

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина**

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

Мазур В. С.

Навчально-методичний комплекс

МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

*для студентів економічних спеціальностей
усіх напрямів підготовки та спеціальностей*

**Тернопіль
ТНЕУ
2015**

Навчально-методичний комплекс “Менеджмент: теорія і практика” до вивчення курсу та проведення практичних занять з дисципліни “Менеджмент” для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки та спеціальностей / Укладач: В. С. Мазур – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 200 с.

Укладач: *Мазур В. С.* – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу і туризму ТНЕУ

Рецензенти: *Куриляк В. Є.*, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних фінансів та глобальної економіки ім. С. І. Юрія.

Щиренко В.В., генеральний директор
ОСП «Корпорація Ватра».

Лукашевич С.А., генеральний директор
ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»

Відповідальний за випуск: *Тибінь А. М.*, кандидат економічних наук, завідувач кафедрою міжнародного бізнесу та туризму

Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Менеджмент» для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки. Комплекс може використовуватися для проведення практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи, що дає змогу опанувати теоретичні та практичні засади менеджменту.

Рекомендовано до друку
кафедрою міжнародного бізнесу і туризму ТНЕУ
(протокол № 1 від 27.08.2015 р.).

Затверджено
на засіданні Вченої ради ННІМЕВ ім. Б.Д.Гаврилишина
(протокол № 1 від 27.08.2015 р.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	5
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ	12
ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	101
ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ.....	157
КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ.....	159
САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.....	161
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....	180
МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	184
МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ.....	184
ГЛОСАРІЙ.....	185
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	195

ВСТУП

Наше століття характерне глобальними змінами в ринкових відносинах, проривами в економічній науці, революційними змінами в техніці.

Відбувається прискорений процес глобалізації фінансів, економіки, технології та суспільства. Новий ринок, небувала конкуренція потребують нових підходів до забезпечення високої якості управління.

У ринковій системі керування господарством забезпечення якісного управління стає об'єктивною умовою існування, найважливішим фактором підвищення рівня життя, гарантією соціальної та економічної безпеки.

Основна мета даного навчально-методичного комплексу – ввести в практику підготовки інтерактивні методи навчання, які здатні перетворити вербальні знання в невербальні ще на студентській лаві, сформувати в майбутніх фахівців навички аналізу та критичного мислення, вміння демонструвати різні позиції та точки зору, бачити наслідки від справдження управлінських рішень, навички оцінювання альтернативних варіантів в умовах невизначеності. Майбутні управлінці повинні виробляти у собі такі навички як: уміння мотивувати самого себе і працівників; здатність і вміння працювати в команді; визначення важливої для аналізу інформації; вміння визначати проблему та аналізувати альтернативні варіанти її вирішення; вміння зосереджуватися й приймати рішення в стресових ситуаціях.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями:

1. Формування управлінської команди.
2. Стратегічне бачення розвитку бізнесу.
3. Уміння керувати стратегічними змінами.
4. Здатність налагоджувати і підтримувати конструктивні відносини з зовнішніми сторонами.
5. Уміння делегувати повноваження і контролювати отримання необхідних для бізнесу результатів.
6. Детальне знання бізнес-процесів.
7. Здатність до ведення переговорів і переконання у своїй позиції.
8. Самодисципліна і організованість.
9. Уміння налагоджувати конструктивні стосунки всередині колективу.
10. Здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

Структура навчально-методичного комплексу передбачає у кожному розділі теоретичну частину, в якій конкретизуються основні терміни та поняття, і практичну. Практична частина кожного розділу сформована за принципом активного ситуаційного навчання. У кожному розділі подано тести, за допомогою яких студенти можуть визначити якість засвоєного теоретичного матеріалу та набутих практичних навичок.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль № 1

Сутність та основний понятійний апарат менеджменту

Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Історичні підвалини науки управління. Розподіл праці , поява керівників і керованих. Загальна теорія організації як методологічна основа науки управління. Менеджмент як система наукових знань. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Менеджмент як мистецтво.

Основи діяльності менеджера. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, персонал, нововведення, облік, маркетинг. Рівні менеджменту: вищий, середній, низовий. Ролі менеджера в організації. Портрет сучасного менеджера. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру на різних рівнях управління. Сучасні напрямки розвитку науки управління: тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту; орієнтація на технічні та технологічні нововведення; гуманізація управління; поєднання інтересів бізнесу, суспільства й людини; інтернаціоналізація менеджменту.

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Організація як відкрита система, особливості її функціонування та розвитку. Середовище організації: зовнішнє, внутрішнє, робоче. Формування нової української парадигми.

Системний, ситуаційний та процесний підходи в менеджменті. Основні поняття системного підходу: система, підсистема, елементи системи. Актуальність та особливості реалізації ситуаційного підходу в менеджменті. Мікросередовище менеджменту.

Соціальна відповідальність сучасної організації. Залежність бізнесу від стану суспільства. Соціальне зобов'язання , соціальне реагування, соціальна чутливість.

Культура і етика організації. Поняття ділової етики. Правила етичної поведінки в бізнесі. Культура ділового спілкування. Формування корпоративної культури організації.

Характеристика і значення функцій організації: операційна, маркетингова, фінансово – ресурсна, трудоресурсна.

Поняття екобезпеки організації і менеджменту довкілля.

Тема 3. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні погляди на класифікацію шкіл і підходів у менеджменті. Основні положення і досягнення школи наукового управління. Внесок Ф.Тейлора у розвиток теорії та практики менеджменту. Розвиток спеціалізації праці, оперативного планування, системи контролю якості. Реалізація досягнень школи наукового управління в сучасній управлінській практиці. Внесок А. Файоля у формування

теорії та практики менеджменту. Визначення А. Файолем управління як універсального процесу і формулювання загальних управлінських функцій: планування, організація, розпорядництво, координування, контроль. Виникнення і розвиток школи психології і людських відносин. Взаємозв'язок управління і психології. Людина як основний чинник забезпечення ефективності організації. Зв'язок свідомості людини з її трудовою діяльністю. Становлення і розвиток кількісної школи в менеджменті. Вплив математики, статистики, технічних наук на формування і розвиток кількісної школи в менеджменті. Сучасні тенденції розвитку кількісної школи в менеджменті.

Тема 4. СУЧАСНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Характеристика американської моделі менеджменту. Вплив відомих шкіл менеджменту на формування американської моделі менеджменту. Конкуренція та індивідуалізм як основа американської моделі менеджменту. Орієнтація на корпоративне управління. Розвиток стратегічного менеджменту. Партиципативне управління. Форми залучення персоналу до управління. Основні принципи сучасного менеджменту за Ф. Друкером. Особливості японської моделі менеджменту. Особливості мотивації праці, системи винагород, організації сучасного виробництва. Концепція TQM – всеосяжної системи якості.

Порівняльний аналіз японської та американської моделей менеджменту.

Особливості західноєвропейської моделі менеджменту. Швецька модель соціалізму.

Тема 5. ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Поняття комунікації та її роль у системі управління. Процес комунікації: модель; основні етапи (ідея, кодування повідомлення, передавання повідомлення, розуміння); основні елементи (відправник повідомлення, канал зв'язку, одержувач). Зворотний зв'язок та «шум» у процесі комунікації.

Міжособистісні комунікації. Методи комунікації (усний, письмовий, невербальний), їх переваги та недоліки. Між рівневі комунікації: згори донизу, знизу нагору, горизонтальні, діагональні. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційні мережі.

Перешкоди на шляху ефективною комунікації: фільтрація, вибіркоче сприйняття, семантичні перешкоди, поганий зворотний зв'язок, соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення, інформаційні перевантаження. Шляхи подолання перешкод. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей, розробка стратегії, надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління, життєвий цикл організації, ступінь невизначеності середовища.

Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основи етапів управління за цілями: переваги й недоліки.

Поняття стратегії. Значення та необхідність розробки стратегії. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративний, бізнесу, функціональний. Піраміда стратегії.

Визначення місії організації. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості, загрози. Внутрішній аналіз: сильні й слабкі сторони організації. SWOT – аналіз. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної . Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М . Портера). Функціональні стратегії.

Тактичні й оперативні плани. Планування продукції за добокомплектom та машинокомплектom . Програми. Політика. Стандартні оперативні процедури. Правила. Ситуаційне планування.

Тема 7. ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зміст організаційної функції в менеджменті. Процес створення структури організації. Формування стратегії як попередня умова побудови структури. Закони організації. Закон синергії як основний закон організації. Делегування, відповідальність, повноваження. Лінійні, функціональні та штабні повноваження. Поняття організаційної структури управління та фактори, що її визначають. Сучасні вимоги до організаційних структур управління. Принципи формування організаційних структур управління. Єдність мети. Первинність функцій і вторинність структури. Функціональна замкнутість підрозділів. Принцип зворотного зв'язку. Простота організаційної структури. Оптимальність централізації та децентралізації. Оптимальність норми керованості. Основні класи організаційних структур управління організаціями. Оцінка наукових підходів до класифікації організаційних структур управління. Бюрократичні і адаптивні структури. Основні характеристики ідеальної бюрократії. Проектування адаптивних організаційних структур як реакція на зміну умов зовнішнього середовища. Типи бюрократичних організаційних структур управління, їх особливості, переваги і недоліки. Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні (комбіновані), продуктові, регіональні організаційні структури. Типи адаптивних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки. Матрична організаційна структура як найпоширеніший тип адаптивних структур. Проектні, програмно-цільові, конгломератні організаційні структури управління організаціями. Методи проектування організаційних структур управління організаціями. Високі та плоскі структури. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. Тенденції децентралізації та особливості їх прояву в економіці України.

Організаційні вдосконалення та реструктуризація. Практичні результати виконання організаційної функції. Затвердження виробничої структури та структури органів управління. Регламентація функцій, затвердження прав, обов'язків. Добір кадрів.

Тема 8. ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ

Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини. Взаємозв'язок незадоволеної потреби та цілеспрямованої поведінки. Розвиток досліджень з мотивації. Врахування законів поведінки людей при побудові мотиваційних систем. Внесок українських вчених у розвиток теорії мотивації. Розширення можливостей мотивації в сучасних умовах господарювання. Два типи мотиваційних теорій: змістові та процесні. Особливості та відмінності цих теорій. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А.Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А.Маслоу. Теорія ЖВЗ К.Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці. Теорія потреб Д.МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці. Теорія "двох факторів" Ф.Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф.Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці. Найвідоміші процесні мотиваційні теорії. Теорія очікування В.Врума. Вибір, очікування, перевага. Можливості використання теорії В.Врума. Теорія справедливості С.Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці. Об'єднана модель мотивації Л.Портера і Е.Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної моделі мотивації. Зв'язок заробітної плати з результатами роботи. Можливі негативні наслідки невдоволення системою винагород. Вплив економічної кризи в Україні на особливості побудови мотиваційних систем.

Тема 9. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ

Суть контролю. Необхідність контролю: подолання невизначеності, попередження кризових ситуацій, підтримування успіху. Умови ефективного контролю: наявність стандартів (критеріїв оцінки), доступність інформації, можливість впливу на ситуацію. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль, взаємозв'язок між ними. Особливості попереднього контролю персоналу, матеріальних та фінансових ресурсів. Система показників. Поточний контроль: суть, необхідність, постійне коригування системи на основі визначеної системи критеріїв. Заключний контроль: система критеріїв та оціночних показників. Аналіз фінансової звітності.

Аналіз фінансових коефіцієнтів. Оцінка запасів, якості продукції і послуг. Процес контролю. Забезпечення ефективності контролю. Контролінг як система управління процесом досягнення кінцевої мети. Контроль і аудит. Поведінкові аспекти контролю. Контроль як засіб мотивації. Аналіз керівником власної поведінки. Розподіл відповідальності за виконання роботи.

Змістовий модуль № 2.

Процес менеджменту

Тема 10.МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність методів менеджменту. Основні підходи до класифікації методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту. Трансформація методів менеджменту в управлінські рішення. Суть організаційних методів менеджменту. Необхідність проектування, спрямованості, регламентації, розробки інструкцій, правил поведінки тощо. Адміністративні методи в управлінні. Умови успішної реалізації адміністративних методів. Рівень самостійності виконавця. Розподіл відповідальності. Суть і різноманітність економічних методів менеджменту. Економічна зацікавленість працівників. Економічні методи зовнішнього і внутрішнього впливу. Зв'язок системи винагород з кінцевими результатами діяльності. Соціально-економічні методи менеджменту. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Розвиток індивідуальних здібностей. Самореалізація особистості. Комплексність використання методів менеджменту.

Тема 11.ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Характеристика концептуальних підходів у сучасній теорії прийняття рішень: математичний вибір, якісно-предметна концепція, комплексна концепція. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані і не програмовані управлінські рішення. Етапи і процедури розробки та реалізації управлінських рішень. Підготовка рішення. Прийняття рішення. Реалізація рішення. Управлінський цикл. Вироблення і реалізація управлінських рішень як наука і мистецтво. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної і суб'єктивної імовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив. Роль керівника в процесі підготовки, прийняття і реалізації рішень. Моделі та методи прийняття рішень. Необхідність та можливості моделювання. Типи моделей. Методи прогнозування.

Тема 12.КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості. Особливості широкої та вузької норм керованості. Вплив і влада. Типи влади:законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід. Основні положення теорій X, Y, Z та формування стилю керівництва. Основні ідеї Д.МакГрегора. Теорія X: основні положення, формування авторитарного стилю

керівництва. Теорія У: основні положення, формування демократичного стилю керівництва. Розвиток теорій лідерства Р.Лайкертом. Особливості теорії Z У.Оучі та вдосконалення на її основі стилю керівництва. "Управлінська решітка" Р.Блейка і Дж.Моутон. Пошук оптимального стилю керівництва. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства. Ситуаційна модель лідерства Ф.Фідлера. Підхід П.Херсі і К.Бланшара. Модель прийняття рішень В.Врума-Йеттона. Децентралізація влади. Фактори, що формують рівень децентралізації: розмір витрат, політика одноманітності, розмір компанії, філософія керівництва, філософія підлеглих, функціональна сфера діяльності. Ілюзія влади. Мистецтво передачі влади.

Тема 13. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Поняття і природа конфлікту. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Відкриті і скриті конфлікти. Типи конфліктів: внутріособовий, міжособовий, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт. Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності мети, відмінності цінностей і уявлень, відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді, недоліки комунікацій. Конфлікт як процес. Модель конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Структурні і міжособові способи управління конфліктною ситуацією. Прямі і непрямі методи впливу. Поняття і природа стресу. Причини стресів. Необхідність нейтралізації стресів. Організаційні зміни: природа, необхідність. Організаційний розвиток як діяльність по вдосконаленню здатності організації оновлювати себе. Етапи організаційних змін. Опір змінам та управління змінами. Засоби успішного здійснення змін в організації.

Тема 14. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Продуктивність і конкурентоспроможність організації. Вимірювання продуктивності. Стратегічні заходи зростання продуктивності. Комплексний підхід до управління продуктивністю. Характеристика основних сфер менеджменту: виробництво, фінанси, персонал, нововведення, маркетинг тощо. Маркетинг як філософія організації. Дослідження макро- і мікросередовища. Система і джерела маркетингової інформації. Роль маркетингу у прийнятті стратегічних рішень. Орієнтація персоналу на досягнення стратегічної мети. Значення менеджменту персоналу в реалізації стратегічних завдань організації. Основні обов'язки дирекції персоналу. Поняття операційної системи. Створення і функціонування операційної системи. Операційна стратегія як основа побудови системи операційного менеджменту. Особливості проектування і функціонування різних операційних систем. Необхідність управління рухом фінансових ресурсів та фінансових відносин. Стратегія і тактика фінансового менеджменту. Функції фінансового менеджменту. Поняття ефективності управління. Основні елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності. Методи оцінки.

Тема 15. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Можливості і перспективи використання передового зарубіжного досвіду управління. Дослідження процесів інтернаціоналізації і глобалізації. Посилення конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках. Переорієнтація управління на стратегічні пріоритети діяльності. Формування перспективних конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю. Інвестиції в персонал. Мотивація і розвиток персоналу як основного джерела конкурентних переваг. Зміна форм власності та розвиток процесів приватизації. Вибір організаційно-правової форми подальшої діяльності. Проблеми реструктуризації. Ефективність реструктуризації. Децентралізація управління. Скорочення життєвого циклу товару. Розширення номенклатури та індивідуалізація виробів. Розвиток інноваційних процесів. Ускладнення технологій. Управління гнучкістю виробництва.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Набути практичні навички із визначення наукових підходів до менеджменту, основні закони і закономірності менеджменту, наукові принципи менеджменту

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Наукові підходи до менеджменту

Ефективність і якість управління визначаються обґрунтованістю методології вирішення існуючих проблем, тобто підходів, законів і закономірностей, принципів і методів. Без обґрунтованої теорії – практика недосконала. Аналіз теорії і практики економічного управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту наукових підходів, які характеризують один з аспектів менеджменту [1, с.42-43; 2, с.46-51; 3, с.18-23].

1. Системний підхід. Організацію необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер.

2. Комплексний підхід. В управлінській діяльності враховуються не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але при необхідності навіть демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок. Якщо не враховувати один з перелічених аспектів менеджменту, проблема не може бути якісно вирішена

3. Інтеграційний підхід. Інтеграція націлена на поглиблення взаємодії суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії і взаємозв'язку між компонентами системи. Інтеграція забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами цих взаємозв'язків

4. Маркетинговий підхід. Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Пріоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитам споживачів; задоволення потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва впровадження інновацій та ефективного менеджменту.

5. Функціональний підхід. Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення управляючої системи. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотнього – від потреб, в результаті іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

6. Динамічний підхід. Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.

7. Відтворювальний підхід. Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції.

8. Процесний підхід. Розглядає всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов'язані, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов'язаних дій. Вони об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, яка впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей.

9. Нормативний підхід. Встановлюються нормативи управління по всім важливим елементам підсистем менеджменту:

- цільовий (показники якості і ресурсоемкості товару, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища, параметрів ринку);
- функціональний (нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю);
- забезпечуючий (нормативи забезпеченості працюючих і виробничих підрозділів всім необхідним для успішної роботи; виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів в цілому по організації).

Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю.

10. Кількісний підхід. Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних.

11. Адміністративний підхід. Складається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

12. Поведінський підхід. Надається допомога працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінських наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів.

13. Ситуаційний підхід. Заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об'єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій

організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них.

14. Підприємницький підхід. Заснований на системі поглядів на управління, в основі якого – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для само адаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання.

15. Стратегічний підхід. В його основі знаходиться концепція управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

16. Творчий підхід. Базується на сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу – це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливність до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід.

Основні закони і закономірності менеджменту

Закони і закономірності управління економікою є об'єктивними і не залежать від волі та свідомості людей. їх дія проявляється тільки в діяльності людини, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів.

Управління виробництвом враховує дію не тільки економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, кібернетики та інших наук. Управління виступає як основний засіб використання законів економіки в процесі сумісної трудової діяльності людей [1, с.19; 4, с.53-58; 5, с.19-25].

Закономірність – це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом. В теорії управління закономірність розглядається як попереднє визначення закону при його теоретичному усвідомленні і дослідженні.

Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:

- проводити глибокий науковий аналіз системи управління;
- об'єктивно оцінювати її стан, що дає можливість удосконалювати існуючу систему;
- враховувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку управляємої системи;

- здійснювати системний підхід до управління;
- обмежувати діяльність суб'єктивних факторів в управлінській діяльності.

Закони менеджменту – сталі та незаперечні норми управління організаціями.

До загальних законів менеджменту відносяться:

- **Закон спеціалізації управління**

Сутність закону полягає в тому, що управління в організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

- **Закон інтеграції управління**

Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління. Зміст інтеграції міститься в самій суті управління. Інтеграція – це об'єднання розрізаних, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

- **Закон необхідної і достатньої централізації управління**

Закон припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої – передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень.

- **Закон демократизації управління**

Закон припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно щоб управління було не тільки професійним, але й демократичним. Цей закон розглядає взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади та підлеглості.

- **Закон часу – закон управління часом**

Цей закон є надто важливим ринкової економіки. Зараз час перетворився в економічну категорію, цінність якої визначають всі сторони діяльності організації (швидкість, реакція на зміни умов тощо).

Наукові принципи менеджменту

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Принципи повинні не тільки відповідати цілям менеджменту, але й враховувати сучасні вимоги до підприємницької діяльності та прогресивні тенденції можливих змін, мати достатню законність. Принципи менеджменту вперше були визначені Г. Емерсоном в 1912 році у книзі "Дванадцять принципів продуктивності".

В ході історичного розвитку принципи менеджменту узагальнювалися і конкретизувалися і наука визначила сучасні принципи [2, с.25-31; 3, с.27-32; 4, с.59-66; 5, с.26-34].

1. Принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму. Сутність принципу полягає в тому, що працівники зайняті у

підприємств вільно обирають форму власності і форму господарювання. Всі питання господарської діяльності вирішуються їх трудовими колективами з урахуванням економічної політики держави, запитів ринку та можливостей максимального задоволення потреб працюючих. Управлінський персонал здійснює виключно функції координації, регулювання, трудової діяльності колективів, використання виробничого потенціалу, створення економічних фондів.

