанням основних підфункцій планування:

1) **прогнозування** – розробка припущень відносно майбутнього становища середовища, щодо розвитку проблеми;

2) **моделювання** – формулювання можливих альтернатив розвитку, їх аналіз, оцінка та вибір базового варіанту плану. Моделювання здійснюється за допомогою економіко-математичних моделей, які відображають взаємозв'язок впливу різних причин;

3) **програмування** – розробка плану й доведення його



до системи функціональних планів на основі прогнозування і моделювання.

Прогнозування розвитку (стану) підприємства – це наукове обґрунтування ймовірних кількісних та якісних змін його стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямків діяльності) у майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану. Прогнозування, з одного боку, передуює плануванню, а з іншого – є його складовою частиною, оскільки використовується на різних стадіях планової роботи, а саме на стадії аналізу середовища й визначення передумов для формування стратегій на стадії реалізації планів.

Реалізація процесу планування ґрунтується на використанні принципів планування. У сучасній науці виділяють п'ять класичних принципів планування (за Анрі Файолем):

Необхідність. Програма майбутніх дій безумовно необхідна, оскільки перш ніж діяти, потрібно знати чого хочемо і що можемо, а відсутність плану супроводжується, як правило, коливаннями в ухваленні рішення, помилковими маневрами, зміною орієнтації. Цей принцип відповідає вимогам ринку по раціональному використанню обмежених ресурсів.

Єдність. Принцип припускає взаємоув'язку всіх видів планів, наявність зведеного плану за певними розділами і показниками.

Безперервність (у часі, функціональної області та по рівню ієрархії). В процесі господарської діяльності на зміну одному плану приходять інші (наприклад, по оновленню продукту, підвищенню ефективності і т.д. залежно від цілей). Крім того, здійснюється взаємодія довгострокових і короткострокових планів: перехід від стратегічного плану – до тактичного, а потім до оперативного.

Гнучкість. Цей принцип припускає можливість не-



обхідних коректувань і уточнень показників, а також координації дій у зв'язку з постійними змінами в техніці, технології, організації виробництва, які призводять до зниження витрати ресурсів і підвищення ефективності як виробничої, так і економічної діяльності.

Точність. Дотримання даного принципу залежить від систем і методів, що використовуються при плануванні. Вона може бути будь-якою, але при забезпеченні допустимої ефективності виробництва.

Окрім класичних принципів управління існують специфічні принципи, притаманні лише функції планування: **Об'єктивність**, тобто відображення об'єктивної реальності об'єкта планування із застосуванням економічних законів, які виявляють та пізнають сам об'єкт.

1. **Маркетингова орієнтація** планування, яка полягає у виразі: “Випускай те, що купують, а не те, що можеш”.

2. **Альтернативність.** Планування – це вибір, і виникає планування тоді, коли є можливість вибору.

3. **Цілеспрямованість** (обґрунтованість цілей і завдань підприємства). Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування.

4. **Системність.** Планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;

5. **Науковість.** Вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу та застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів

6. **Збалансованість.** Вказує на кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами.

7. **Комплексність.** Планування має охоплювати всі сторони діяльності підприємства: виробництво і збут продукції, матеріально-технічне забезпечення, використання



виробничих фондів, наймання персоналу й оплати праці, діяльність допоміжних служб і підрозділів, соціальні процеси у колективі. У кожній з цих сфер встановлюють обсяг запланованих робіт і терміни їх виконання, виділяють необхідні ресурси. Крім перерахованих принципів, в науці і практиці планування широко відомі такі загальноекономічні принципи:

- оптимальність;
- самостійність;
- ефективність;
- директивність.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15

Тема: «Мотивації у менеджменту»

Мета: знати види мотивації та як ними користуватися

Мотивація — це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

Мотивація з точки зору управління — це функція керівництва, яка полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукання працювати з повною віддачею), а також в довготривалому впливі на працівника в цілях зміни структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей — їх інтереси — мотиви діяльності — дії.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:



- визнання праці співробітників, які досягли високих результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

- демонстрація схвального відношення фірми до високих результатів праці співробітників;

- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;

- застосування різних форм визнання заслуг;

- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;

- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих:

- неочевидність мотивів поведінки людини;

- мінливість мотиваційного процесу;

- відмінності мотиваційних структур працівників;

- наявність безлічі шляхів і способів задоволення кожної окремої потреби людини;

- взаємозалежність робіт в організаціях, недостатня інформованість про результати роботи співробітників, часті зміни в службових обов'язках внаслідок вдосконалення технології;

- люди, їх потреби, мотиви, інтереси знаходяться не на першому місці в керівництва.

Мотивацію класифікують за такими ознаками:

1. За основними групами потреб:

- **матеріальна мотивація** — прагнення до достатку, більш високого рівня життя — залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації;

- **трудова мотивація** породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового про-



цесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою;

- **статусна мотивація** є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації.

2. За способами, що застосовуються:

- **нормативна мотивація** — це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування і т.п.;

- **примусова мотивація** ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;

- **стимулювання** — дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації є прямими, оскільки припускають безпосередній вплив на підлеглих, третій — непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників — стимулів.

3. За джерелами виникнення мотивів:

- **внутрішня мотивація** виявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви;

- **зовнішня мотивація**, коли дія на суб'єкт відбувається ззовні.

4. За спрямованістю на досягнення цілей фірми:

- **позитивна мотивація**, сприяє ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т. п.);



- **негативна мотивація**, що перешкоджає досягненню цілей (матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді).

Мотиваційний процес. Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій:

1. **Виникнення потреби** - потреба виявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби.

2. **Пошук шляхів усунення потреби** - людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати останню.

3. **Визначення цілей (напрямів) дії** - людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби.

4. **Виконання дій** - людина затрачує зусилля на те, що допоможе їй усунути потребу.

5. **Отримання винагороди за виконані дії.** Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт.

6. **Задоволення потреби.** Залежно від ступеня зняття напруги, що була викликана потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.



Література

1. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, Атлант, 2012. 211 с.
2. Економічна теорія: Підручник. К. : Видавничий центр „Академія”, 2004. 856 с.
3. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник. Миколаїв : видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
4. Ржевский В. В. Открытые горные работы. М. : Недра, 1985. 470 с.
5. Технологія підземного видобутку вугілля : навчальний посібник / В. М. Белозерцев, А. І. Новак. ІСДО, 1993. 160 с.
6. ЕНиР. Единые нормы выработки и расценки. Сборник Е36. Горнопроходческие работы, вып. 1, М., 1986. 286 с.
7. Томаков П. И., Наумов И. К. Технология, механизация и организация открытых горных работ : учебник для вузов. 3-е изд. перераб. М. : изд-во Московского горного института, 1992. 464 с.