2. Принцип досягнення високої економічної ефективності – передбачає результативність, успіх в досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату, що зумовлюється в ринкових умовах високим рівнем конкуренції.

3. Принцип матеріального і морального стимулювання -передбачає урахування, потреб та інтересів працюючих, без яких неможливо розв'язувати складні завдання і правильно управляти в організації.

4. Принцип єдиноначальності і колегіальності – передбачає уміле використання в управлінському процесі єдиноначальності і колегіальності.

5. Принцип науковості – передбачає повне використання у всій системі управління нових концепцій науки, прогресивного досвіду кращих організацій і підприємств. Наукове управління несумісне з суб'єктивізмом.

6. Принцип підготовки і розстановки кадрів – передбачає забезпечення стабільності кадрів і професіоналізації управління.

7. Принцип відповідальності – означає створення чіткої організаційної структури; розробку положень про підрозділи організації, права і обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців; встановлення матеріальної відповідальності госпрозрахункових підрозділів за упушення в роботі; розробку положень про преміювання працівників; чітке прийняття наказів і розпоряджень; проведення інших організаційних заходів.

8. Принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління – передбачає найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил, вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва етнічним особливостям регіону, задоволенню матеріальних і духовних потреб населення.

9. Принцип спадковості господарських рішень. В основі цього принципу лежить єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюються в часі і просторі. Цей принцип має різноманітні форми прояву.

10. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним – передбачає пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними, які в менеджменті дуже важко здійснювати. Справа в тому, що з точки зору управління досягти загальних цілей в організації можливо тільки при задоволенні особистих інтересів працюючих. При досягненні працюючими своїх потреб проблема співвідношення між загальними і особистими інтересами не спрощується, а навпаки, має виражену тенденцію до

ускладнення. Чим більш різноманітні особисті інтереси працюючих, тим важче пошук мотивації до підвищення ефективності їх праці.

11. Принцип економічності та ефективності. У виробництві необхідно досягати не тільки ефективного сполучення людських і матеріальних ресурсів, але й значної економії сил, найбільш продуктивного пристосування праці. Суспільство зацікавлене в скороченні витрат суспільного виробництва в цілях збільшення об'ємів інвестиційних ресурсів та накопичень.

12. Принцип доміанти розвитку (принцип основної ланки) – міститься в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені: основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежать досягнення поставлених цілей.

В цілому, наведені вище принципи менеджменту характерні в основному для систем і підсистем управління в цілому.

Разом з тим кожна структура на рівні організації повинна формуватися на основі ще і специфічних принципів, до яких можна віднести:

- пріоритет інтересів власників;
- направленість на демократизацію управлінських структур і управління власністю;
- рівність прав організацій в економічній сфері ринкових і партнерських взаємовідносин;
- оптимальність організаційних структур управління;
- ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці;
- сучасне інформаційне забезпечення апарату управління;
- наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

Принципи управління повинні мати правове оформлення, закріплене в системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання вимог цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає суть системного і комплексного підходу в менеджменті?
2. Охарактеризуйте суть інтеграційного і маркетингового підходу в менеджменті.
3. Розкрийте сутність функціонального, динамічного та відтворювального підходів.
4. В чому полягає суть процесного, нормативного і кількісного підходів?
5. Охарактеризуйте суть адміністративного, ситуаційного і стратегічного підходів в менеджменті.
6. Сформулюйте основний зміст законів спеціалізації та інтеграції управління.
7. Який зміст законів необхідної і достатньої централізації та демократизації, закону часу?
8. Перелічіть закономірності, які діють в менеджменті та їх основний зміст.

9. В чому полягає суть принципів поєднання демократизму і доцільного економічного централізму, а також досягнення високої економічної ефективності.

10. Розкрийте суть принципів матеріального і морального стимулювання та єдиноначальності і колегіальності.

11. Охарактеризуйте суть принципів науковості, підготовки і розстановки кадрів, відповідальності.

12. Сформулюйте зміст принципів оптимального сполучення галузевого і територіального управління, підпорядкування особистих інтересів загальним, економічності та ефективності?

13. Перелічіть специфічні принципи менеджменту?

Література:

1. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
2. Завадський І.С. Менеджмент: Management. – У 3т. – Т. 1-3-вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту – 2011. – 542с.
3. Менеджмент в АПК І Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512с.
5. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. -351с.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мета заняття. Набути практичні навички з методів аналізу зовнішнього бізнес-середовища та внутрішнього середовища організації, аналізу життєвого циклу організації та формування її організаційної культури на основі вивчення наукових шкіл управління, їх основних принципів та законів.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Організація як складна відкрита система та об'єкт управління

Під організацією в теорії управління розуміють соціальне утворення, об'єднання груп людей, які вступають у певні соціально-економічні та організаційно-економічні відносини і взаємодіють.

Після заснування організації необхідно чітко сформулювати головну мету управління. Визначення мети управління — це початковий принцип функціонування і розвитку системи управління. Конкретизацією цього принципу є оптимальне визначення засобів досягнення мети. Хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконано. Керівництво організації повинно знати, де воно перебуває в цей час, куди хоче рухатися, як збирається це робити. Важливий принцип управління — принцип відповідальності. За невиконання взятих зобов'язань потрібно застосовувати різні санкції з метою

відшкодування заподіяних збитків суб'єктам, які зазнали втрат. Для здійснення плану необхідно забезпечити організацію його виконання.

Найскладнішими з усіх функцій є організація і координація. Вони передбачають формування структури об'єкта управління, упорядкування всіх елементів у системі управління і форм їх зв'язку, а також надання активним елементам необхідних прав і ресурсів. До активних елементів належать господарські керівники, трудові колективи, окремі працівники, а також організації, підпорядковані системі управління.

Координація — це встановлення і підтримання зв'язків між елементами системи.

Організація процесу управління передбачає розподіл і закріплення робіт за етапами, регламентування і нормування їхньої послідовності та термінів, добір та розміщення відповідних робітників, встановлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління. Організація і координація поєднують окремі елементи системи управління в одне ціле. Так утворюється організаційна структура управління.

Сучасна теорія управління виокремлює такі основні ознаки організації: наявність загальної мети, самостійність, здійснення діяльності на основі принципу саморегулювання, яке забезпечується за допомогою внутрішнього організаційного центру, наявність певної організаційної культури.

Діяльність людей, які перебувають у певних взаємовідносинах для досягнення спільної мети, утворює організаційну структуру. Дії, спрямовані на створення такої структури та передумов її функціонування, називаються організаційним процесом, який має свої фази та особливості розвитку.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи — системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкритій системі притаманні такі елементи:

— цілісність (взаємозв'язок і взаємодія всіх складових та певна системна якість, що характеризує цю цілісність):

- перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежність (можливе відокремлення підприємств);
- спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції);
- перетворення вхідних елементів на вихідні;
- централізація (одна зі складових стає домінуючою);
- зростання (тенденція до розширення);
- циклічність розвитку;
- рівновага;
- непередбачуваність порушення рівноваги.

Сучасна відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (капітал, робоча сила, природні ресурси, інформація тощо), виходом — продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Будь-яка організація як система складається з керуючої та керованої підсистем. На рис. 2.1 показано функціонування організації як відкритої системи.

Отже, організація — це системне соціальне утворення, яке свідомо регулюється і функціонує для досягнення спільної мети.

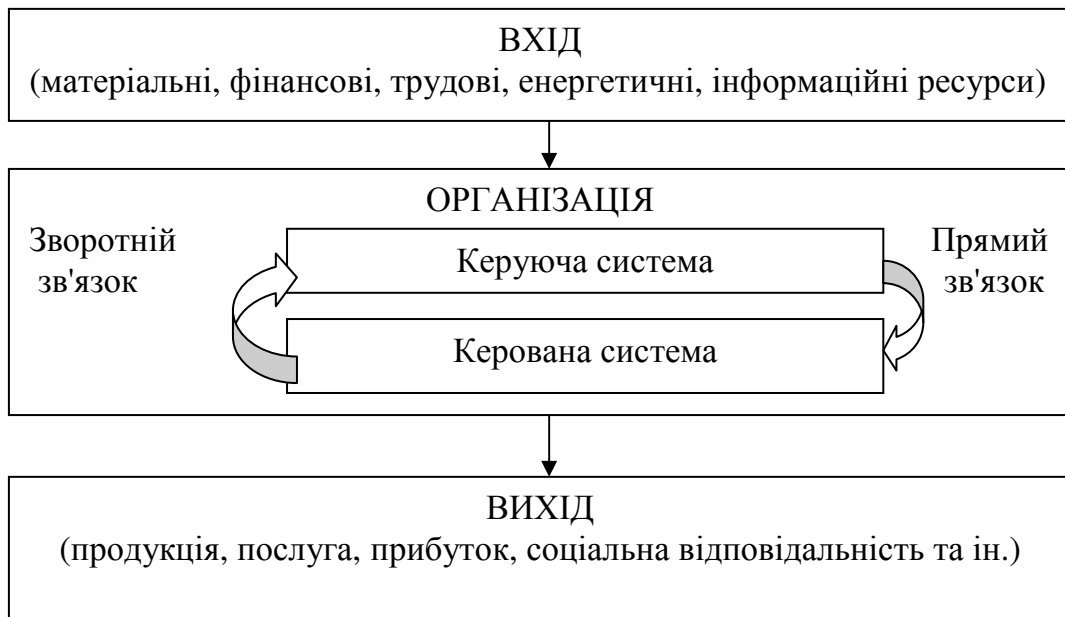


Рис. 2.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

Управління організацією повинно спиратися насамперед на основні загальнометодологічні принципи системного підходу, який становить стратегію наукового пізнання і практичної діяльності в різних сферах дійсності, а також у сфері менеджменту.

Отже, системний підхід у менеджменті — це особливий спосіб мислення, методологія розгляду різних соціально-економічних утворень, яка дає змогу глибше і краще осмислити їх сутність (структуру, організацію, функціонування) і знайти оптимальні шляхи і методи впливу на розвиток таких комплексів і систем управління ними.

Найбільш загальними принципами системного підходу є:

— принцип цілісності, згідно з яким досліджуваний об'єкт є інтегрованою в єдине ціле сукупністю окремих складових;

— принцип примату цілого над його складовими, за яким ціле визначає функції як окремих компонентів, так і системи взагалі;

— принцип ієрархічності, який передбачає відносність у розрізненні понять "система" та "елемент", оскільки кожен елемент може також бути складним об'єктом і системою нижчого рівня, тоді як кожна система — елементом системи вищого рівня, внаслідок чого таке співвідношення набуває вигляду певної ієрархії систем;

— принцип полісистемності, за яким кожен складний об'єкт може розглядатися як деяка сукупність систем, що входять одна в одну.

При системному підході на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що проводити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, в які терміни, кому продавати і по якій ціні. На ці питання відповіді даються одночасно. Вихід повинен бути конкурентоздатним по нормативах.

Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси і інформація для процесу. Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення організаційно-технічного рівня виробництва системи (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці і управління) і параметрів зовнішнього середовища (політичною, економічною, технологічною, соціальною і ін.).

Виробничо-господарська організація являє собою групу осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення цілей.

Фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність і забезпечують запланований результат. Ці фактори класифікують за двома ознаками: рівнем та середовищем впливу.

За **рівнем впливу** виділяють:

- макросередовище: законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини. Ці чинники функціонують на рівні держави або галузі.

- мікросередовище – цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, постачальники, споживачі, конкуренти. Ці чинники функціонують на рівні організації.

За **середовищем впливу** виділяють:

- внутрішнє середовище організації;
- зовнішнє середовище організації.

Класичним методом аналізу середовища організації є метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести сумісне вивчення його зовнішніх та внутрішніх факторів. Назва методу походить від перших літер Strength (сила), Weakness (слабкість), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Аналіз зовнішнього середовища організації дає можливість визначити основні можливості та загрози для фірми. Наприклад, прискорення зростання ринку надає організації певних можливостей щодо розвитку бізнесу, а зростання продажу продукту-замінника криє в собі загрозливі тенденції. Необхідно пам'ятати, що самі по собі можливості організації не надають їй конкурентних переваг у бізнес-середовищі. Можливості реальні тільки тоді, коли вони мають відповідну цінність для покупця

Для реалізації можливостей або ліквідації загроз фірма повинна мати певний внутрішній потенціал, який можна визначити при аналізі внутрішнього середовища організації. Відслідковуються:

- кадри: рівень організаційної культури; наймання, просування
- організація: організаційна структура управління; комунікативні процеси; ієрархія; розподіл прав і відповідальності, делегування повноважень; норми, правила, процедури;
- виробництво: стан НДР; потужності; технології; логістика; економія на масштабах; можливості;
- фінанси: фінансова стабільність; затрати; можливість інвестицій;
- маркетинг: імідж; частка ринку; якість; цінова політика; методи просування товарів; географічне розташування; ефективність інновацій.

Виявлені сильні сторони мають бути основою, на яку компанія має спиратися в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони теж повинні знаходитись у зоні постійної уваги керівництва, з метою найшвидшого подолання.

Можливості і загрози, слабкі та сторони заносять у матрицю SWOT, а потім виявляють зв'язки між ними. Матрицю SWOT представлено на рис.2.1.

	Можливості * * *	Загрози * * *
Сильні сторони * * *	Поле С та М	Поле С та З
Слабкі сторони * * *	Поле Сл та М	Поле Сл та З

При розробленні стратегії організації необхідно розглянути всі можливі парні комбінації.

Поле С та М – на основі пар цього квадрата необхідно розробляти стратегію з використання сильних сторін, щоб отримати віддачу від можливостей.

Поле Сл та М – стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.

Поле С та З – стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.

Поле Сл та З обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу.

При розробленні стратегії слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити одна в одну, тобто невикористані можливості можуть стати загрозою для компанії. І навпаки, вдало відвернута загроза може надати організації додаткові можливості.

Життєвий цикл організації. Структура організації, характер її діяльності зазнають певних циклічних змін .

Розрізняють такі етапи життєвого циклу організації:

Етап 1 – Створення організації (народження): реєстрація, початкове інвестування діяльності.

Етап 2 – Зростання (молодість):

- дитинство – зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Управління організацією має централізований характер;

- юність – подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості конторських

службовців та обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

Етап 3 – Середній вік: організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, ріст прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці носить екстенсивний характер, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів, що може привести до зменшення гнучкості та інноваційної активності.

Етап 4 – Зрілість: для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Формалізація діяльності: більшість видів діяльності регламентується інструкціями. Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу фірми, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

Етап 5 – Старіння (організаційний спад): падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії. Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згорання діяльності.

Етап 6 – Відродження: проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації. Залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів. Оновлення форм, видів та напрямів діяльності.

- **Смерть:** організаційний спад, який визначається як умова при якій відбувається суттєве і абсолютне зниження ресурсної бази на протязі конкретного часу. Наслідком цього можуть стати екстремальні та непослідовні стратегії, які приводять до розвитку подальших проблем. Смерть організації має широкі наслідки не тільки для співробітників організації, а й чинить вплив на інші організації – партнери .

Організаційна культура – система спільних цінностей, що визначає поведінку працівників та відрізняє одну організацію від інших.

Організаційна культура визначає стиль керівництва в організації, зумовлює основні дії управлінського персоналу. Американські науковці Роббінс С. та Коултер М. визначили вплив організаційної культури на діяльність менеджера (таб. 2.1).

Вплив організаційної культури на діяльність менеджера

Вид діяльності	Стиль діяльності
Планування	Ступінь припустимого запланованого ризику Хто має складати плани – окремі працівники або колективи Ступінь врахування впливу зовнішніх факторів
Організація	Ступінь самостійності окремих працівників Перед ким мають ставитися завдання – перед окремим працівником або перед колективом Ступінь взаємодії менеджерів різних відділів
Керівництво	Ступінь зацікавленості менеджерів у зростанні задоволеності робітників своєю роботою Які стилі керівництва більше відповідають організаційній культурі компанії Чи мають усуватись усі протиріччя (включаючи конструктивні)
Контроль	Чи потрібний зовнішній контроль чи можна дозволити працівникам самим керувати своїми діями Які критерії найважливіші для оцінювання результатів роботи Які потенціали наслідки перевищення бюджету

Загальні принципи організаційної культури організації відображаються у відповідних документах: етичному кодексі компанії або філософії організації.

Філософія організації – сукупність внутрішньо фірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації.

Культурний трикутник: комунікації, лідерство, організація.

Менеджери, працюючи в багатокультурному середовищі, зазвичай роблять дві суттєві помилки: або не розуміють відмінностей поведінки і культури підлеглих, або занадто перебільшують їх значення. Обидві ведуть до зменшення ефективності діяльності колективу, до відчуження і навіть до конфронтації.

Джон Мол в дослідженні "Зверніть увагу на ваші манери" (Mind Your Manners) розглядає такі важливі проблеми, як комунікації, лідерство, прийняття рішень, робота в командах. Це – цікавий і корисний посібник для менеджерів, які намагаються робити бізнес успішно.

Financial times

Організації – це мертві міста. Вони оживають тоді, коли їх заселяють люди.

Організації – абстрактні, самі по собі недієздатні структури. Вони перетворюються на живий організм, набувають здатності до дій завдяки персоналу, працівникам. Саме останні перетворюють потенційну енергію організаційної структури в кінетичну енергію діючої організації. Результативність організацій у великому ступені залежить від дієвості персоналу.

Персонал – це сукупність особистостей. Попри всіх вирівнюючих умов добору, адаптації, підготовки кадрів всі вони – індивідуально різні. Яким чином сукупність індивідів має перетворитися на ефективно працюючий колектив? Що заважає (заохочує) індивідам працювати спільно? Для того, щоб відповісти на ці запитання, слід визначити показники, які найбільш суттєво впливають на поведінку людей в межах організації. Таких показників можна використовувати досить багато, але інтегральним фактором, який здатний відігравати роль своєрідного спільного знаменника, можна вважати організаційну культуру.

В своєму дослідженні Джон Мол підкреслює важливість врахування культурних особливостей індивідів для забезпечення ефективного управління персоналом. Наведемо декілька прикладів для ілюстрації впливу на організаційну поведінку персоналу, який належить до різних національних культур.

Ми мали зустріч для обговорення пропозицій щодо інвестування. Я доклав великих зусиль для підготовки документів для цієї наради. Протягом перших же хвилин розмови стало очевидним, що англійські колеги вперше бачать ці документи. Це забирало час зустрічі, але це не заважало їм відразу робити зауваження та вносити пропозиції...

Датський менеджер

Мої зустрічі з персоналом часто дратують мене.

Дуже важко стримувати їх виступи та спрямовувати обговорення в руслі порядку денного: вони наполягають на тому, щоб обговорити всі моменти до тих пір, поки є що сказати. Французький менеджер італійської компанії

В мене таке враження, що французи часто не розуміють, що вони знаходяться на офіційній нараді. Вони можуть не звертати уваги на спікера, перебивати виступ, навіть дзвонити по телефону. Англійський директор франко-британської компанії

Можна по різному ставитись до подібних особливостей, але об'єктивна істина полягає в тому, що їх неможливо не враховувати.

Основними показниками, які дозволяють виміряти культурні особливості людей, що працюють в організаціях, на думку Мола, є такі: **комунікації**, **лідерство** та **організація**. Водночас ці три фактори виявляються найбільш впливовими на організаційну поведінку персоналу, тобто мають бути враховані для підвищення ефективності діяльності персоналу. Ці три параметри створюють своєрідний трикутник, який Джон Мол назвав культурним трикутником.

Комунікації, як правило, стосуються мови (в широкому розумінні), що використовується для передачі інформації в межах (та поза межами) організації. Інші два фактори переважно базуються на ціннісних категоріях. **Організація** означає ту адміністративну структуру, яка створюється для досягнення певних цілей, а також місце та роль людей (персоналу) в ній. **Лідерство** означає механізм, що приводить організацію в дію, а також систему влади, яка для цього потрібна. В подальшому зміст цих показників буде розкрито докладніше.

Організація

Визначення організації базується на розумінні того, що на сферу людських відносин накладається певний раціональний порядок. Існує досить багато оцінок взаємостосунків організації та індивідів, але весь їх спектр лежить між двома крайнощами. З одного боку люди сприймають організацію як певну машину, що спроектована та побудована для досягнення чітко встановлених цілей. Відповідно до того вибудовуються і відносини між людьми всередині організації. Такий підхід Мол назвав систематичним.

З другого боку, люди сприймають організацію, як певний соціальний організм, що розвивається із врахуванням потреб та взаємин між членами цього організму. Такий підхід було названо органічним. Очевидно, що в реальності люди переважно дотримуються проміжних між цими двома поглядів на організацію.

Організація як система

В напрямку систематичного підходу вважається, що основним елементом організації є функції, виконання яких координується завдяки добре визначеним, логічно та раціонально побудованим взаєминам між працівниками. Ефективність організації в цьому розумінні залежить від того, як добре ці функції

кореспондуються з цілями діяльності організації. Взаємини між людьми переважно визначаються функціями, які вони виконують.

Організація як система існує незалежно від її членів. Потреби організації є більш важливими, аніж потреби індивідів. В разі конфлікту між порядком та індивідом порядок превалює. Лояльність до компанії превалює над лояльністю на індивідом.

Те, що ви робите, значить набагато більше, ніж те, хто ви є. Взаємини між організацією та індивідами вибудовуються на раціональному підході: в явному або в неявному вигляді вони ґрунтуються на контрактах. Існує чітка відмінність між індивідуальною ідентичністю та організаційними функціями. Люди роблять внесок в діяльність організації, але не належать до неї. Якщо те, що ви робите, не співпадає з цілями організації, ви не можете вважатися її членом.

Організація як організм

В межах цього підходу організація розглядається як живий організм. Його розвиток визначається потребами членів організації та особливостями навколишнього середовища. Функції змінюються, міжфункціональні взаємини змінюються також. Але порядок – без якого не може існувати ніяка організація – базується на персональних взаєминах та на соціальній ієрархії, які є незмінні.

Ефективність такої організації залежить від того, як її члени співпрацюють для досягнення спільних цілей. В разі конфлікту між порядком та індивідом, превалює індивід або шукається компроміс. І це не означає анархію. Це означає, що встановлюється новий порядок. Взаємини між організацією та індивідом визначені нечітко, неоднозначно, і саме не через їх ірраціональність або емоційність, а через усвідомлення, що різниця між індивідом та організацією невідчутна. Абсолютно неможливим є існування організації у відриві від її членів. Немає різниці між тим, хто ти є і що ти робиш. Кожний

член організації просто відіграє власну роль. Лояльність до компанії означає лояльність до її членів.

Крайнощі: анархія та автоматизм

Маргінальним проявом органістичного підходу до організації є анархія, коли організаційний порядок – якщо він взагалі існує – є ефемерним та виникає спонтанно. Системний підхід тяжіє до автоматизму, коли організація визначається як автомат для здійснення певних функцій.

Лідерство

Розуміння лідерства базується на уявленнях, що влада від колективів передається індивідам. Таке обережне формулювання вибрано з огляду на те, що принаймі в європейських бізнес-організаціях, влада лідера може бути здійснена саме при згоді людей, якими керують. В цьому розумінні ідентичними є основи і партнерства і лідерства.

Спектр оцінок лідерства змінюється від індивідуума до групи. Ви також можете назвати ці стосунки директивними – партисипативними, автократичними – демократичними, зверху до низу – знизу до гори, авторитарними – егалітарними. Ці та інші терміни все ж таки є не однозначними. Що головне – це ідентифікація ставлення та поведінки залежно від типів лідерства.

Індивідуальне лідерство

В основі індивідуального лідерства лежить уявлення про те, що індивіди нееквівалентні один одному за своїми внутрішніми ознаками. Тому той індивід, який є найбільш ефективним, освіченим або компетентним, приймає рішення від імені інших. Влада є правом лідера здійснювати певні функції від імені послідовників.

Групове лідерство

Незважаючи на таку внутрішню нерівність між індивідами, групове лідерство передбачає право кожного із членів групи на персональний внесок у спільні рішення, тим більше, коли ці рішення безпосередньо впливають на нього. Вдалими вважаються лідери, які в змозі репрезентувати інтереси та голос кожного члена.

Крайнощі: колективізм та абсолютизм

Крайнощами цих двох підходів є колективізм для групового лідерства і абсолютизм – для індивідуального. Колективіст намагається рівно розподілити владу виходячи з того, що всі мають рівну цінність та вагу в межах колективу. Абсолютист намагається сконцентрувати всю владу в одній особі, яка здійснює її не зважаючи на те, подобається це людям чи ні.

Слід наголосити на тому, що таким мусить бути ставлення не тільки керівника, але і всіх членів організації. Наприклад, культура індивідуального лідерства вимагає не тільки прийняття рішень керівником, але і бажання підлеглих безумовно слідувати їм.

Хочеться вжити термін "демократичний" в цьому контексті, але слід зробити деякі зауваження. Наприклад, керівник стилю індивідуального лідерства має завелику відстань від підлеглих для обговорення з ними рішення. Тому він чекає від підлеглих інформації для оцінок. Керівник стилю групового

лідерства чекає не тільки інформації, але і розподілу відповідальності за прийняті рішення. Кожен з них намагається називати себе демократичним керівником.

Слід зауважити, що ці визначення стосуються ролі індивідуума в організаційному процесі і не визначають його персональний стиль.

Зіткнення культур

За допомогою викладених вище крайніх варіантів організації та лідерства можливо утворити чотири комбінації культурних архетипів. На думку Мола така типологія є корисною в разі використання для аналізу стилю організаційної поведінки.

Індійське плем'я – такий тип організаційної культури, який поєднує в собі органічну структуру організації з андивідуальним стилем лідерства. Таку організацію очолює спадкоємний керівник – вождь. Він діє на основі кланового духу, який залежить від традицій, прецедентів, історичної пам'яті. Логотип організації такого типу – тотемний шест, архетип – родинна компанія.

Кавалерійський корпус – поєднує системну організацію з індивідуальним лідерством. Така організація очолюється командиром, що здійснює свої повноваження з позицій легальної та централізованої влади. Організація основана на визначених процедурах та інструкціях, а також на стрункій системі тренінгів. Їхній логотип – схрещені мечі на прапорі, архетип – багатонаціональна компанія.

Фанати – поєднує систематичну організацію з груповим стилем лідерства. Це – добре організована та легально діюча група спеціалістів з чітко визначеними цілями. Вони обирають керівника – шерифа, який перебуває на цій посаді залежно від якості власного виконання та підтримки групи. Їх логотип – зірка шерифа, архетип – велика бухгалтерська або консалтингова фірма.

Мафія – організація, яка поєднує в собі риси органічної структури і групового лідерства. Вона діє на підставі колективної влади, прийняття рішень та розподілу здобичі. Сама організація переважно неструктурована, спонтанна, залежить від міжособистих стосунків. Лідери з'являються на короткий термін. Вони не мають власного логотипу, але їх членів можна впізнати по типовим чорним капелюхам. Архетип такої організації – нові партнерства в сфері інновацій та високих технологій.

Розглянемо особливості діяльності чотирьох типів організаційної культури на прикладі виконання такої функції як передбачення.

Індійське плем'я, навіть якщо і робить щось подібне, визначає лише загальну стратегію, що базується на досвіді, здоровому глузді та інтуїції керівника. Керівник вносить зміни в стратегію в разі, коли змінюються обставини. Тільки декілька членів організації знають, що він думає, і це дає йому змогу легко змінювати своє бачення не втрачаючи авторитету. Він не має здібностей перетворити своє бачення в детальний план, замість цього керівник визначає один або декілька індикаторів (обсяг продажів, ринкова доля, грошові потоки, тощо), на досягненні яких він і концентрує зусилля підлеглих.

Кавалерійський корпус. Тут прогнозування визначається як дуже важлива функція. Старше керівництво в цій організації діє в більш системних умовах. Керівник запрошує спеціальних консультантів для підготовки прогнозу, навіть якщо такі спеціалісти і є в штаті. Коли стратегічний план підготовлений і затверджений радою директорів, він розподіляється на квартальна та щомісячні операційні плани, які передаються менеджерам середньої ланки. Прихильність до дрібних операційних планів органічно поєднується із складною пірамідальною системою обміну інформацією, яка концентрується на вищому керівництві.

Фанати. Процес планування та прогнозування нагадує кавалерійський корпус, але більше людей залучаються до нього. Він починається на нижньому рівні і лінійні менеджери вибудовують власні операційні плани та бюджети їх реалізації. Завдяки серії спеціальних нарад ці плани консоліднуються, об'єднуються в стратегічний план розвитку організації, після того знову розподіляється на окремі операційні плани, передаються вниз і приймаються. Створюється складна система управління інформацією, що надає можливості лінійним менеджерам мати стільки зворотних зв'язків, стільки потрібно.

Мафія. Переважно тут немає ніяких планів, але кожний має власні ідеї на майбутнє. Йдуться безкінечні дискусії з питань, де має бути організація і що вона має робити. Хоча формально план відсутній, результатом дискусій є консенсус з приводу вірного рішення. Намагання формалізувати консенсус не має успіху тому, що люди не вважають це важливим, тому в ряді випадків інформація або техніка остаються недоступними.

Питання для самоконтролю

1. Стисло опишіть три підходи до управління.
2. Стисло опишіть відомі вам школи управлінської думки.
3. Які чотири функції процесу управління?
4. Що таке соціотехнічні системи?
5. Проведіть відмінності між відкритою і закритою системами
6. Обґрунтуйте методологію ситуаційного підходу.
7. Що таке управління: наука або мистецтво?
8. Які основні змінні в організації слід враховувати керівництву?
9. Стисло опишіть основні концепції, пов'язані із структурою організації.
10. Опишіть загальні типи технологій, які використовуються в сучасних організаціях.
11. Опишіть стисло класифікацію технології по Вудворд і Томпсону.
12. Дайте визначення мети.
13. Які компоненти соціотехнічної підсистеми?

Література :

1. Бондаренко В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – Москва : КноРус, 2010. – 232 с
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие /

В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.

3. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.

4. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.

5. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.

6. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.

7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.

8. Рикі В. Гріфін, Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001. – 605 с.

9. Робине Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.

10. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

ТЕМА 3.

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Розглянути історичний розвиток передумов сучасного менеджменту, сучасні погляди на класифікацію шкіл і підходів у менеджменті.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Історія розвитку менеджменту, що передувала класичній теорії

Історія управлінської думки налічує багато тисячоліть. Висловлювання з проблем управління можна знайти в Шумерській державі (III тисячоліття до н.е.), в Месопотамії і древньому Китаї. Але пов'язувати їх з менеджментом ні в якому разі неможливо, тому що це були в основному рекомендаціями по державному управлінню, правила здійснення торгових операцій, комерційної діяльності та взаємовідносин між людьми.

Одним з перших, хто дав характеристику управління як особливої сфери діяльності, був Сократ (470-399 рр. до н.е.). Він проаналізував різні форми управління, підкреслюючи важливість поділу і спеціалізації праці, наголошуючи, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва.

Дослідження Платона (428-348 рр. до н.е.) були присвячені глибокому аналізу поділу праці, розкриттю суті управління і контролю. Він обґрунтував класифікацію форм державного управління, здійснив спробу розмежувати функції органів управління і вважав, що управління повинно ґрунтуватися на законах.

Аристотель (384-322 рр. до н.е.) описав існуючий в той час державний устрій у майже 300 країнах, виділивши дві системи господарювання: економію і хрематистику. Він заклав основи вчення про необхідність спілкування рабовласників з рабами і управління ними, а також обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Зародження наукових ідей менеджменту знаходимо в працях Ніколло Макіавеллі (1469-1527 рр.), в яких викладено ідеї стосовно своєчасності прийняття управлінських рішень. Він зробив спробу сформулювати рекомендації щодо організації управління державою, обґрунтувати норми поведінки керівників (щедрість, бережливість, жорстокість, милосердя), вміння дотримуватися слова, позбуватися ненависті та презирства тощо. Макіавеллі вважав, що для зміцнення держави виправдані будь-які засоби. Тому термін "макіавеллізм" почав вживатися для характеристики політики, яка нехтує нормами моралі.

Незважаючи на те, що організації існують з початку створення світу, до ХХ сторіччя мало хто замислювався над тим, як управляти ними системно. Люди хотіли заробити більше грошей, здобути політичну владу. Неусвідомлені пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху становлення капіталізму і тон в них завдавали філософи. Вони робили спроби відповісти на запитання: що спонукає людей до активних дій? Англійські філософи Томас Гобс і Джеймс Стюарт доводили, що основною мотивацією людської поведінки є прагнення до влади, а Бентам в книзі "Уведення в принципи моралі і законодавства" наголошував, що мотивами людської поведінки є користь і задоволення.

Адам Сміт сформулював принцип "економічної людини", головною ціллю якої є бажання до збагачення і задоволення власних потреб. Дослідження проблеми мотивації дій продовжив на початку ХІХ сторіччя англійський економіст Джеймс Мілл.

Промислова революція кінця ХVІІІ – початку ХІХ століття, привела до впровадження прикладних наукових розробок та експериментів, результати яких допомагали визначити норми виробітку працюючих, оптимальну швидкість роботи устаткування, об'єми випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Концепцію контролю і оплати праці створив Адам Сміт, а його співвітчизник Аркрайт об'єднав на своїй фабриці усі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування, розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни праці йому вдалося досягти безперервності технологічного процесу. В підсумку це дозволило суттєво скоротити витрати виробництва і досягти переваг з конкурентами. Одночасно Аркрайт запровадив штрафні санкції за різні порушення, які фіксувалися в спеціальній книзі і приводили до відрахувань із заробітної плати.

Широкомасштабний соціальний експеримент в галузі управління провів у 1800-1828 рр. англійський підприємець і вчений Роберт Оуен. Суть експерименту складалась в наданні працюючим пристойного житла, покращенні умов праці і побуту, створення мережі магазинів, які реалізовували

товари першої необхідності за доступною ціною. На фабриках, якими керував Оуен, був підвищений мінімальний вік працюючих, скорочений робочий день, в робітничих селищах створювались школи. Ці реформи у свій час були новаторськими і становили суть ролі керівника. Але ця ідея настільки випередила час, що була спростована тим суспільством.

Важливий крок в розвитку теорії і практики управління, зробив винахідник першої обчислювальної машини Чарльз Беббідж. Він розробив методику вивчення витрат робочого часу при здійсненні різних операцій, обґрунтував шляхи підвищення продуктивності праці на основі вивчення статистичних даних, а також впровадив преміальну систему оплати праці. Результати досліджень і практичні рекомендації він виклав в книзі "Про економіку матеріалів і устаткування", яка стала першою публікацією в галузі наукового управління [1, с.31-37; 3, с.32-35].

Майже всі форми сучасного управління були присутніми у давнині, але їх характер і структура відрізнялися від сьогodнішніх. Наприклад, було значно менше керівників середньої і вищої ланки, іншими були взаємовідносини між керівником і підлеглими. Дуже часто керівництво здійснювала одна людина. Є приклади організацій де не змінилася система управління. Приклад – римська католицька церква, структура якої така: Папа, кардинал, архієпископ, єпископ, священник. Ця структура успішно функціонує і зараз, незважаючи що вона була заснована на початку християнства. Сучасні воєнні організації у багатьох відношеннях схожі на військові організації Древнього Риму.

В період свого розвитку наука управління постійно знаходилась в пошуку. Формувалися нові напрямки, школи, течії, змінювався і удосконалювався науковий апарат, мінялися самі дослідники та їх погляди, що є цінним уроком для сучасних менеджерів.

Наукові школи менеджменту

В ХХ сторіччі у виробництві відбулися великі зміни. Значно зросли його масштаби і концентрація, на підприємствах працювала велика кількість робітників, службовців та інженерно-технічних працівників, впроваджувалося складне устаткування і технології, які ґрунтувалися на досягненнях науково-технічної думки того часу. Відповідно змінювався і склад працюючих: це були вже достатньо освічені люди, які формувалися як особистості і розуміли свою роль і можливості.

В процесі еволюції склалося декілька наукових шкіл менеджменту, якими були розроблені концепції управління [1, с.41-63; 2, с.37-46; 3, с.35-42; 4, с.18-25].

І. Концепція наукового управління одержала розвиток у США на початку ХХ століття. її засновником був американський інженер-дослідник Ф. Тейлор (1856-1915 рр.), книгу якого "Принципи наукового управління" (1911 р.) визнають початком науки менеджменту і самостійною галуззю досліджень [5, с.171-180].

Тейлор вважав менеджмент дійсною наукою, яка ґрунтується на законах, правилах, принципах. Він зробив важливий висновок, що робота по управлінню

– це певна спеціальність. Організація виграє в цілому, якщо кожна група робітників зосереджується на тому, що вона робить краще.

Тейлор розробив систему наукової організації праці, яка побудована на п'яти основних принципах:

– Науковий підбір кадрів. Ефективне виробництво вимагає підбору на кожне робоче місце відповідного робітника, який має для цього необхідні здібності, які перевіряються системою тестів.

– Наукове вивчення праці і навчання працюючих. Дослідження затрат часу, рухів, зусиль повинно розвиватися для досягнення максимальної продуктивності праці.

– Спеціалізація роботи. Виробництво повинно бути поділено на складові частини, що сприяє підвищенню кваліфікації всіх робітників.

– Важливість спонукальних мотивів (заробітної плати).

– Правильний розподіл відповідальності між робочими і управляючими.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники Френк Гілберт (1868-1925 рр.) і Ліліан Гілберт (1878-1972 рр.), які вивчали проблеми, пов'язані з виконанням фізичної роботи у виробничому процесі, зв'язок між науковим менеджментом та даними соціологічних і психологічних досліджень.

Недоліки наукового управління

Школа наукового управління не дала відповіді на питання про ефективність управління організацією в цілому. Основний наголос робився на індивідуальну ефективність кожного працівника на шкоду колективній праці. Концепція наукового підходу не розкрила ефективних методів стимулювання праці і була розрахована на використання дисциплінованих робітників [3, с.46].

Головний висновок: школа наукового управління доказала необхідність управління працею в цілях підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і обґрунтувала необхідність ефективної мотивації найманої праці, визначаючи її найбільш важливою з усіх завдань менеджменту.

II. Концепція адміністративного управління направлена на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому. Згідно цієї концепції на початку XX століття було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, яка має певну ієрархію. При цьому організація розглядається як замкнута система, поліпшення функціонування якої забезпечується внутрішньо-фірмовою раціоналізацією діяльності без врахування впливу зовнішнього середовища. З'явилося поняття того, що організацією можна управляти систематизовано для більш ефективного досягнення цілі. Ця концепція здобула назву класичної теорії управління автором якої був французький вчений Анрі Файоль (1841-1925 рр.) [6, с.181-187].

Файоль сформулював в науковій праці "Загальне і промислове виробництво", визначивши 14 принципів адміністративного управління, які стали науковою основою поділу праці в управляючих системах і побудові організаційних структур управління:

1. Розподіл праці. Продуктивність підвищується за рахунок спрощення задач, які вирішуються кожним робітником, що дозволяє значно збільшити випуск продукції. Таким чином, процес виробництва повинен бути поділений на невеликі частини, які піддаються управлінню.

2. Влада і відповідальність. Влада є сила, яка примушує підкорятися. Влада не існує без відповідальності, тобто без санкцій – винагороди чи кари. Всюди, де діє влада, виникає і відповідальність.

3. Дисципліна. Сутність дисципліни міститься у виконанні організаційних правил та інструкцій. Стан дисципліни в колективах в повній мірі залежить від ефективності дій керівників.

4. Єдиноначальність. Тільки один начальник може давати працюючому вказівки відносно якоїсь дії.

5. Єдність керівництва. Дії керівника і програми діяльності колективу повинні мати одну ціль.

6. Підпорядкування приватних інтересів загальним. Інтереси працюючих або окремого підрозділу не повинні бути вище інтересів всього колективу.

7. Винагородження. Оплата виконавців роботи повинна бути справедливою і по можливості задовольняти персонал організації, підприємця і найманого працівника.

8. Ступень централізації. Централізація може бути прийнята або відкинута в залежності від умов які склалися в державі або організації. Питання зводиться до знаходження ступеню централізації, яке найбільш сприятливе для підприємства.

9. Ієрархія керівництва. Ієрархія представляє собою ряд керівних посад від нижчого до самого високого рівня.

10. Порядок. Порядок визначає визначене місце для кожної особи на своєму робочому місці.

11. Справедливість. Справедливість є результатом сполучення доброзичливості та правосуддя.

12. Стабільність персоналу. Плинність кадрів є одночасно причиною і наслідком поганих справ в колективі. Організація повинна прагнути до досягнення довгострокових угод з працюючими і керівниками.

13. Ініціатива адміністративного персоналу – це можливість створення і здійснення персоналом поставленої цілі, а також пропозиція і реалізація висловленої мети.

14. Єдність персоналу. Сумісні зусилля направлені для досягнення загальної мети. Роз'єднувати інтелектуальний потенціал організації є тяжкою помилкою.

Послідовниками ідей Файоля став Г. Емерсон який сформулював 12 принципів продуктивності. Близькими до нього були погляди на проблеми організації управління Генрі Форда.

Проблеми ефективного адміністрування досліджував Ч. Берnard (1886-1961 рр.), який розглядав організації як кооперативні системи свідомо скоординованих дій. Кожна організаційна система з метою оперування повинна мати три загальних елементи: комунікацію, готовність діяти і єдину мету. Ч.

Бернардом розроблена теорія авторитету, в якій довів, що авторитет залежить не стільки від авторитетних осіб, які дають розпорядження, а від готовності підлеглих виконати наказ.

Логічним завершенням адміністративної школи менеджменту стала концепція "раціональної бюрократії" німецького вченого Макса Вебера (1864-1920 рр.), яка має наступні основні характеристики: глибокий поділ праці по функціональному принципу; чітка побудова за ієрархічним принципом; система правил і норм, формальних процедур, які визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях; підбір кадрів за формальними ознаками на конкурсній основі з наступним просуванням в залежності від стану роботи і досягнутих результатів.

Недоліки адміністративного управління

Модель, запропонована адміністративною школою, була відірваною від реального управління, тому що не враховувала проблем людського фактору. Була здійснена спроба підняти ефективність організації в обхід людини, за рахунок виконання адміністративних процедур, розроблених на основі наукових принципів управління. Основним недоліком адміністративного підходу є те, що статус працівника і його винагородження залежали не від результатів праці, а від займаної посади [1, с.52-53].

Головний висновок: адміністративна школа, визначаючи значення людського фактора, не ставила своєю ціллю вирішення задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організацією максимальної ефективності виробництва.

III. Концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук вперше визначила менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб".

В умовах інтенсифікації виробництва стали виявлятися проблеми наукового і адміністративного підходів до управління. Назріла необхідність пошуку нових ефективних форм управління і цей пошук набув соціально-психологічного характеру.

Школа людських відносин прагнула доповнити деперсоналізовані відносини, побудовані на основі концепції наукового менеджменту та адміністративного управління. У другій половині минулого століття ця теорія психології і людських відносин набула назви біхе-віористського підходу, який з успіхом використовує в управлінській діяльності психологію, педагогіку, соціологію, антропологію тощо [6, с.188-199].

Значний внесок у розвиток цієї теорії менеджменту внесла Мері П. Фолліт (1868-1963 рр.), яка довела що людина у своїй діяльності мотивується декількома факторами. Менеджер повинен враховувати і розуміти ці фактори, направляючи зусилля людей на розв'язання конкретних задач. М. Фолліт визначала менеджмент як мистецтво реалізації планів за безпосередньою участю працюючих в організації, вона також досліджувала проблеми демократії, лідерства та ін.

Професор Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер та їх колеги провели в 30-х роках ХХ століття на промисловому підприємстві експеримент і на практиці опрацювали

теорію людських відносин. Проведені експерименти підтвердили, що мотивами трудової поведінки працюючих є думка про них товаришів по роботі, відносини з безпосереднім керівником, думка працівників про своє підприємство, а не тільки про матеріальне стимулювання.

В дослідженнях Е. Мейо, М. Фолліт та інших науковців того часу була сформульована філософія людських відносин. В менеджменті почали надавати значно більшого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин і норм, конфліктам і співробітництву, комунікаціям, неформальним групам.

В працях Мейо висвітлювалися проблеми виробничого конфлікту і він доводив, що пошук засобів його усунення є однією із головних задач менеджменту. Він також підкреслював гостроту конфлікту між формальною структурою організації та її неформальними групами, наголошуючи, що неформальні відносини не можна пускати на самовплив, ними необхідно навчитися управляти на базі співробітництва робітників та адміністрації. В результаті досліджень, було розроблено багато рекомендацій для адміністративних працівників, як необхідно керувати підлеглими, як підвищити продуктивність їх праці та ін.

Дослідження проведені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.) показали, що мотивами вчинків людей є не економічні чинники, як вважали прихильники наукового управління, а різні потреби, які не завжди можуть бути заохочені грошима. Мова йшла про те, що продуктивність праці працюючих може підвищуватися не стільки у зв'язку зі збільшенням заробітної плати, скільки за рахунок змін відносин між робітниками і менеджерами, підвищенням задоволеності своєю працею і мікрокліматом в колективі.

Таким чином, основу підвищення продуктивності праці, за дослідженнями Маслоу, складають прийоми управління міжособистими відносинами для підвищення ступеню задоволеності працівників результатами своєї праці.

Школа людських відносин акцентувала свою увагу на складності проблеми людського фактора при досягненні ефективності організації, але не дала вирішення даної проблеми. Почався розвиток школи поведінських наук, яка ставила своєю ціллю на практиці підвищити ефективність діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. В результаті досліджень був обґрунтований важливий висновок про те, що для досягнення ефективності управління організацією, яка представляє собою групу людей, необхідно навчитися ефективно управляти їх поведінкою.

Видатний представник школи поведінських наук Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.) вперше зробив спробу класифікувати представлення людей про людську природу, продемонструвавши два крайніх погляди на це. В основі його концепції лежать дві теорії "Х" та "У". Положення теорії "Х" представляє робітників за природою ледачими, безвідповідальними, які вимагають безпосереднього контролю і не здібні працювати без примусу. Теорія "У", навпаки, представляє працівників працездатними, відповідальними, жадаючих схвалення і підтримки.

Фактично концепція Мак-Грегора виявила природу виникнення двох стилів керівництва: авторитарного і демократичного, які можуть мати місце в структурі управління однієї організації. Це підкреслює, що свавілля в управлінні є актуальною проблемою.

Таким чином школа людських відносин і школа поведінських наук справили значний вплив на розвиток управлінської думки, зосередивши увагу на важливості людського фактора в досягненні ефективної діяльності організації. Обидві школи доказали, що заробітна плата не є для працівника єдиним стимулом до високопродуктивної праці. Їх зусилля були направлені на створення ефективної моделі стимулювання праці, яка спонукає людей самовіддано працювати на організацію.

Недоліки управління з позицій людських відносин

Недоліком обох шкіл стала їх нездатність бути протиположною бюрократичному управлінню, яке по суті є вкрай раціоналістичним. Незважаючи на всебічну обґрунтованість проблеми неефективного управління людьми, школи так і не дали їй кардинального вирішення. У своїх спробах вирішити проблему вони ґрунтувалися на неформальних процедурах і правилах, використання яких в організації залежало від чисто суб'єктивного фактора. Представники обох шкіл були нездатні адекватно описати всю різноманітність управлінських ситуацій і у більшості випадків їх пропозиції впливати на людей в різних ситуаціях виявлялися неспроможними [1, с.54-55].

Головний висновок: школами людських відносин і поведінських наук здійснена спроба всебічно проаналізувати проблему людських взаємовідносин на виробництві та усунути конфлікт між найманим працівником і підприємцем, створюючи передумови до кооперації і співробітництва між ними. На жаль ця спроба не мала успіху, тому що задача мотивації праці була надто складною. Таким чином перелічені концепції менеджменту направлені на удосконалення стратегії окремих організацій і підприємств для досягнення прибутків.

Сучасна закордонна наука управління представлена різними течіями, школами, напрямками, концепціями, які майже не сумісні одна з одною. Але всі течії, концепції, погляди з'єднує прагнення об'єднати наукові дослідження організаційно-технічних проблем управління окремими підприємствами з вирішенням конкретних проблем ринкової системи господарювання: досягнення стабільності економічного розвитку, подолання соціально-економічних конфліктів. Звідси бажання підвищити практичну значимість теоретичних досліджень в галузі менеджменту, переорієнтувати теорію управління на практику управлінської діяльності в галузі розробки принципів, які дають можливість вирішувати організаційні проблеми. Важливе значення в теорії управління в наш час набувають проблеми взаємодії із зовнішнім середовищем і врахування його змін в діяльності окремих підприємств.

Концепція адаптації – складається в тому, що в реальній господарській діяльності стратегія підприємства – це завжди комбінація найбільш цілеспрямованих дій з врахуванням факторів зовнішнього середовища. Тобто це є стратегія маневрування в розподілі і перерозподілі виробництва і товарів між підприємствами, які знаходяться в різних країнах, в залежності від рівня

витрат виробництва, вартості робочої сили, темпів економічного росту, політичної стабільності країни.

Концепція глобальної стратегії направлена на оптиміза-цію діяльності підприємства. В ній концентрується увага на необхідність відпрацювання єдиної стратегії, направленої на оптимізацію діяльності всієї холдінгової компанії, а не її окремих частин.

Концепція цільової орієнтації базується на домінуванні ролі цілеполягання в процесах планування, організації, контролю і мотивації.

В основі менеджменту як концепції управління знаходиться об'єктивна тенденція до усупільнення виробництва, в результаті якого у великих підприємств з'являється можливість впливати на ринок, здійснюючи його поділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв'язки між ринком і виробником. Менеджмент по цій концепції направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств.

Надаючи важливого значення регулюванню ринкових відносин, теоретики менеджменту особливий наголос роблять на необхідність пристосування підприємства до вимог ринку по кожному конкретному продукту. Тому організаційно-технічний аспект концепції направлений на "планування продукту", який охоплює систему заходів по вивченню ринку конкретного товару, складанню програм і прогнозів, розробці і впровадженню нового товару, активізації попиту і одержанню високого прибутку від реалізації. Таким чином, концепція менеджменту в умовах ринку не тільки теоретично обґрунтовує необхідність його регулювання в сучасних умовах, але є джерелом практичних рекомендацій по розробці нових форм і методів організації господарської діяльності підприємств.

Питання для самоконтролю

1. Яка історія розвитку менеджменту?
2. Назвіть існуючі концепції менеджменту?
3. В чому складається сутність концепції наукового управління?
4. Який зміст концепції адміністративного управління?
5. В чому полягає концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук.
6. Охарактеризуйте концепції адаптації, глобальної стратегії та цільової адаптації?

Література:

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика аффективного управления). – М: ОАО "Издательство "Экономика", 1997. – 368с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.
3. Завадський І.С. Менеджмент: Management. – У 3т. – Т. 1-3-вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту – 2001. – 542с.

4. Менеджмент в АПК І Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
5. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
6. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.

ТЕМА 4.

СУЧАСНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Розглянути глобальні тенденції в управлінні економікою, європейська, шведська, американська, японська моделі управління, особливості формування української моделі менеджменту.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

- ✓ значний ріст чисельності населення в світі, а марнотравне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;
- ✓ збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;
- ✓ нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.

Підсумком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська і японська.

Європейська модель управління має наступні основні складові:

- Головна задача – забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;
- підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;

- державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;
- розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів [3, с.218-220].

- надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих;
- забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;
- забезпечення стабільності в суспільному житті;
- захист громадянських і політичних свобод;
- захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві в цілому, так і в окремих колективах.

Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

- орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;
- чітка формалізація структури управління;
- залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;
- індивідуальна відповідальність менеджера; орієнтація на вузьких спеціалістів; самофінансування.

Японська модель управління по основним підходам значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи [3, с.226-236]:

- пожиттєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;
- гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;
- колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;
- залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності
- групи;
- орієнтація на керівників універсального типу; широке залучення займаних коштів.

Українська модель управління має наступні характерні особливості:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;
- переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;
- недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабка врахування сучасних тенденцій в розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;
- слабка залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;
- повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;
- відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;
- основним принципом діяльності багатьох менеджерів є прагнення більше і будь-якою ціною заробити сьогодні, що призводить до появи фірм-одноденок;
- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
- неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;
- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що українська модель управління поки тільки формується.

Питання для самоконтролю

1. Яка історія розвитку менеджменту?
2. Назвіть існуючі концепції менеджменту?
3. В чому складається сутність концепції наукового управління?
4. Який зміст концепції адміністративного управління?
5. В чому полягає концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук.
6. Охарактеризуйте концепції адаптації, глобальної стратегії та цільової адаптації?
7. Які сучасні тенденції розвитку менеджменту?

8. Які основні ідеї містять європейська і шведська моделі управління?
9. Які особливості американської і японської моделі менеджменту?
10. Охарактеризуйте українську модель менеджменту на перехідному етапі.

Література:

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика аффективного управления). – М: ОАО "Издательство "Экономика", 1997. – 368с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.
3. Завадський І.С. Менеджмент: Management. – У 3т. – Т. 1-3-вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту – 2001. – 542с.
4. Менеджмент в АПК І Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
5. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
6. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.

ТЕМА 5. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета заняття. Виробити навички вибіркової поведінки в певній аудиторії; набути вміння проведення ділового спілкування; визначити роль інформації в управлінні сучасною організацією; набути навичок з організації та проведення ділових нарад.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якого менеджер отримує інформацію, необхідну для прийняття рішень і доводить прийняте рішення до працівників організації. Неefективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в організації. Згідно зі статистичними даними, 50–90% свого часу менеджер витрачає на комунікації.

Обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, тому комунікацію називають процесом, який об'єднує організацію в єдине ціле. А тому якщо ліквідувати комунікації або не усувати перепони на їхньому шляху, то організація перестане бути керованою, її діяльність буде хаотичною, некоординованою.

Комунікації поділити на такі групи:

пізнавальна – головна мета: передача змісту або інформації (наприклад, диктор читає новини, викладач читає лекцію);

експресивна – спілкування між людьми для передачі почуттів, оцінок, поглядів;

перекопувальна – вплив на інших, заклик до змін у відношеннях до будь-чого, прохання зробити щось (наприклад, усна реклама);

соціально-ритуальна – визначна частина спілкування, яка спрямована на підтримку норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (наприклад, процедура знайомства, звичаї гостинності і т. ін.);

несловесна – за допомогою міміки, очей, рота, поз, жестів.

Комунікації виникають між:

- організацією та зовнішнім середовищем (споживачами, державою тощо);
- підрозділами та працівниками організації (між різними рівнями управління організацією, керівниками і підлеглими, неформальними організаціями)

Практика майстрів усного виступу наводить такі корисні поради щодо усного виступу:

- до усного виступу треба заздалегідь готуватися;
- робити повідомлення потрібно у вигляді розповіді;
- вірити самому в те, що говориш;
- уникати монотонності в голосі;
- дивитися в аудиторію;
- слідкувати за власною позою;
- користуватися жестами лише тоді, коли необхідно "підкреслити" який-небудь факт; слідкувати за вимовою;
- намагатися уникати повчань у чомусь.

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення. Під інформацією розуміють сукупність повідомлень про конкретні явища, події, виробничо-господарську діяльність. За повнотою охоплення інформація може бути повною, частковою, надлишковою; за періодом дії – разова, періодична, довгострокова; за рівнем достовірності – достовірні і недостовірні тощо.

У процесі комунікації важливе місце належить документам, які є носіями інформації: рукописи, кіно-, відео- та фотодокументи, магнітні записи. В організаціях є спеціальні служби, які призначено для роботи з документацією (архів, канцелярія, довідкове бюро). До інших носіїв відносять: електронну пошту, радіо, телебачення, ПК тощо.

У комунікаціях необхідно постійно їх удосконалювати, тобто створювати умови для ефективного розвитку міжособової та організаційної її складових.

Якість інформації залежить від п'яти факторів:

- точності. Інформація не повинна містити помилок;
- оперативності. Інформація повинна базуватися на поточних даних;
- повноти. Рішення приймаються, коли кількість місць, які мають бути заповнені, зведені до мінімуму;
- стислості. Необхідно дотримуватися балансу повнотою та стислістю, щоб той, хто приймає рішення, миттю міг уловлювати її швидко та легко;
- доречності. Необхідно дотримуватися балансу між повнотою та доречністю. Пріоритет має бути відданий інформації, яка дійсно необхідна для прийняття рішень.

У сучасних організаціях в комунікаційному процесі велику роль відіграють комп'ютери. В процесі оброблення даних на ЕОМ необхідно здійснити три основні кроки:

- накопичення;
- оброблення, пов'язана із сортуванням даних, підсумовуванням і множенням певної кількості і товару на ціну реалізації тощо;
- передачу даних.

Питання для самоконтролю

1. Приведіть декілька прикладів обміну інформацією в організаціях.
2. Стисло поясните суть чотирьох основних елементів процесу обміну інформацією.
3. Яке значення зворотного зв'язку і інформаційного шуму в комунікаційному процесі?
4. Назвіть перешкоди на шляхах міжособового інформаційного обміну.
5. Опишіть методи, якими можуть скористатися керівники для вдосконалення своїх міжособових інформаційних контактів
6. З допомогою, яких методів керівники можуть підвищити ефективність обміну інформацією в організаціях?
7. Чи застосовуєте Ви в університеті неформальні комунікаційні мережі? Наскільки вони результативні? Наскільки точна інформація, що передається по цих мережах?
8. Чи стикається з ризиком менеджер, що застосовує неформальні комунікаційні мережі у власних інтересах?
9. Чому сьогодні багато менеджерів негативно відносяться до інновацій в області комунікацій, зокрема, до введення електронних комунікацій? Що можна зробити, щоб зменшити силу опору цих людей?

Література:

1. Акперов И. Г. Информационные технологии в менеджменте : учеб. / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
8. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.

9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
12. Рудінська О.В, Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. – Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334с.
13. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.
14. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

ТЕМА 6.

ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Сформувати вміння та навички щодо планування діяльності організації, розроблення продуктової стратегії організації.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Планування – процес, який визначає постановку цілей і способи їх реалізації, (табл. 3.1).

Об'єкт планування:

- розроблення цілей та стратегії фірми;
- розподіл ресурсів та резервів;
- розроблення стандартів та нормативів;
- виробнича, фінансова, Інноваційна та інша діяльність.

Суб'єкти планування:

- менеджери;
- планові відділи та організації.

Планування та його види – види управлінської діяльності, які відображають сутність і зміст планування на різних рівнях управління.

Розрізняють:

- стратегічне;
- тактичне;
- оперативне планування.

Стратегічні плани – генеральні плани, які містять: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив, установлення цілей організації та вибір базової стратегії бізнесу. Стратегічне планування має відповідні етапи. За схемою процесу, запропонованою М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі, стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:

- установленні місії;

- визначення мети організації;
- оцінювання і аналіз зовнішнього середовища організації;
- дослідження сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінювання стратегії.

Таблиця 3.1

Класифікаційні ознаки планів організації

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Характеристика
1	Предмет планування	<ul style="list-style-type: none"> • планування цілей; • планування засобів; • планування процесів
2	Строки планування	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокове планування (більше ніж 5 років); • середньострокове планування (1-5 років); • короткострокове планування (до 1 року); • оперативне планування (день, декада, місяці, квартал)
3	Масштаби планування	<ul style="list-style-type: none"> • загальне планування підприємства, організації; • планування по галузях діяльності; • планування проектів
4	Принципи планування	<ul style="list-style-type: none"> • економічна доцільність; • координація; • безперервність; • науковість; • директивність; • контроль; • рекомендаційність; • гнучкість; • практичність; • інтеграція
5	Цілі планування	<ul style="list-style-type: none"> • свідомо організації господарської діяльності; • погодження щоденних дій з перспективою розвитку організації; • контроль фактичних параметрів роботи організації

Стратегічні плани розробляє рада директорів та топ-менеджери. Ці плани мають довготривалі перспективи і вирішують питання розміщення трудових та фінансових ресурсів, конкурентних переваг та синергії різних бізнес-компаній.

Тактичне планування являє собою організовану послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

Тактичні плани:

- націлені на виконання частини стратегічного плану;
- мають коротші терміни виконання;
- спрямовані на конкретний об'єкт;
- розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівня.

При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують свою увагу на трьох основних чинниках: з'ясуванні тактичних цілей, які впливають зі стратегічної мети; визначенні конкретних ресурсів та часових меж; використанні певних людських ресурсів.

Оперативні плани є складовими тактичних планів, спрямовані на досягнення оперативних цілей, розробляються менеджерами середнього та нижчого рівня. Вони охоплюють невелику сферу діяльності та характеризуються короткотерміновістю.

Оперативні плани поділяють на постійні та плани одноразового використання.

Постійний оперативний план використовують для діяльності, яка періодично повторюється протягом певного часу. Наприклад, стандартна операційна процедура; правила та інструкції.

Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

Прийоми та методи організаційне планування відрізняються від прийомів і методів планування економічних показників господарської діяльності (балансовий, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання тощо).

Методи організаційного планування:

- Метод послідовного опису операцій;
- Графіки виконання;
- Метод сітьового планування та управління;
- Метод робочого календаря.

У стратегічному плануванні велике значення приділяють аналізу портфеля фірми, який пов'язаний з аналізом структури, динаміки та якості як окремих бізнесів організації, так і їх сукупності.

Методика аналізу портфеля бізнесу передбачає вивчення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Найбільш поширеним методом аналізу портфелю бізнесу є матриця "Зростання – частка ринку" Бостонської консультативної групи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Матриця БКГ "Зростання – частка ринку".

Горизонтальна вісь на рисунку – частка ринку, яку займає кожний продукт (логарифмічна шкала). Вертикальна вісь – річний темп зростання продукту в даній галузі. Кола на матриці – становище продукту на осях «Зростання – частка ринку». Діаметр кола відповідає обсягу продажу продукту.

Ситуації з рухом коштів відображають у матриці такі квадрати.

«Дикі кішки» – великий темп зростання продукту і низька частка ринку. Для збільшення частки необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт у зірку.

«Зірки» – високий темп зростання, висока частка ринку. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) може приносити достатній прибуток, щоб підтримувати своє існування, проте можливі деякі фінансові складності.

«Дійні корови» – низькі темпи зростання, висока частка ринку. СОБ дає великий прибуток, який може витратитися на диких кішок та зірок.

«Собаки» – низькі темпи зростання, низька частка ринку. Продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу. Потребує великої уваги за зусиль з боку керівництва фірми.

Стратегічні одиниці бізнесу можуть зазнавати таких стратегічних рішень:

- вилучення з продуктового портфелю фірми;
- збільшення об'єму реалізації за рахунок зміни структури продуктового портфеля;
- збільшення або зменшення відносної частки СОБ на ринку;
- збільшення інвестування в СОБ;
- введення жорсткого контролю за процесом інвестування та проведення перерозподілу коштів між окремими СОБ.

При формуванні продуктової стратегії доцільно використовувати наступний набір рішень та принципів формування продуктового портфеля:

- ЗІРКИ – оберігати та укріплювати;
- СОБАКИ – якщо дозволяє місія фірми – позбавлятися;
- ДІЙНІ КОРОВИ – жорсткий контроль капіталовкладень, передача надлишку доходу під безпосередній контроль топ-менеджерів;
- ДИКІ КІШКИ – детальне вивчення з метою з'ясування, чи можуть вони перетворитись на «зірки»;
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дикі кішки» – «зірки» – «дійні корови» може привести до найкращих результатів функціонування (помірної рентабельності, доброї ліквідності та довгостроковому росту збуту та прибутку);
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дикі кішки» – «зірки» може призвести до нестабільної рентабельності та низької ліквідності;
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дійні корови» – «собаки» може привести до зменшення продажу та рентабельності виробництва.

Одним з основних документів, які визначають стратегію розвитку фірми, є бізнес-план. Бізнес-план ґрунтується на загальній концепції розвитку фірми, більш детально розробляє економічний та фінансовий аспекти стратегії організації, надає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам.

Питання для самоконтролю

1. Як організація вибирає свою місію?
2. Чому сучасним організаціям необхідно мати безліч цілей?
3. Які характеристики ефективних цілей?
4. Яка мета складання переліку зовнішніх небезпек і можливостей?
5. Стисло розглянете процес управлінського обстеження.
6. Стисло поясніть, що таке тактика, політика, процедури і правила.
7. Як бюджети забезпечують об'єднання планування і контролю?
8. Стисло опишіть процес управління за цілями.
9. Які п'ять питань слід поставити при оцінці стратегії?
10. Назвіть деякі кількісні і якісні критерії для оцінки стратегії. Який взаємозв'язок між стратегією і структурою?

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
4. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
5. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
6. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
7. Менеджмент в АПК І Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
8. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

ТЕМА 7.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Набути навички з аналізу та побудови організаційних структур управління, зі складання посадових інструкцій для працівників різних функціональних служб.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Ефективність діяльності будь-якої організації суттєво залежить від того, як виконується функція організування. Організування – це вид управлінської діяльності, який спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Будь-яка організація як соціальне об'єднання, в якому досягнення спільної мети об'єднує певну кількість людей, потребує такої структури управління, в рамках якої здійснювався б процес управління. Саме тому організації необхідна структура, яка відображала б цілі й завдання підприємства, тобто належала виробництву і змінювалася разом зі змінами, що відбуваються на підприємстві, їй належить відображати функціональний розподіл праці та обсяги повноважень працівників апарату управління.

Вдалий вибір структури управління сприяє ефективній координації діяльності ланок організації, забезпечує їхнє нормальне функціонування, раціональне використання ресурсів та часу, тобто спрямовує організацію на успішне досягнення поставлених цілей та задач. Тому менеджерам усіх рівнів необхідно більше приділяти уваги принципам та методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій проектування та оцінки відповідності структур поставленим цілям та завданням.

Структура управління організацією – це впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які перебувають у стійких відносинах між собою, забезпечуючи їхнє функціонування та розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі працівники, підрозділи, служби та інші ланки апарату управління. Відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні зв'язки, як правило, характерні для одного рівня управління і мають характер узгодження. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічному управлінні, тобто за наявності кількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть бути лінійними або функціональним характером. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками (особами, повністю відповідальними за діяльність організації або її структурних підрозділів). Функціональні зв'язки мають місце по лінії руху інформації та управлінських рішень за певними функціями управління.

Внаслідок розподілу виробничих завдань устанавлюється ієрархія виконавців у підрозділах і структурних підрозділах підприємства. Для забезпечення взаємодії виконавців і керівників, а також різних підрозділів має бути розроблена система управління.

Головні вимоги до системи управління, чіткість та несуперечливість цілей; простота; розмежування лінійного і функціонального управління; мінімальна кількість управлінських ланок.

Виділяють 3 основних етапи в побудові будь-якої організації:

- 1) визначення характеру виконуваної роботи;
- 2) розподіл роботи між окремими позиціями менеджменту;
- 3) класифікація позицій менеджменту і побудова на цій основі груп управління.

В основу організаційних структур управління покладено два принципи: лінійний і функціональний. Саме вони й створюють комбінацію різних структур, що використовуються скрізь – від малих підприємств до велетенських корпорацій.

Якщо підійти до питання про організації з погляду розподілу повноважень, виробничих обов'язків, то організації можна класифікувати за такими типами побудови системи управління: з лінійною організацією управління; з лінійним і функціональним управлінням; з матричною системою управління; з використанням комітетів (комісій) тощо.

У рамках структури управління відбувається управлінський процес, тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень. Між учасниками цього процесу розподілені завдання та функції управління, а отже, і права та відповідальність за їхнє виконання. З цієї позиції структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Правовий акт, що встановлює правила, які регулюють діяльність виконавця отримав назву посадової інструкції. До неї входять чотири самостійних розділи: загальні положення, обов'язки, права, відповідальність.

Етапи управління організаційними змінами

Особливістю розвитку управлінських процесів є збільшення інтересу фахівців до вирішення конкретних управлінських ситуацій в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Проявляється це перш за все в тому, що зміни на підприємстві вимагають ретельного врахування всіх можливих ситуацій, щоб зробити управлінські рішення науково-обґрунтованими, динамічними для забезпечення збалансованого та стійкого господарського механізму. Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін на підприємстві. Розроблення технології управління організаційними змінами на підприємстві через планування цих змін, організування колективів

працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін є основою успішного управління змінами на підприємстві.

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності. Внутрішніми причинами виникнення змін є:

- потреба у зміні структури управління,
- продукції, техніки та технології підприємства; зниження продуктивності праці;
- невдачі у проведенні попередніх перетворень;
- зростання незадоволення працівників існуючим станом організації праці; - зниження показників ефективності організації (рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності).

Зовнішніми причинами виникнення змін є:

- економічна ситуація та державне регулювання;
- зміна законів та інших регуляторів;
- рівень конкуренції;
- купівельна спроможність споживачів продукції;
- необхідність пошуку нових постачальників.

Очевидно, знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін на підприємстві. Саме тому актуальними є питання підвищення ефективності управління змінами на підприємстві.

На основі вивчення різних наукових джерел слід зазначити, що на сьогодні вирішення даної проблеми відображено у наукових працях таких вчених, як Кузьмін О., Петрова І., Поліщук В., Печенізький В., Грін М., Широкова Г., Ноздріна Л., Ящук В., Голотай О. та багато інших. Однак більшість авторів розкривають сутність управління змінами через управління проектами. Розроблення та реалізація проектів є лише одним із елементів комплексного процесу управління змінами на підприємстві.

Поняття «управління змінами» характеризують з позицій відомих підходів в управлінні.

1) з позицій процесійного підходу, управління змінами розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама по собі є процесом;

2) з позицій системного підходу, управління змінами – механізм побудови зв'язків підприємства з навколишнім середовищем через вплив середовища на підприємство, та навпаки;

3) з позицій ситуаційного підходу, управління змінами – процес, що складається з таких елементів: розуміння керівництвом необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування змін щодо конкретної управлінської ситуації; визначення керівництвом факторів, що є найвагомими в цій ситуації та вибір

найоптимальнішого методу, який забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин;

4) з позицій поведінкового підходу, управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації;

5) з позицій контекстного підходу, управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві;

6) з позицій компетентнісного підходу, управління змінами передбачає залучення працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та професійними навиками, для досягнення визначених цілей та завдань змін;

7) з позицій адаптивного підходу, управління змінами – процес пристосування підприємства до змін та динаміки зовнішнього середовища.

Отже, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершення впровадження.

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1) планування організаційних змін;

2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін;

3) мотивування працівників – учасників організаційних змін;

4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін.

Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на внутрішньогосподарські підрозділи підприємства, а об'єктами контролю різні види організаційних змін.

Чотири основні етапи для успішного управління організаційними змінами на підприємстві включають: планування змін, організування колективів працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін.

Планування використовується для тактичного та стратегічного планування організаційних змін на підприємстві. Організування колективів працівників передбачає створення ефективної команди змін на підприємстві. Мотивування працівників є способом їхнього заохочення до проведення організаційних змін. Контроль результатів організаційних змін допомагає виявити ефективність змін та напрямки здійснення необхідних коректив. Поєднання чотирьох

вищенаведених елементів становить основу успішного управління змінами на підприємстві.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Питання для самоконтролю

1. Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
2. Які основні ознаки раціональної бюрократії?
3. Які типи організаційних структур найширше використовуються сьогодні?
4. Які потенційні проблеми закладені в бюрократичних структурах?
5. Сформулюйте відмінність органічних від механістичних структур?
6. Дайте короткі визначення проектної і матричної організації, а також структурі конгломератного типу.
7. Які характеристики дозволяють встановити ступінь децентралізації?
8. У чому полягають відносні переваги централізованих і децентралізованих структур?
9. Що означає термін «інтеграція»?

Література:

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
7. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
8. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
10. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

ТЕМА 8.

МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Набуття практичних навичок з методів формування мотиваційної політики організації.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Мотивація – процес спонукування людини до дії для досягнення власних цілей та цілей організації.

Мотив – внутрішні та зовнішні рушійні сили, які спонукають людину до певних дій. Якість трудової діяльності співробітника визначається комплексом мотивів з різними пріоритетами: можливість кар'єрного зростання; можливість саморозвитку; відчуття захищеності; матеріальний достаток тощо.

Потреби – відчуття нестатку в чомусь, що об'єктивно необхідно для фізіологічного або психологічного комфорту. Потреби можуть задовольнятися через винагороди.

Винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. В менеджменті розрізняють зовнішні та внутрішні винагороди.

Зовнішні винагороди: грошові виплати; соціальний бонус; просування по службових сходах.

Внутрішні винагороди: почуття задоволення від процесу роботи; успіху від досягнутої мети; відчуття самоповаги.

У практиці менеджменту керівник під час прийняття управлінських рішень може застосовувати такі теорії мотивації.

I. Змістовні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Рушійною силою мотивації є потреби. А. Маслоу класифікував потреби на первинні та вторинні, побудувавши ієрархічну модель мотивації у вигляді піраміди. Будь-яка людина насамперед прагне задовольнити свої первинні потреби:

- фізіологічні (їжа, вода, одяг, секс, турбота про потомство);
- потреби в безпеці та захищеності.

Первинні потреби мають бути задоволені насамперед. Після їх задоволення виникають стимули для задоволення вторинних потреб:

- соціальні (потреби в приналежності до групи, сім'ї, суспільних груп);
- потреба в повазі (визнання, високий статус, схвалення з боку інших людей);
- потреба у самовираженні (прагнення людини до самореалізації в роботі та поза роботою).

Тобто, потреби в людини проявляються в порядку черговості й утворюють певну ієрархію потреб, яку А. Маслоу відобразив у вигляді своєрідної піраміди (рис.8.1).

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Поведінка людини та відношення до праці визначається двома групами факторів. Перша група – гігієнічні фактори, що викликають внутрішнє задоволення роботою: заробітна плата; стиль керівництва; гарантії збереження робочого місця; умови праці; міжособові відносини між колегами, керівництвом, підлеглими. Друга група факторів

забезпечує трудову активність працівників, мотиватори: трудові успіхи; визнання заслуг; відповідальність за доручену справу; професійне та службове зростання; власне робота, її складність, творчість.

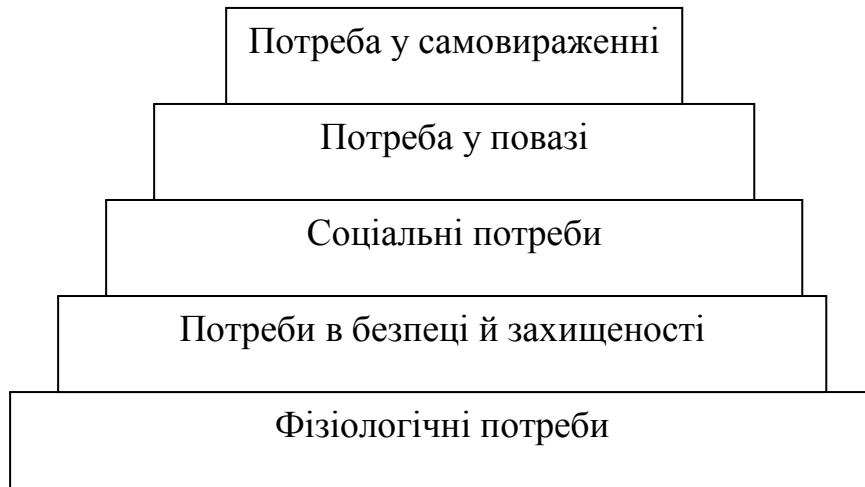


Рис. 8.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

II. Прецесійні теорії мотивації.

Теорія очікувань Врума. При аналізі мотивації до праці важливим виступає взаємозв'язок трьох похідних: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність. Перша пара очікувань: затрати праці – результати, вони визначають відношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами. Друга пара очікувань: результати праці – винагорода, вони визначають відношення між рівнем результатів та отриманої винагороди. Третій фактор, який визначає мотивацію до праці, – валентність. В основу валентності покладено цінність для конкретної особистості отриманої винагороди за працю. Валентність – це передбачувана міра відносного задоволення, одержаного внаслідок винагороди.

Комплексна прецесійна теорія Портера – Лоулера. Результати роботи співробітника залежать від трьох змінних: затрачених зусиль; здібностей, характеру людини; усвідомлення своєї ролі в організації. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності зусиль і віри працівника, що його зусилля будуть винагороджені. Досягнення потрібного рівня результативності обумовлене внутрішньою (задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності та самоповаги) та зовнішньою (кар'єрне зростання, премії, подяка) винагородами. Результативна праця приводить до задоволення, яке залежить від комплексу зовнішніх та внутрішніх винагород, з урахуванням їхньої справедливості.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення мотивації.
2. У чому різниця між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?
3. Поясніть суть спрощеної моделі мотивації поведінки людини потребами.
4. У чому різниця між зовнішньою і внутрішньою винагородою?

5. Яку роль в мотивації грає винагорода?
6. Який ступінь використання теорії очікування в практиці управління?
7. Які висновки можна зробити з теорії справедливості для використання в практиці управління?
8. Портер і Лоулер в своїй моделі прийшли до висновку, що «результативність праці викликає задоволення роботою». Які наслідки цього висновку для практики управління?
9. Макклелланд описував поведінку людей, використовуючи потреби трьох видів: влади, успіху і приналежності. Яку роль грають ці потреби в його теорії мотивації?

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
4. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
6. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.
7. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
8. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.
9. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.
10. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
11. Тарнавська Н.П., Пушкарь Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.
12. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.

ТЕМА 9.

КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета. Набути практичні навички з методів аналізу управлінських ситуацій і застосувати до них контрольні заходи, використати заходи оптимального контролю

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Контроль – це функція менеджменту, застосування якої забезпечує досягнення цілей організації за допомогою оцінки, аналізу результатів діяльності та внесення необхідних коректив у виробничий процес

Основна мета контролю полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями Розрізняють об'єкти та суб'єкти контролю Об'єкти контролю представлено на рис 9.1.

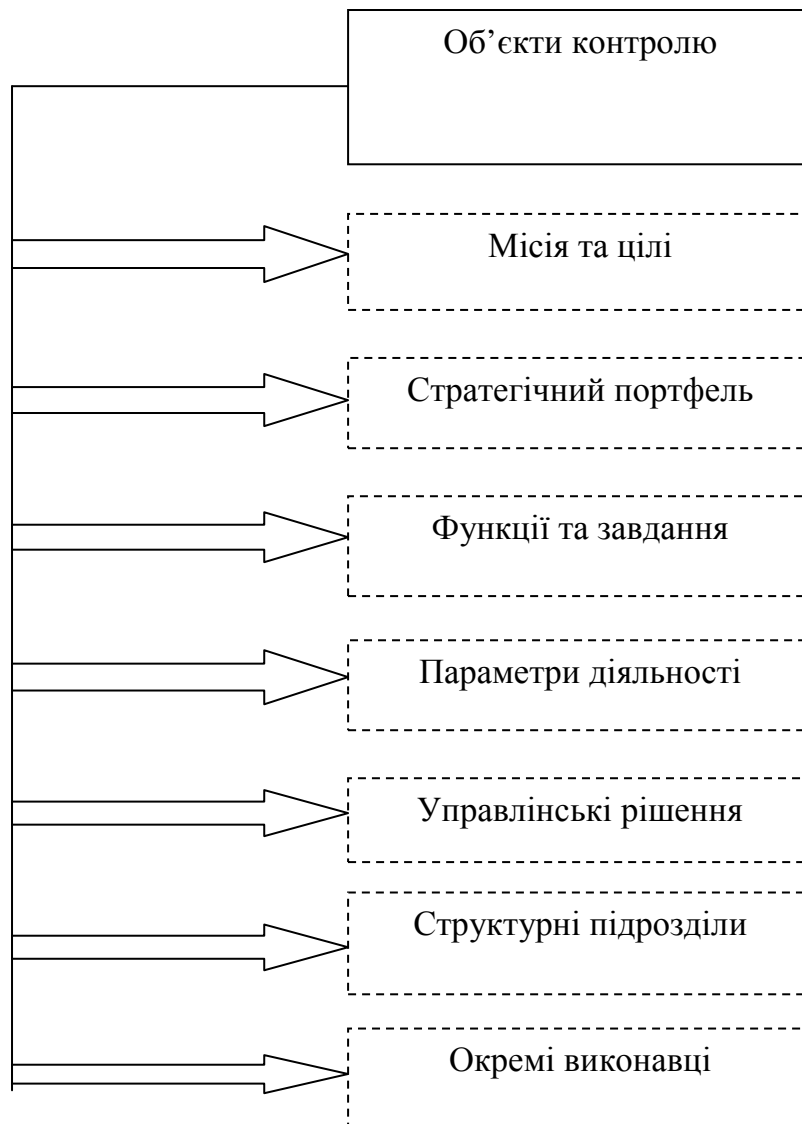


Рис.9.1. Об'єкти контролю

Суб'єктами контролю виступають державні та відомчі органи, колективні та колегіальні органи управління, громадські організації, лінійні та функціональні менеджери.

Контроль проводиться за кількома видами (рис 9. 2) та етапами (рис 9.3).

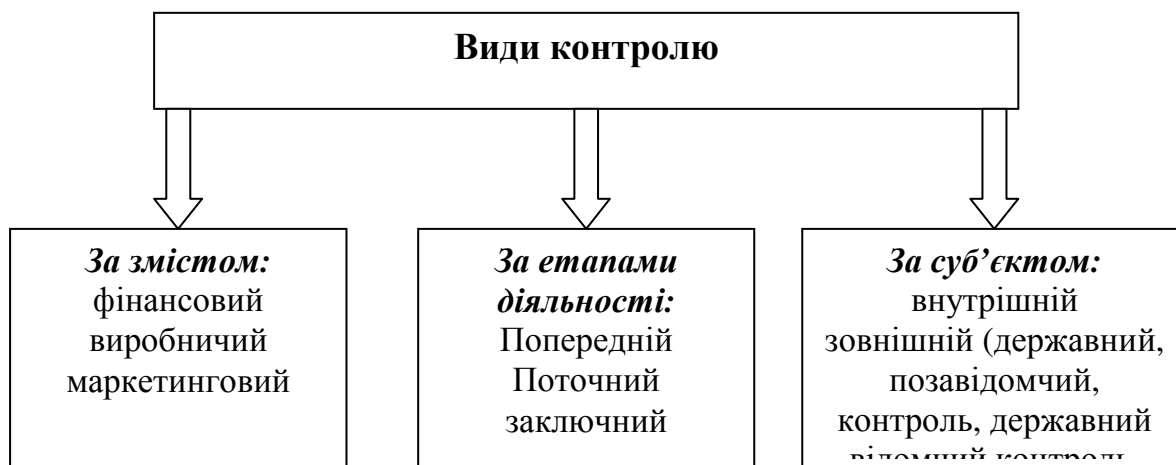


Рис. 9.2. Види контролю

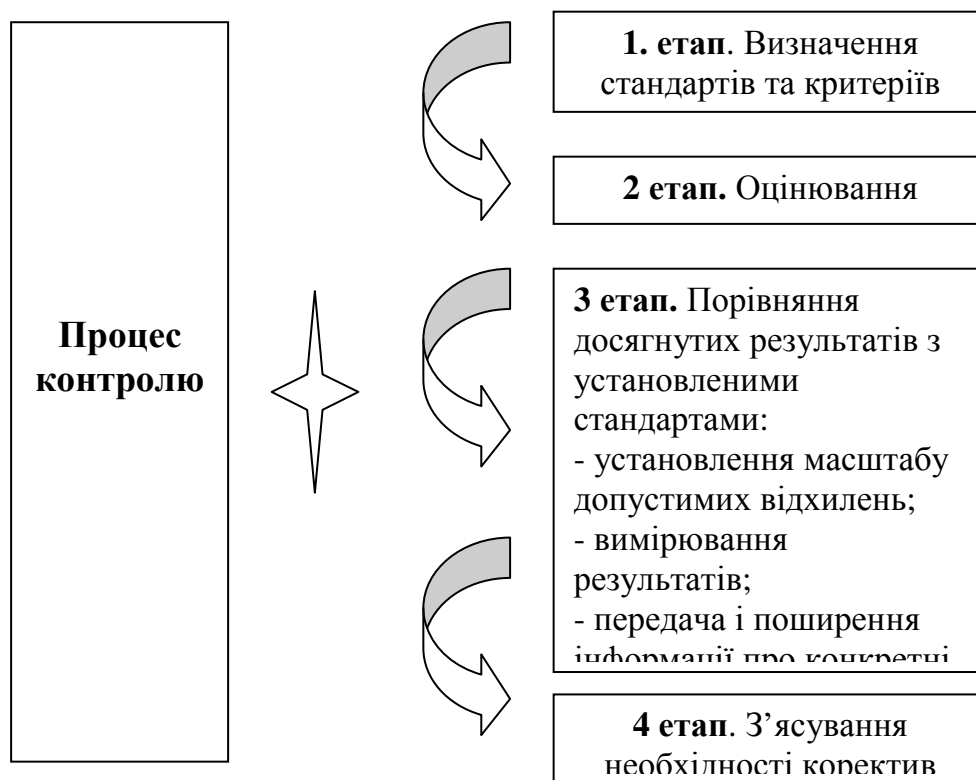


Рис.9.3. Етапи проведення контролю

Функція контролю має такі основні завдання :

1. Пристосуватися до змін середовища. Організація має реагувати на зміни макросередовища бізнесу, в уподобаннях клієнтів, на ринку праці, стандартів.

Наприклад, впровадження стандартизації за системою якості (стандарт ISO-9000).

2. Забезпечити досягнення цілей і місії організації.

3. Обмежити нагромадження помилок. Якщо не контролювати помилки, то вони мають тенденцію до нагромадження. Може статися що накопичення помилок призведе до ситуації, за якої левову частку виробленого товару необхідно буде ремонтувати: або відразу, або в режимі гарантованого обслуговування.

4. Долати складні організаційні проблеми. З розширенням фірми необхідно розширювати систему контролю. Якщо фірма виготовляє один товар, то вона повинна мати нескладну систему контролю. Якщо фірма обрала стратегію диверсифікації, то вона має ускладнити систему контролю. Такий захід є профілактикою складних організаційних проблеми.

5. Мінімізувати витрати. Ефективний контроль зменшує витрати та стимулює виробництво.

Контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей

Контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної контролюючої функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Слово контролінг відбулося (від англійського control) – контролювати, управляти, яке, у свою чергу, походить від французького слова, що означає «реєстр, перевірочний список». Але, за іронією долі, в англійських джерелах термін "контролінг" практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін "управлінський облік", хоча працівників, в чий посадові обов'язки входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами. Власне термін "контролінг" прийнятий в Німеччині, звідки він і прийшов до України. Оскільки вітчизняна термінологія поки не устоялася, використовують обидва терміни: і контролінг, і управлінський облік. Проте термін "контролінг" більш інформаційно ємкий, він передає характер цього сучасного явища в управлінні і включає не тільки чисто облікові функції, але і весь спектр управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів фірми.

Основна кінцева мета будь-якого комерційного підприємства – отримання прибутку (контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства), але в деяких випадках цілі підприємства можуть бути і іншими, – наприклад, завоювання частки ринку, усунення конкурентів, – тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства у напрямі цих цілей, хоча кінцева мета та ж – отримання прибутку.

Знаходячись на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він зв'язує воедино всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підміняє

собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління.

Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях різних дисциплін: економічної теорії, аналізу господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування, менеджменту, кібернетики, соціології. Для оволодіння контролінгом необхідні широкий кругозір і здатність мислити аналітично, а крім того, потрібні знання по широкому спектру предметів, пов'язаних з економікою, управлінням, кібернетикою. Слід мати на увазі, що не існує готових рішень для всіх проблем, з якими може зіткнутися підприємство. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні і заплутані, а часу і початковій інформації для їх вирішення зазвичай недостатньо. Тому слід навчитися сміливо комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений багаж знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності і неповної інформації.

Основна мета контролінга – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних функцій:

- ◆ координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства;
- ◆ інформаційна і консультативна підтримка ухвалення управлінських рішень;
- ◆ створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- ◆ забезпечення раціональності управлінського процесу.

Ці концепції з'явилися в різний час: першою виникла концепція, орієнтована на систему обліку (у 1930-і рр.); концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, стала популярною в 1970–1980-х рр. (співпадає за часом з бурхливим розвитком комп'ютерної техніки); концепція, орієнтована на систему управління, безпосередньо пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою матричних організаційних структур.

Питання для самоконтролю

1. Яка роль контролю в управлінні?
2. Які основні типи контролю з погляду часу їх здійснення по відношенню до виконуваної роботи?
3. Що таке контроль з використанням зворотного зв'язку?
4. Які етапи включає процес контролю?
5. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням і контролем?
6. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти контролю?
7. Чому формування бюджету таке важливе для процесу управління?
8. У чому полягають відмітні характеристики стандартів, вживаних для контролю?
9. Чому так важливо встановити масштаб допустимих відхилень?
10. Чим характеризується ефективний контроль?
11. Який вид контролю найбільш ризикований при взаєминах із

службовцями фірми? А із студентами? Проаналізуйте, яку реакцію у працівників (студентів) викликає той або інший тип контролю. Який тип контролю чреватий найбільш серйозними помилками? Чому? Який вид контролю, навпаки, був би для службовців (студентів) найбільш сприятливим?

12. На якому етапі контролю можливо допустити найсерйозніші промахи? Продумайте, які нові інструменти контролю Ви можете додати до традиційно названих в літературі, щоб підвищити ефективність здійснення цієї функції?

Література:

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва :
5. Высшая школа, 2011. – 367 с.
6. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
7. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
8. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
10. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
11. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.
12. Осовська Г.В. Основы менеджмента: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

ТЕМА 10.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Набути навички з аналізу ситуацій в умовах оперативного прийняття рішень, в умовах неповної інформації; набути вміння визначати необхідність використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Щоб виконувати свої нелегкі та відповідальні функції, менеджери повинні мати спеціальні знання та вміння використовувати їх у повсякденній праці з управління підприємством. Ці знання і вміння набувають у процесі вивчення

управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки, які підвищують ефективність господарювання.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Вони покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій.

За напрямом впливу на керований об'єкт методи менеджменту можна розподілити на:

- методи прямого впливу, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- методи непрямого впливу, які створюють умови для впливу на керовану систему (плани, стимули, методи формування колективів тощо).

За способом урахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на такі групи:

- методи матеріального впливу, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;
- методи владного впливу, які націлені на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та регулювання їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
- методи морального впливу, які спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглим тощо.

За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити на:

- кількісні методи (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо);
- якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами).

За характером впливу методи менеджменту поділяються на:

- економічні методи менеджменту, які обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях (економічні плани і матеріальні стимули);
- технологічні методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать: технологічні документи (виконують певну роботу, працівники, які керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів); конструкторські документи (вплив яких забезпечується через використання у

процесі трудової діяльності ескізів виробів, деталей, вузлів, креслень, конструкторських карт та оснащення тощо);

- соціально-психологічні методи менеджменту, які використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Ці методи використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та ґрунтуються на суспільно значимих морально-етичних категоріях, цінностях та виховання. До них належать: соціальні плани (їхній вплив здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо); моральні стимули (впливають через нагородження, професійного зростання тощо); методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажу, національністю, розташування кадрів на робочих місцях тощо);

- адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі), завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. До них належать: організаційні способи, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази), організаційного нормування (витрат сировини, енергії, інструменту), організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги), організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми); розпорядчі способи (накази, розпорядження, вказівки); дисциплінарні способи (зауваження, догана, переміщення посадових осіб, звільнення тощо).

Методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі документи). При цьому можливі зміни в складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Література:

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
4. Воронкова В. Г. Регионально-административный менеджмент / Воронкова В. Г., Катаев С.Л., Киндратец О. М., Зуева, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов,

Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.

7. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.

8. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.

9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.

10. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

11. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.

ТЕМА 11. ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета. Опанувати процесом розробки управлінських рішень; набути навички колективного опрацювання рішення; розвинути навички аргументації пропозицій та сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем управління.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Прийняття управлінських рішень є важливою складовою будь-якої управлінської діяльності. Якщо комунікація це свого роду "стрижень", який проходить крізь усю організацію, то прийняття рішень – це "центр", навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, який спрямовує до появи цього продукту.

Досягнення стратегічних і короткострокових цілей підприємством забезпечується підготовкою, прийняттям і виконання великої кількості рішень. Таким чином, рішення – це творчий процес вироблення однієї або кількох альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Процес прийняття рішень складний та багатосторонній. Вирішення проблем, як і управління, – процес, який пов'язаний з послідовністю пов'язаних між собою кроків. Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов'язкових дій:

1. Діагностика проблеми

Завдання керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення. Існують два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого варіанту проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, чого очікували. У другому варіанті як

проблему можна розглядати іншу можливість. У цьому випадку керівник виступає як менеджер-підприємець. Правильно визначити проблему – значить, наполовину вирішити її.

2. Виявлення обмежень та визначення альтернатив

Причиною проблеми можуть бути чинники, які знаходяться за межами організації, які керівник не в змозі змінити. Такі обмеження звужують можливість прийняття оптимальних рішень. Обмеження можуть бути такі, що залежать від ситуації або певних керівників. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, гостра конкуренція та ін. Тому потрібно визначити джерело й суть обмежень та визначити альтернативи, тобто з'ясувати всі можливі дії, які усунуть причини проблеми.

У найкращому випадку слід намагатися виявити всі можливі дії, які допомогли б усунути причини проблеми і таким чином досягти цілей організації. Але на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі. Керівник визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив та можливі наслідки. Під час оцінювання можливих рішень керівник намагається прогнозувати те, що відбудеться в майбутньому.

3. Прийняття рішення

На цій стадії розглядаються альтернативні рішення, вибираються ті, які матимуть найсприятливіші наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів. Інколи керівнику доводиться покладатися на власний досвід.

4. Реалізація рішення

На стадії реалізації вживають заходів до конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення

У процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між системою, що керує, та системою, якою керують.

Оскільки організації є складними системами, і рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що випивають на прийняття рішення: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень.

Успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало вибрано і використано керівником чи колегіальним органом управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень. Рішення вважається ефективним, якщо воно відповідає вимогам, які виходять із ситуації та мети організації.

Наука управління досить широко використовує моделювання. **Моделювання** – це єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рівень, що дозволяє їх об'єктивно порівнювати.

У практиці сучасного менеджменту найпоширеніші такі способи моделювання:

- * теорія ігор;
- * теорія черг або модель оптимального обслуговування;
- * моделі управління запасами;
- * лінійне програмування;
- * імітаційне моделювання;
- * економічний аналіз.

Теорія ігор у бізнесі використовується для прогнозування реакції конкурентів на зміни цін, модифікацію та освоєння нової продукції. Наприклад: якщо за допомогою теорії ігор керівництво з'ясувало, що після підвищення цін конкуренти не зроблять аналогічно, то, можливо, не треба підвищувати ціни, щоб не опинитися в не вигідному становищі у конкурентній боротьбі.

Моделі теорії черг використовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування по відношенню до потреби в них: резервування місць в літаках та отримання інформації очікування в черзі на машину, оброблення даних, очікування клієнтами банку вільного касира (клієнти можуть перейти в інший банк). Ці моделі дозволяють визначити керівництву оптимальну кількість каналів обслуговування, які необхідно мати, щоб збалансувати витрати у випадках їх занадто великої чи малої кількості.

Моделі управління запасами використовуються для визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількість, кількість готової продукції на складах. Будь-яка організація повинна підтримувати певний рівень запасів, щоб не було затримок у виробництві і збуті.

Модель лінійного програмування застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявністю конкуруючих потреб. Лінійне програмування використовують спеціалісти штабних підрозділів для вирішення виробничих проблем.

Імітаційне моделювання – це процес створення моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації.

Економічний аналіз охоплює майже всі методи оцінки витрат та економічних вигод, а також відносної рентабельності підприємства.

Теорією та практикою менеджменту вироблено чимало методів прийняття ефективних управлінських рішень. Серед них розглянемо: метод "мозкової атаки", метод "номінальної групи", метод "рінгі", метод "сценаріїв".

Метод колективної генерації ідей у практиці називають методом "мозкового штурму". Метод "мозкової атаки" передбачає прийняття рішення менеджером з тієї чи іншої проблеми на основі індивідуальних думок колективу. Схема прийняття рішення має такі етапи:

1. керівник інформує колектив про проблему, яка підлягає вирішенню;
2. члени колективу висувають свої ідеї;
3. усі пропозиції ідей записуються й нумеруються;
4. вибираються найкращі пропозиції і вирішується, які з них можна реалізувати.

Дуже близьким за змістом до методу "мозкової атаки" є метод "номінальної групи". Він передбачає прийняття рішення з проблеми згідно таких етапів:

1. Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.

2. Відбувається генерація ідей кожним індивідумом без обговорення.

3. Учасники обговорення висловлюють свої ідеї в голос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і т. д. колом обговорення).

4. Проходить обговорення ідей згідно з порядком їх висунення. Деякі пропозиції можуть виключатися із загального переліку, якщо ніхто не заперечує цього.

5. Здійснюється ранжування ідей. Кожен член номінальної групи найкращій, на його думку, ідеї присвоює 8 балів, а найгіршій – 1 бал. Далі на 7 балів він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишились, а найгіршу – на 2 бали і т. д. Бали, присвоєні найкращим ідеям, заносяться в окремі карточки. Підраховуються бали й визначається найкраща ідея, згідно якої й приймається рішення.

Наступний – **метод "рінгі"**. Термін "рінгі" трактується в перекладі з японської мови як отримання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Процедура "рінгі" включає такі етапи:

1. Керівництво фірми висуває свої судження щодо проблеми, за якою повинно бути прийняте рішення.

2. Проблема передається "вниз" – у підрозділ, де організовується робота над нею.

3. Відбувається згладжування протилежних точок зору зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.

4. Обговорюються конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах або конференціях.

5. Затверджується і візується документ ("рінгісе") керівництвом фірми щодо рішення проблеми.

Метод "сценаріїв" Використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичний, песимістичний та найвірогідніший. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

Питання для самоконтролю

1. Які відмінності між ухваленням управлінських рішень і рішень в повсякденному житті?

2. Поясніть відмінності між запрограмованими і незапрограмованими рішеннями.

3. Опишіть етапи раціонального вирішення проблем.

4. Викладете відмінності між рішеннями, що приймаються в умовах визначеності, ризику і невизначеності.

5. Які дві можливості вибору має в своєму розпорядженні керівник, стикаючись з невизначеністю?

6. Як впливає чинник часу на середовище ухвалення рішень?

7. Який вплив поведінкові чинники роблять на ухвалення рішень?

8. «Ухвалення важливого рішення в організації подібно до кидання каменя

в середину ставка». Що означає ця фраза з управлінської точки зору?

9. Які кроки процесу ухвалення рішень найчастіше ігноруються менеджерами? Чому?

10. Яке Ваша думка про тезу, що єдиним кроком, який дійсно слід робити в рамках процесу ухвалення рішень, є відбір варіантів? Аргументуйте Вашу відповідь.

11. Порівняйте два типи ухвалення рішень: індивідуально і групою. Які переваги і недоліки кожного з них? Чи можуть недоліки одного типу бути компенсовані перевагами іншого? Чому?

Література:

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.

3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.

4. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.

5. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.

6. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.

7. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.

8. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень/ Ю.Є.Петруняк. – Вид-во 2011р.

9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

ТЕМА 12.

КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Мета заняття Сформувати уявлення щодо понять лідерства, керівництва, впливу та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набути практичні вміння та прийоми розвитку лідерства та лідерських якостей.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Лідерство – це процес впливу на групу та окремих людей, щоб зумовити їх до спільної реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей.

Лідерство формується на міжособистих контактах людей та їх індивідуальній ініціативі і надає людині неформальні повноваження.

Оточуючі сприймають лідера за 4 моделями :

1. Один з нас – спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члену колективу.

2. Кращий з нас – лідер, є прикладом для всієї групи як людина і професіонал. Поведінка лідера – предмет для наслідування.

3. Утілення чеснот – лідер є носієм загальнолюдських норм моралі, розділяє з групою соціальні цінності.

4. Виправдання наших очікувань – люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливості обстановки, хочуть щоб лідер був завжди вірний слову і не допускав відхилень від схваленого групою курсу.

Основні якості притаманні лідеру, відображено в табл. 12.1.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій і формування методів менеджменту та їх перетворення в управлінські рішення.

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів керівників та лідерів:

- Лідери, що ведуть за собою – особи, в яких більшість лідерських якостей не зумовлена генетичне, а виробляються протягом життя та трудової діяльності. Лідерство – їхній природний стан. Здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність.
- Організатори груп – особи, які добре знають психологію своїх послідовників. Краще управляють малими групами.
- Виконавці – раціональний тип керівника та лідера. До основних якостей відносяться: енергійність; цілеспрямованість; особистий приклад; вміння долати бар'єри; здатність створювати – згуртований колектив.
- Дипломати – керівники та лідери, які досконало володіють комунікативними навичками: легко контактують зі співробітниками, споживачами та партнерами по бізнесу; можуть відстояти власну точку зору; вміють вирішувати проблеми в режимі діалогу.
- Генератори ідей – лідери, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей відносяться: інтуїція, синтез знань, самокритичність.
- Продавці ідей – керівники, які досконало контролюють свої та чужі емоції, підприємливі, мають свіжий погляд на знайомі факти.
- Синтезатори – керівники і лідери, які мають властивість виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.
- Пояснювані – вміють пояснити послідовникам сутність будь-якої стратегії, мети або ситуації.
- Реактори – керівники та лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.
- Комунікатори – керівники та лідери, до набору лідерських якостей яких відносяться висока комунікабельність, вміння вислуховувати. Мають педагогічні здібності, які використовують для підвищення кваліфікації послідовників.

Лідерські якості

№ з/п	Групи лідерських якостей	Лідерські якості	Характеристика
1	Фізіологічні	Зріст, вік, маса тіла, статура	<ul style="list-style-type: none"> • середній вік; • високий зріст; мужній
		Зовнішній вигляд або показність	<ul style="list-style-type: none"> • акуратність; • офіційний одяг
		Енергійність рухів і стан здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> • енергійний; • добрий стан здоров'я; • витривалість
2	Психологічні або емоційні	Здатність керувати емоціями	<ul style="list-style-type: none"> • сентизивність (сприйнятливність до почуттів інших); • здатність до співчуття; • гнучкість; • почуття гумору; • вміння справлятися з агресією
		Генетичне зумовлені	<ul style="list-style-type: none"> • прагнення до лідерства; • схильність до ризику; • темперамент; • стресорезистентність
3	Розумові або інтелектуальні	Прагнення до постійного самовдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> • здатність до навчання; • здатність до зміни; • здатність до самоаналізу;
		Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація до сприйняття новітніх технологій; • орієнтація на впровадження інновацій
		Панорамність мислення	<ul style="list-style-type: none"> • системність; • широта; • комплексність
		Професійна предметність	<ul style="list-style-type: none"> • знання деталей і тонкостей управління; • знання технології галузі;
		Наявність мети	<ul style="list-style-type: none"> • наявність мети в житті; • наявність мети на роботі, в бізнесі; • здатність до планування;
		Когнітивні	<ul style="list-style-type: none"> • здатність до екстраполяції; • стійкість в ситуації невизначеності, • інтуїції, висока сприйнятливність; • здатність до розробки кількох проблем одночасно
4	Особистісні ділові	Здатність робити ставку на інших	<ul style="list-style-type: none"> • передача знань підлеглим; • сприяння професійному та кар'єрному зростанню;
		Незалежність	<ul style="list-style-type: none"> • здатність до індивідуального прийняття управлінського рішення; • наявність власної точки зору; • здатний відстояти власну точку зору; • здатний приймати непопулярні рішення; • впевненість у своїх силах
		Ділові	<ul style="list-style-type: none"> • ініціативність, • підприємливість; • настирливість, • мистецтво приймати нестандартні рішення

- Дослідники – керівники та лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти.
- Слідопити – керівники, які здатні рухатися в одному напрямку. Перед ними ставлять проблему, а вони самі обирають методи і знаходять послідовників для її вирішення.
- Хоронителі інформації – особи, які вміють збирати інформацію, добре знають де її можна знайти і яким чином використати.
- Організатори – керівники, які мають талант практичної організації виробництва та управління персоналом.

Стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на ведених (підлеглих). Розрізняють такі стилі лідерства:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

1. Авторитарне управління – управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення. На підлеглих керівник впливає через накази, розпорядження, які не підлягають обговоренню. Авторитарний стиль управління має різні форми:

А. Патріархальне управління – всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, який вважає підлеглих не здатними приймати рішення. Всі підлеглі є "діти" керівника і він має про них турбуватись.

Б. Авторитарне управління – більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які впроваджують рішення автократа.

В. Бюрократичне управління – управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень.

Г. Харизматичне управління – за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості. Тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватись.

2. Демократичне управління – стиль управління, за яким керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію. Він організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль керівництва характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення. Керівник турбується про забезпечення працівників необхідними ресурсами.

3. Ліберальне управління – відноситься до пасивного стилю керівництва. За цим стилем керівництва відмічається низький рівень вимог до підлеглих. Головні засоби впливу – це прохання та інформація. Ліберальне керівництво ґрунтується майже на повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

Жоден з наведених стилів – не універсальний. Найчастіше трапляються змішані стилі.

Сутність лідерства формують такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих. Тобто право впливати на поведінку співробітника надається самою посадою керівника, закріпленими за ним повноваженнями. Як правило, таке закріплення проводиться в документах "Про розподіл функціональних обов'язків" та в посадових інструкціях. Лідерство надає працівникові неформальні повноваження. Тобто лідер може впливати на працівника, навіть не обіймаючи керівної посади. Таких лідерів називають неформальними.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку та відчуття іншої особи.

Влада – це право і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей, підпорядковуючи їх своїй волі. Формальні повноваження до влади надає посада, яка дає право і можливість розпоряджатися кимось чи чимось, підкоряючи своїй волі. Існує п'ять типів влади:

- влада примусу, коли підлеглий вірить, що керівник має можливість його покарати за не старанність чи спричинити інші неприємності. Недоліки даного типу влади :

- великі затрати на управління;
- відсутність довіри до керівника;
- бажання підлеглих обманувати фірму;
- гальмівні процеси розвитку здібностей людини;
- влада винагороди – влада, яка використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін за виконану роботу. Недоліки цього типу влади криються в обмеженості розмірів винагороди. Обмеження можуть обумовлюватись законодавчими актами. В ряді випадків не можна визначити ставлення працівника до виконання;
- експертна влада – пов'язана з впливом через розумну віру. Виконавець приймає на віру знання і цінність знань експерта – керівника. Чим більші досягнення в експерта, тим більшу владу він має. Підлеглий-експерт перетворюється на неформального лідера. Недоліком даного типу влади виступає можливість виникнення конфліктної ситуації між формальним та неформальним лідером;
- еталонна влада – влада прикладу, яка формується на засадах харизми та на особистих якостях та здібностях лідера. Значення мають такі харизматичні якості: енергійність, впливова зовнішність, незалежність характеру, добрі риторичні здібності, освіченість, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість. За негатив вважається тип керівництва, при якому лідер застосовує еталонну владу при відмові від інших типів влади.
- законна (традиційна) влада – влада, при якій виконавець вірить у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок їх виконувати. Вплив здійснюється за рахунок традицій. Реалізується цей тип влади тоді, коли етика

бізнесу і корпоративна культура розглядає законну владу як бажану. Недоліком цього типу влади виступає пригнічення ініціативи працівників, неактуальність і невідповідність норм, інструкцій ситуації. Стиль керівництва та лідерства впливає на діяльність менеджера. Р. Блейк та Дж. Моутон розробили концепцію підходу до діяльності менеджера. За цією концепцією, діяльність менеджера знаходиться в певному "силовому полі", зумовленому дією двох силових векторів: націленість на людину і націленість на виробництво. Відповідно вертикальна та горизонтальна осі на рис. 12.1. Блейк та Моутон описують п'ять стилів керівництва, що відповідають різними типам менеджерів.

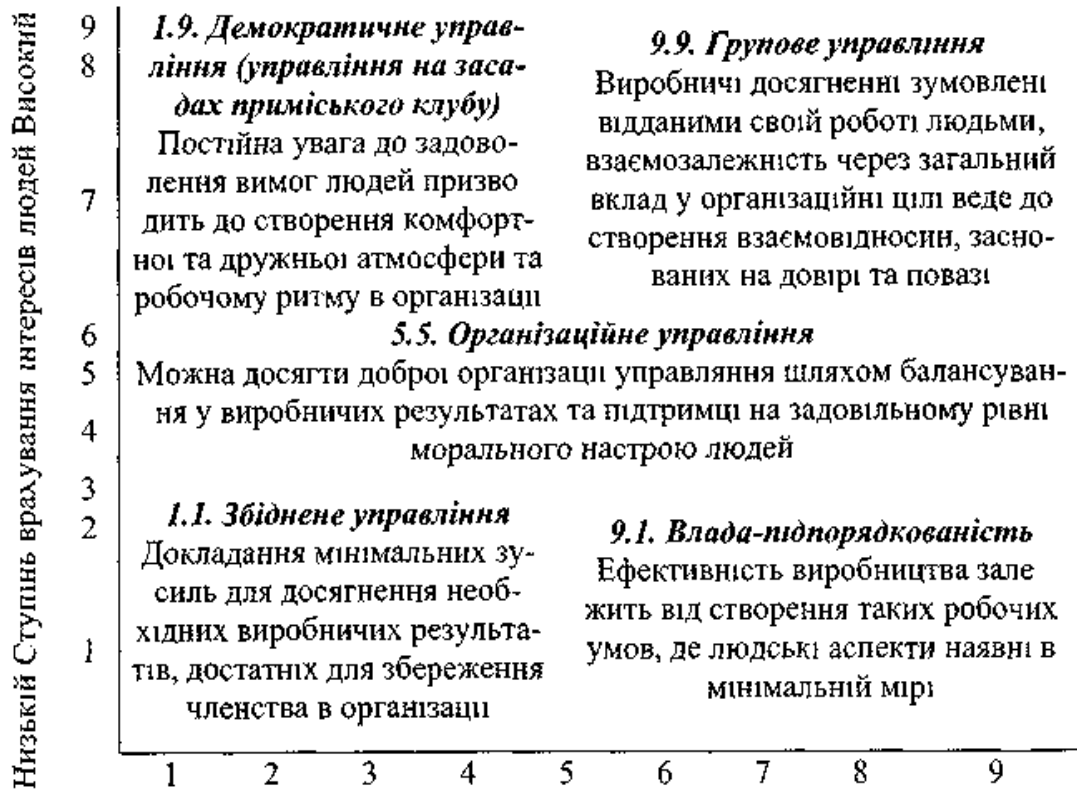


Рис. 12.1. Гратка менеджменту

Дієва модель лідерства:

1. Чесність	1. Довіра менеджерів, колег, підлеглих, споживачів
2. Передбачення	2. Тримайте "ніс по вітру вашого бізнесу", намагайтеся "робити гроші"
3. Глобальне ставлення та широкий кругозір	3. Системна оцінка проблем та комплексний характер їх вирішення
4. Контакт з користувачем	4. Розуміння та передбачення потреб користувачів
5. Провідник змін	5. Пристосування до змін, заохочення гнучкості, зменшення бюрократії
6. Переконлива	6. Інколи це шанс скористатися гумором при оцінці реальної ситуації!
7. Впевненість	7. Розвивайте комунікації та прислуховуйтеся

8. Комуникабельність	8. Визначайте спільні цілі, цінності та мотиви, передавайте ресурси та відповідальність
9. Будуйте команду	9. Здібність змінити вектор організаційної енергії залежно від встановлених цілей
10. Адаптивність	10. Створення умов для прояву високого рівня організаційної, командної та індивідуальної енергії
11. Мобілізація	11. Підсилювати потенціал та розвивати організаційну здібність
12. Ентузіазм	12. Забезпечувати націленість на результат персоналу як найменших рівнів ієрархії
13. Координація	13. Насолоджуйтесь своїми діями!

Складові системи лідерства Дженерал Електрик:

Цінність та виконання – критично важливі для успіху компанії!

Енергія	Надзвичайна індивідуальна енергія та прагнення до дій
Підсилення	Здібність мотивувати та заряджати енергією інших, розповсюдження ентузіазму для максимізації організаційного потенціалу
Потенціал	Конкурентний дух, швидкість руху та результативний вплив, переконлива впевненість та смілива пропаганда
Ефективність	Забезпечення результатів, досягнення цілей, збільшення дієвості.

Питання для самоконтролю

1. У чому відмінність між управлінням і керівництвом?
2. Як співвідносяться між собою влада, вплив і лідерство?
3. Дайте визначення влади, харизми, розумної віри.
4. У чому сильні і слабкі сторони переконання?
5. Які чинники оточення зумовили перетворення традиції на менш ефективний засіб впливу, чим раніше?
6. Якби ви були керівником низової ланки, як би ви вважали за краще впливати на вище керівництво, щоб воно прийняло одну з ваших ідей?
7. Які три основні підходи до вивчення проблеми лідерства?
8. У чому основні відмінності між керівниками по теорії "Х" і по теорії "У"?
9. Розкажіть про чотири стилі лідерства по Лайкерту.

10. Дайте опис моделі керівництва Длейка і Мутону.

11. Змодельуйте ситуацію, при якій людина володіє чимось одним: або владою, або впливом, або авторитетом, або лідирує, але не має жодного з трьох якостей, що залишилися, з тих, які були названі вищим. Яка із змодельованих ситуацій найбільш типова?

12. Якою повинна бути поведінка сучасного лідера? Чи залежить це від покликання, місії або цілей організації? Чому? Чи залежить поведінка лідера комерційної фірми від характеру спеціалізації цієї фірми? У разі позитивної відповіді визначте риси, властиві лідерам фінансової компанії. Приведіть приклади.

13. Чи може менеджер бути одночасно орієнтований на завдання і на працівника?

14. Які форми поведінки лідера з числа описаних в літературі Ви можете назвати? Які форми, які ніде не були названі, Ви можете виділити додатково?

15. Чи може керівник, що володіє владою і авторитетом, але що не є лідером, успішно справлятися зі своїми обов'язками? Чому? Обґрунтуйте Вашу відповідь: 1) звертаючись до теоретичних викладень різних шкіл; 2) аналізуючи ситуації з власного досвіду. Що можна зробити, щоб виправити ситуацію?

16. Які з сучасних лідерів Вам більше всього подобаються? Проаналізуйте їх поведінку. Чи є загальне між Вашою поведінкою і поведінкою цих лідерів? У чому відмінності? Які риси Ви б хотіли перейняти у цих лідерів? Чи допоможе це Вам у формуванні поведінки сучасного менеджера? Чому?

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.

2. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.

3. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.

4. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.

5. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.

6. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.

7. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.

8. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.

9. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.

10. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

11. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

12. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.

ТЕМА 13.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Мета заняття. Сформувані уявлення щодо сутності, структури та етапів розв'язання конфліктів; вивчити проблеми виникнення конфліктних ситуацій; набути уміння та практичні навички застосування технологій управління різними видами конфліктів; сформувані уявлення щодо сутності організаційних змін, вивчення основних етапів процесу здійснення організаційних змін, причин та стратегій подолання опору організаційним змінам; набути практичних умінь застосування методики проведення змін в організації.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Конфлікт (від лат. *conflictus*) – відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.), а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Основні структурні елементи конфлікту:

1. Сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту – це учасники конфліктного взаємодії, що перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих. Вони можуть бути представлені як окремим індивідом, так і групою або соціальною структурою.

2. Умови протікання конфлікту. Характер будь-якої незгоди значною мірою визначається зовнішнім середовищем. Виділяють такі найважливіші умови протікання конфлікту: є-

- просторові (сфера виникнення та прояву конфлікту, умови й причини його виникнення, конкретні форми прояву і результати конфлікту, засоби та дії, використовувані сторонами в конфлікті);
- часові (тривалість, частота й повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної зі сторін, часові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту);
- соціально-психологічні (особливості психологічного клімату в групі, тип і рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації й особливості психологічного стану учасників конфлікту, а також діапазон і рівень залучення

в протиріччя інтересів різних соціальних груп – сімейних, професійних, статевих, етнічних, національних).

3. Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт.

4. Образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Образи конфліктної ситуації включають наступні елементи:

- уявлення учасників конфлікту про себе (про свої потреби, можливості, цілі, цінності тощо);

- уявлення учасників конфлікту про протилежну сторону (про її потреби, цілі, цінності, можливості інших учасників конфлікту тощо);

- уявлення учасників конфлікту про середовище й умови протікання конфлікту.

5. Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (в основі мотивів лежать джерела конфлікту, які виникають там, де є неузгодженості в знаннях, уміннях, здатностях, особистісних якостях, функціях управління, емоційних, психічних і інших станах, технологічних, економічних та інших процесах, цілях, засобах, методах діяльності, мотивах, потребах, ціннісних орієнтаціях, поглядах, переконаннях, розумінні, інтерпретації інформації, очікуваннях, позиціях, оцінках і самооцінках).

6. Можливі дії учасників конфлікту. В основу класифікації дій під час конфлікту покладені:

- характер дій (наступальний, оборонний і нейтральний);

- ступінь активності здійснення дій (активні – пасивні, ініціюючі – що відповідають);

- спрямованість дій учасників конфлікту (передбачається спрямованість на учасника, на третіх осіб, на самого себе).

7. Результат конфліктної ситуації – це те, чого домагаються в ході конфлікту протилежні сторони [5].

Виділяють такі базові підстави класифікації та типології конфліктів:

За змістом та кількістю конфлікуючих сторін конфлікти бувають:

• внутрішньоособистісні – пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих мотивів особистості;

• міжособистісні – суб'єктами конфлікту виступають дві особи;

• конфлікт між особою і групою – суб'єкти конфлікту: з одного боку, особа, а з іншого – група (мікрогрупа). В реальних організаціях зазвичай спричинюються порушення групових норм, персональних обов'язків, низьким рівнем культури взаємин

- міжгруповий – суб'єктами конфлікту виступають соціальні групи (мікрогрупи). В організаціях виникають між лінійним і штабним персоналом, профспілкою та адміністрацією, між нормальними і неформальними групами;

- конфлікт між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою) є наслідком неефективних управлінських рішень, недоліків у сфері комунікацій тощо.

За наслідками конфлікти бувають:

- функціональні або конструктивні – сприяють підвищенню ефективності діяльності організації;
- дисфункціональні або деструктивні – зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, послаблення ролі групового співробітництва, а в підсумку – зниження ефективності діяльності організації;
- безрезультатні – не зумовлюють жодних змін у діяльності організації.

За сферою прояву конфлікту: управлінські, сімейні, педагогічні, політичні, економічні, творчі;

За ступенем тривалості й напруженості конфлікту: гострі й хронічні; скороминучі, тривалі, ті, що розвиваються повільно;

За ступенем гостроти протиріч: невдоволення, розбіжність, протидія, розбрат, ворожнеча, війна і т. ін.

За предметом конфлікту: реалістичні (предметні) і нереалістичні (безпредметні).

Розрізняють такі стилі поведінки в конфліктній ситуації:

1. Стиль конкуренції (суперництва) – передбачає активне розв'язання конфлікту на засадах співпраці з різними його сторонами. Ефективний у тому разі, якщо менеджер володіє певною владою.

2. Стиль уникання (ухилення) – це пасивний стиль поведінки, що характеризується прагненням відсторонитися від конфлікту, "втекти від проблеми" (відповідальності). Він прийнятний за умови, що вирішувана проблема не дуже важлива або недостатньо інформації для прийняття оптимального рішення.

3. Стиль залагодження конфлікту (пристосування) – це також пасивний стиль поведінки, що полягає в жертвуванні особистими інтересами на користь інтересів іншої сторони. Його варто використовувати, якщо наслідки конфлікту надзвичайно важливі для опонента і не дуже суттєві для менеджера. Відмінність його від стилю ухилення пріоритетності міжособистісних відносин опонентів.

4. Стиль співпраці (співробітництва) – характеризується тим, що опоненти є активними зацікавленими учасниками розв'язання конфлікту, які відстоюють власні інтереси, намагаючись при цьому співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оприлюднюються потреби, турботи та інтереси всіх сторін, а відтак відбувається їх спільне обговорення.

5. Стиль компромісу – передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін через взаємні поступки. Тобто якщо опонент поступається у чомусь, то відповідно йде на поступки й інша сторона. Цей стиль є ефективним, якщо сторони прагнуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути власних цілей. Як правило, компроміс є більш результативним для сторони, яка володіє більшою владою.

Найефективні структурні методи подолання конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);

- визначення комплексних цілей організації з метою спрямування зусиль працівників у єдине русло;
- використання системи винагород (матеріальних та моральних стимулів).

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- діагностика та прогнозування конфліктів, оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту;
- регулювання та оперативне розв'язання конфлікту. Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту в його потенціальному розвитку.

Запобігання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік вирішення.

Розв'язання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із вичерпанням конфлікту.

Під **організаційними змінами** розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

1)адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені;

2)пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку;

3)замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона намагається пристосовувати середовище до себе.

У спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростіша з них – модель К. Левіна, в якій виділені лише три таких етапи:

1."Розморожування" – це процес визнання необхідності організаційних змін.

2."Здійснення змін" – це самі зміни або процес їх здійснення.

3."Заморожування" – це процедури підсилення, підтримки змін настільки, що вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна, процес організаційних змін включає в себе такі кроки:

1 Визнання необхідності змін.

2.Визначення цілей організаційних змін.

3.Діагностика, тобто вивчення причин організаційних змін,

4.Планування змін і вибір техніки змін.

5.Здійснення змін – проведення організаційних змін.

6. Оцінювання змін

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, у якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни:

- внутрішньофірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін за двома аспектами:

- визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

- а) метод "землетрусу", пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період;
- б) метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами з тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють методи: зверху донизу, знизу доверху, бінарний, клину, багатьох точок.

Основними причинами опору організаційним змінам є невизначеність, власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп працівників, різне сприйняття, відчуття втрати.

Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- стратегія залучення до участі. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини;

- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни, що зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;
- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін;
- стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
- стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Питання для самоконтролю

1. Дайте пояснення чотирьом типам конфліктів.
2. Які типові причини конфлікту?
3. Обговоріть раціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту.
4. Які методи вирішення конфліктів вам відомі?
5. Засоби успішного здійснення змін в організації.
6. В чому заключається необхідність змін і управління змінами?

Література:

1. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
2. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.
3. Скотт Дж. Конфликты: пути их решения. – К.: Внешторгиздат, 1991. - 191с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423с.
5. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.
6. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Україна, 1994.- 399С.

ТЕМА 14.

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття. Розглянути методи управління організацією та основні елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Продуктивність можна розглядати в різних аспектах. Традиційний підхід — це вимірювана продуктивність праці, яка характеризує ефективність затрат праці в матеріальному виробництві.

Класичне поняття продуктивності зображено у вигляді схеми (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Загальне поняття продуктивності

Підвищення продуктивності — результат управління і втручання у вирішальні перетворення. Воно відбувається за дотримання будь-якої з перелічених нижче умов:

- продукція зростає, затрати зменшуються;
- продукція зростає, затрати залишаються незмінними;
- продукція зростає, затрати зростають, але повільнішими темпами;
- продукція залишається незмінною, затрати зменшуються;
- продукція скорочується, затрати скорочуються, але швидшими темпами.

Алгоритм процесу управління продуктивністю операційної системи організації охоплює такі етапи:

- чітке встановлення межі системи;
- визначення організаційного оточення;
- ухвалення цілей організаційної системи;
- виокремлення основних підгруп ресурсів, які споживає операційна система;
- визначення основних видів перетворень, які мають місце в операційній системі з метою перетворення витрат у продукцію;
- планування бажаних результатів, які сподіваються отримати від реалізації продукції;
- розроблення критеріїв чи вимірювачів результативності та їхніх пріоритетів;

- визначення видів і пріоритетів коефіцієнтів продукції, витрат, які забезпечують менеджера допоміжною корисною інформацією продукціонування системи;
- розробка критеріїв оцінки, регулювання зворотного зв'язку та планування поліпшень.

Традиційно ефективність використання трудових ресурсів на вітчизняних підприємствах втілюється в зміні продуктивності праці — результативному показникові роботи підприємства, в якому поєднуються задовільні сторони роботи та її недоліки.

Продуктивність живої праці визначається затратами робочого часу в даному виробництві, на даному підприємстві, а продуктивність суспільної праці — затратами живої і суспільної праці.

Загальноприйнятий рівень продуктивності праці характеризується двома показниками:

- виробленням продукції за одиницю часу (прямий показник);
- трудомісткістю виготовлення продукції (зворотний показник).

Ці показники виробітку та трудомісткості представлені такими формулами:

$$b = V/T;$$

$$t = T/V$$

де,

b — виробіток продукції за одиницю часу;

V — обсяг виробленої продукції;

T — затрати живої праці на виробництво продукції;

t — трудомісткість виготовлення продукції.

Залежно від складу трудових затрат розрізняють:

- технологічну трудомісткість, яка охоплює всі затрати основних працівників, $t_{\text{тех}}$;
- трудомісткість обслуговування виробництва, що вбирає затрати допоміжних робітників, $t_{\text{обсл}}$;
- трудомісткість управління виробництвом, яка охоплює затрати праці ІТП, службовців, персоналу обслуги та охорони, $t_{\text{упр}}$
- повну трудомісткість, яка являє собою затрати праці всіх категорій промислово-виробничого персоналу:

$$t_{\text{пов}} = t_{\text{тех}} + (t_{\text{обсл}} + t_{\text{упр}})$$

Важливим етапом аналітичної роботи на підприємствах є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів реалізації цих резервів.

Сучасна вітчизняна класифікація резервів підвищення продуктивності праці вирізняє такі групи:

- підвищення технічного рівня: механізація та автоматизація виробництва, запровадження нових видів обладнання; впровадження нових технологічних процесів; поліпшення конструктивних властивостей виробів; поліпшення якості сировини й конструктивних матеріалів;

- поліпшення організації виробництва і праці: підвищення норм і зон обслуговування; скорочення кількості робітників, які не виконують норм; спрощення структури управління операційною системою; автоматизація облікових та обчислювальних робіт; зміна робочого періоду; підвищення рівня спеціалізації виробництва;

- структурні зміни у виробництві: зміна питомої ваги окремих видів продукції; зміна трудомісткості виробничої програми; зміна частки купованих напівфабрикатів і комплектуючих виробів; зміна питомої ваги нової продукції.

Система якості функціонує водночас із рештою видів діяльності, які впливають на якість продукції чи послуги і взаємодіють з ними, її дія поширюється на всі етапи від початкового до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача (в ІСО серії 9000 — "петля якості"). Основні етапи "петлі якості" зображено на класичному рис. 14.2.

Етапи формування моделі якості на підприємстві:

- формування заінтересованості керівників і персоналу у створенні та функціонуванні системи якості;
- оцінка наявної системи управління виробництвом і якістю продукції;
- визначення цілей розвитку підприємства у сфері управління якістю продукції;
- розробка робочого плану системи якості і створення робочої групи з її реалізації;

- впровадження системи якості.

Типові функції служби управління якістю:

- розподіл продукції і маркетинг;
- проектування й розробка;
- аналіз та оцінка якості проекту;
- аналіз технологічного процесу, контрольних карток;
- аналіз управління та зниження дефектності;
- контроль контрактів і якості закупівель;
- вхідний контроль;
- контроль і випробування;
- аналіз правил і технології зберігання і транспортування замовників;
- технічне обслуговування й ремонт;
- аналіз та оцінка надійності.

Управління конкурентоспроможністю являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити максимальне використання можливостей виробництва й орієнтацію його на задоволення наявних і потенціальних вимог споживача.

Незважаючи на те, що якість і ціна товару є його визначальними параметрами, велике значення за ринкових умов мають так звані "нетоварні властивості", які значно впливають на конкурентоспроможність товару.

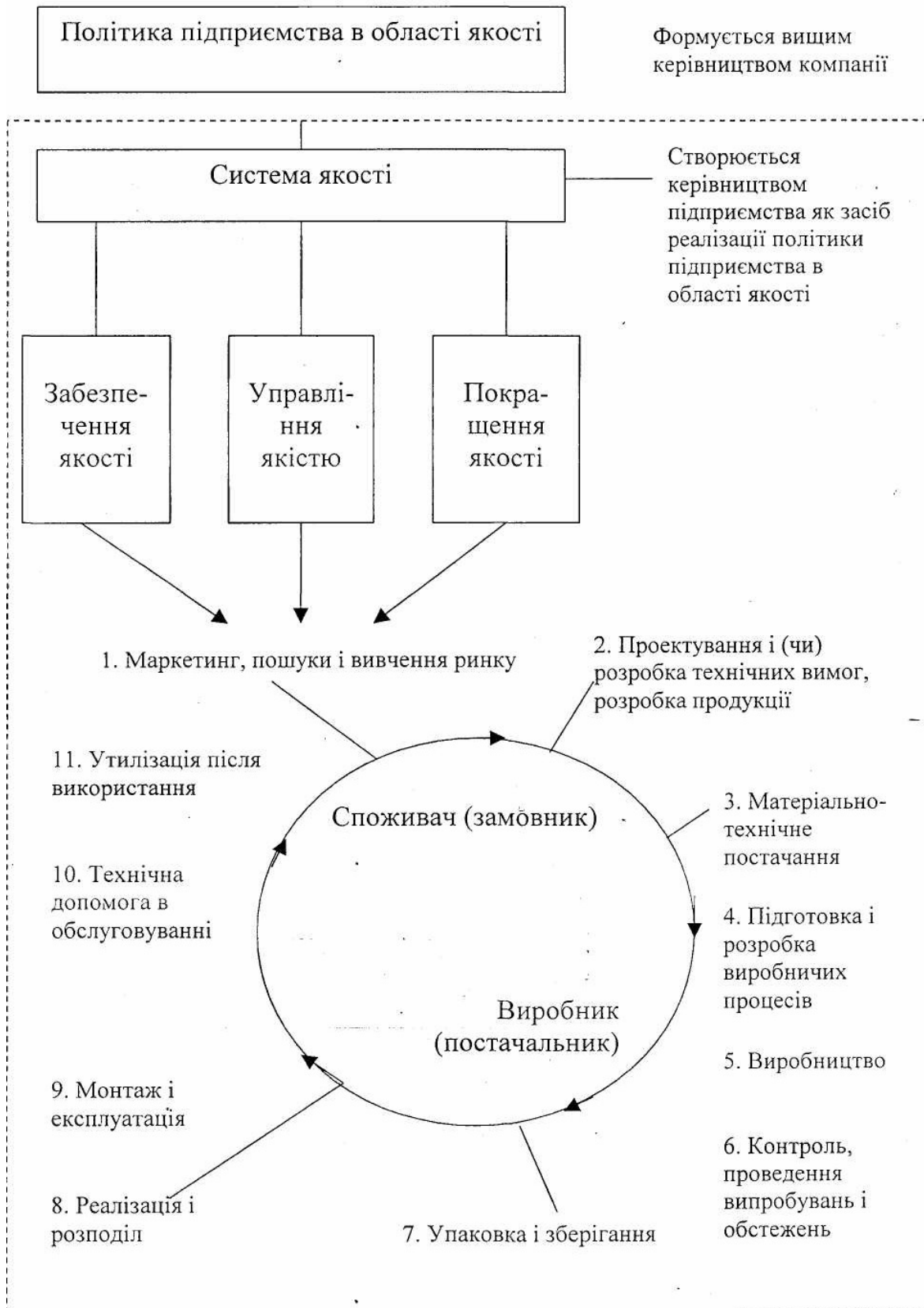


Рис. 14.2. "Петля якості"

Властивості, які формують конкурентоспроможність товару, показані на рис. 14.3 у вигляді ієрархічної структури. Якщо конкурентоспроможність оцінювати за показниками якості й ціни (рівень I), то передбачається, що решта

властивостей, які характеризують конкурентоспроможність (рівень 2), проявляються в цьому товарі й у товарі конкурентів однаковою мірою.



Рис. 14.3. "Дерево" властивостей, що визначають конкурентоспроможність товару

Усі властивості, подані на рисунку, слід розглядати як самостійні багатофакторні структури.

Під конкурентоспроможністю конкретного товару слід розуміти його відмінність від товарів конкурентів за ступенем відповідності конкретній потребі й витратам на його отримання й використання. Будь-який товар цікавить споживача своїм призначенням і можливостями задовольняти його потреби. Тому в даному разі якість слід трактувати як сукупність зовнішніх функцій товару (послуги), що проявляється під час його використання.

Жодна організація не може існувати заради самої себе. Її головне завдання — задоволення потреб тих груп населення, для обслуговування яких вона й була створена. Методи та інструменти маркетингу найкраще підходять для вирішення цього завдання.

Маркетинг — єдина можливість утриматися "на плаву" в бурхливій течії часу. Роль маркетингу в успіхові організації настільки значна, що до нього неможливо підходити вузькоспрямовано.

Концепція сучасного маркетингу як нова філософія бізнесу відображає дотримання підприємством теорії і практики суверенітету споживача: виробляти те, що потрібно споживачеві, й отримувати прибуток за рахунок найповнішого задоволення його потреб.

Виконання цих вимог можливе лише за умови, якщо підприємство досить самостійне в господарському відношенні, а управління його започатковано на гуманних засадах.

Впровадження в практику підприємництва концепції маркетингу дає змогу вирішити комплекс питань:

- відтворити двосторонні відносини між продавцем і покупцем через вивчення ринку, розподіл, просування товару та реклами;
- розвивати рекламу та інші форми стимулювання збуту;
- здійснювати координацію всієї роботи з задоволення інтересів споживача як головної мети підприємництва.

Впровадження маркетингу в практику бізнесу передбачає, що бізнес має ставити перед собою такі завдання і проводити таку політику, яка передусім відповідала б потребам споживачів, а вже потім виходила із наявних ресурсів і можливостей.

Управління персоналом — це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність.

Остання разом з професійною компетентністю, тобто знаннями та навичками у сфері спеціалізації, характеризує якість підготовки спеціаліста, потенціал ефективності його трудової діяльності.

Соціальна компетентність дає змогу повніше реалізувати себе, мати результативні стосунки з керівництвом, приємні з ним і співробітниками, успішно вирішувати питання ділової кар'єри і отримувати задоволення від роботи.

Фінансовий менеджмент є підсистемою загального управління господарсько-комерційною діяльністю підприємства, яка охоплює сукупність принципів, методів і форм організації управління всіма аспектами його фінансової діяльності і спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим та інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу й деякими іншими видами функціонального менеджменту.

Найважливішою є роль фінансового менеджменту у сфері великого бізнесу. Тут діє закон переходу кількості в якість. Великому бізнесу потрібен великий потік капіталу й відповідно великий потік споживачів продукції. При цьому в бізнесі переважають фінансові операції, пов'язані з інвестиціями, у тому числі з портфельним рухом і примноженням капіталу (траст, лізинг, селенг, транстінг). Тому без кваліфікованого фінансового менеджера великий бізнес просто неможливий.

Вважається, що для малого бізнесу достатньо кваліфікації бухгалтера чи економіста, оскільки фінансові операції майже не виходять за рамки звичайних безготівкових розрахунків, основою яких є грошовий обіг. Але практика свідчить про те, що знання багатьох універсальних прийомів, накопичених фінансовим менеджментом, можуть бути ефективно використані й у малому бізнесі. А, враховуючи необхідність розвитку малого бізнесу, значущість таких знань буде виправданою і з економічного погляду.

Система управління організації має дві основні підсистеми — стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми, без конкретних оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями.

Разом з тим, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості.

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоденних цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей.

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектури, що відповідатиме рівню цих змін. Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців встановлених завдань.

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним. Це твердження базується на тому, що нинішня організація являє собою відкрити для впливу зовнішнього середовища соціально-економічну систему. Її ефективність у довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, а й місцем у зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду та раціональне використання наявного потенціалу організації.

Стратегічне управління вбачає в персоналі організації найбільш суттєву та цінну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналові організація може навчатися й розвиватися. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців окремих робіт і завдань.

До характерних рис системи стратегічного управління належать такі:

- цілісність — усі елементи системи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед організацією впродовж довгострокового періоду;
- адаптивність — стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- складність — залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
- наявність особливої методології — сукупність методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії;

- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;
- управлінський потенціал організації;
- висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні її елементи.

Вирізняємо такі стадії процесу стратегічного управління:

- стратегічного аналізу та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;
- визначення варіантів стратегії організації, стратегій окремих бізнесів, функціональних стратегій;
- вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
- реалізації стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;
- стратегічного контролінгу.

Усі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані, циклічні. Діє зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожної стадії на інші й на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість процесу стратегічного управління.

Питання для самоконтролю

1. Продуктивність організації.
2. Конкурентоспроможність організації.
3. Вимірювання продуктивності.
4. Стратегічні заходи зростання продуктивності.
5. Комплексний підхід до управління продуктивністю.
6. Роль маркетингу у прийнятті стратегічних рішень.
7. Орієнтація персоналу на досягнення стратегічної мети.
8. Значення менеджменту персоналу в реалізації стратегічних завдань організації.
9. Основні обов'язки дирекції персоналу.
10. Необхідність управління рухом фінансових ресурсів та фінансових відносин.
11. Стратегія і тактика фінансового менеджменту.

Література:

1. Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент. М., 2004.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
3. Володькина М. В. Стратегический менеджмент. К., 2012.

4. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. М., 2010.
6. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.
7. Мазур В.С. Конкурентоспроможність підприємства: досвід спиртової промисловості. Журнал європейської економіки. ТНЕУ, Том 10 (№4), грудень 2011. С. 457-463

ТЕМА 15.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Мета заняття. Розглянути практичні аспекти застосування сучасних моделей менеджменту на підприємствах України з врахуванням кризових умов господарювання.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Стрімкий перехід України до ринкових відносин вимагав суттєвого удосконалення практики менеджменту. Основною моделлю менеджменту була обрана американська система. Однак практика використання менеджменту наштовхнулася на певні труднощі. Американська ідеологія "покладися тільки на себе", що її пропагували консультанти, не могла поєднатися з колективізмом як культурною цінністю українців. Тому власне "вибуху" менеджменту на практиці не відбулося.

У результаті розвиток менеджменту в Україні варто розглядати із двох позицій:

- загальнотеоретичних проблем міжнародних властивостей й значення;
- практичних прикладних проблем національної властивості й значення.

Теорія української моделі менеджменту базується на поєднанні накопичених у світі знань та їхньої адаптації до конкретних національних умов. Публікації (здебільшого це навчальна література), видані українськими вченими, й наявна управлінська практика господарювання ще не дозволяють у достатніх обсягах провести науковий аналіз і узагальнення накопиченого досвіду й говорити про формування вітчизняної школи менеджменту. Однак на сьогодні намітилася певна позитивна тенденція розвитку різних напрямів менеджменту в Україні.

У публікаціях Є. Г. Панченка простежується концепція адаптації американської моделі менеджменту до конкретних українських умов і створення української версії менеджменту. Будучи прекрасним знавцем американської моделі менеджменту, Є. Г. Панченко є прихильником кейсового (ситуаційного) підходу. Певний внесок він зробив у розробку і реалізацію адаптованих до умов України навчальних програм із менеджменту.

Автор цього підручника сформував власний науковий напрям під впливом теорії загальних систем, висунутої Людвігом фон Берталанфі, основ

кібернетики (автоматизованих систем управління) і теорії організацій. Тому всі теоретичні розробки автора з розвитку менеджменту базуються на системному підході. Відмітною рисою є дослідження розвитку теорії менеджменту не "взагалі", а пов'язаної з особливостями цілеспрямованої діяльності об'єкта управління. При цьому організація розглядається як сукупність незалежних об'єктів управління. Це дало авторові змогу обґрунтувати концепцію об'єктно-цільового підходу до менеджменту. Вона лягла в основу теоретичного обґрунтування складу загальних принципів управління, складу й змісту загальних функцій управління, методів проведення діагностики організації на базі моделі 10-С, нової методології формування організаційних структур управління, стільникової моделі мотивації Мартиненка "ПЩ"[7, с. 215-217].

Подальший розвиток функціонального підходу до менеджменту спостерігається у працях О. Є. Кузьміна. Із функціональних позицій менеджмент розглядається ним як процес планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У менеджменті виділяється три групи функцій: загальні (основні), конкретні (спеціальні) та об'єднавча, котра виступає у формі керівництва. До основних категорій менеджменту вчений відносить поняття організації, функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень. Процес управління складається з безлічі конкретних функцій, які, у свою чергу, реалізуються шляхом послідовного використання загальних. Функціональний підхід базується на реалізації таких етапів: 1) виділення видів і груп функцій менеджменту; 2) визначення взаємозв'язку різних груп функцій менеджменту; 3) розробка моделі використання функціонального підходу в процесі управління організацією.

Ф. Хміль, розкриваючи теоретичні основи становлення вітчизняної моделі менеджменту організацій, обґрунтував методи програмованого активно-адаптивного управління діяльністю організацій. Програмоване управління являє собою розробку і реалізацію сукупності аналітичних, планових, організаційних, економічних, соціальних та інформаційних заходів, що дають змогу координувати й підкоряти діяльність, що здійснюється у зовнішньому середовищі організацією в цілому та її структурними підрозділами. Процес управління забезпечується діяльністю двох взаємозалежних підпрограм — підпрограми діяльності організації у зовнішньому середовищі й підпрограми формування внутрішнього середовища. Підпрограма діяльності організації в зовнішньому середовищі має блоки: 1) блок активного впливу на зовнішнє середовище; 2) блок дій з адаптації до зовнішнього середовища. Підпрограма формування внутрішнього середовища складається з трьох блоків: 1) блок реструктуризації виробництва й удосконалювання технології; 2) блок реструктуризації системи управління; 3) блок формування соціальних відносин у колективі. Відповідно до концепції Ф. Хміля, у процесі становлення практики українського менеджменту необхідно сформувати нову систему соціально-психологічних відносин у трудових колективах із урахуванням ментальності українського народу.

Безумовно, розвиток теорії і формування української моделі менеджменту відбувається під впливом сучасних американських шкіл, а також накопиченого вітчизняного і світового досвіду. Унаслідок значного інтересу до менеджменту, викликаного економічними реформами, що проводяться в Україні, існує важлива проблема неоднорідності в сутності й змісті менеджменту. Як навчальна дисципліна менеджмент викладається у всіх економічних вищих навчальних закладах і на всіх спеціальностях.

У практиці використання моделей менеджменту в Україні намітилося, за своєю суттю, три різновиди менеджменту. Досить поширеною моделлю є менеджмент радянської моделі. Ця модель зберігається на тих підприємствах, які діють на регіональному вітчизняному ринку з традиційними продуктами. Суть і форми управління в більшості організацій істотно не змінилися.

Інший тип менеджменту — це менеджмент здорового глузду. Він використовується в нових організаціях, керівники яких не мають спеціальної менеджерської освіти, а в кращому разі закінчили всілякі короткострокові курси. Тому вони демонструють повагу до менеджменту, але в практичній діяльності керуються здоровим глуздом.

Третій тип менеджменту представлений спільними підприємствами або зарубіжними фірмами, що діють на території України. На таких підприємствах використовуються західні моделі менеджменту. Персонал цих підприємств проходить спеціальну підготовку в галузі менеджменту в тій країні, де знаходяться засновники або головна організація.

Існуюча прірва між науковими розробками і практикою їхнього використання призводить до того, що результати загальної діяльності в розвитку теорії менеджменту в Україні значно нижчі, ніж їх можна було б мати[14, с. 326-329].

Персонал в умовах кризи

Управління персоналом в сучасних умовах господарювання:

1) Проведення організаційно- кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу).

2) Оптимізація чисельності персоналу – комплекс планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності персоналу відповідно до антикризової програми.

3) Збереження ядра кадрового потенціалу, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства.

4) Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються.

5) Вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації).

6) Проведення кадрового маркетингу: пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми.

7) Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму.

8) Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

9) Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Типи кадрової політики в умовах кризи

1. Пасивна – керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал безвідповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивна – керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. У плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми на даний момент виділяються і розглядаються спеціально, накреслюються можливі шляхи їх вирішення.

3. Превентивна – керівництво підприємства має обгрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

4. Активна (раціональна) – керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обгрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. У плані фінансового оздоровлення є короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в персоналі. Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Рольова поведінка кризового менеджера

• Керівник – це одна з головних складових комплексу ролей в антикризовому управлінні. У цій ролі менеджер з АКУ керує підприємством, розробляє його стратегію (стратег), визначає основні завдання реорганізаційної політики (концептолог), здійснює делегування повноважень (організатор).

• Лідер. Ця роль визначає соціальний статус цього менеджера і найбільшою мірою реалізує інтеграцію цілей.

• Дипломат. У цій ролі антикризовий менеджер виконує функції фахівця зі зв'язків з громадськістю і представника.

Наставник. Відмітною ознакою даної ролі є та обставина, що в цьому амплуа менеджер АКУ повинен мати максимальний потенціал знань, мати професійну компетентність.

Інноватор. Менеджер неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення.

Дослідник-прогнозіст. Завдяки цій функції стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей фірми та зовнішніх потреб ринку та ефективна побудова тактики та стратегії фірми.

Мотивація персоналу в умовах кризи

Інвестиції в навчання

У період фінансової дестабілізації дуже важливо встояти й не втратити свій професіоналізм. Тому часто компанії роблять ставку на навчання персоналу "Наша компанія постійно інвестує значні кошти й час у навчання й підвищення кваліфікації свого персоналу, і ми будемо й далі продовжувати працювати в цьому напрямку", – розповідає Вим Хротенбур, партнер "KPMG" в Україні.

Згуртованість команди

"Говорячи про способи мотивації в цей період, варто говорити про важливість розуміння цього топ-керівниками компаній й їхньої здатності передати "заряд" керівникам середньої ланки", – затверджує Марина Маковій, генеральний директор міжнародного кадрового порталу "HeadHunter".

Орієнтація на стабільність

У період кризи найвагомішим і найкращим способом мотивації співробітників є саме стабільна робота, впевнена директор рекрутингової компанії "Форсаж" Олена Грищук. Свою позицію вона пояснює тим, що сьогодні для наших громадян важливо просто виходити на роботу й вчасно одержувати зарплатню.

Думки експертів щодо управління персоналом в умовах кризи

Олександр Кучеренко, директор департаменту навчання та розвитку персоналу, Райффайзен Банк Аваль:

Головне завдання – не формування лояльності, а підтримка перспективності та покращення емоційного стану працівників. Зараз ми робимо все можливе, аби зняти напруження серед працівників, показати, що ми стабільні.

Владислава Рутицька, директор департаменту управління та розвитку персоналу, Київська Інвестиційна Група

В даний момент головне завдання групи – захистити себе від ризиків. У той час як інші компанії дешевшають, є гарна нагода примножити капітал групи новими активами.

Філіп Рибаків, директор з персоналу, JT International Company Ukraine (JTI):

Наша стратегія проста – люди повинні бачити 2 речі – стабільність та передбачуваність. Стабільність проявляється у тому, що ми продовжуємо ті програми, про які заявили. А передбачуваність проявляється у тому, що ми намагаємося сказати людям, як будемо діяти в ситуації кризи.

Олена Сергеева, бізнес- консультант: У будь-якій кризі лякає не сама криза, а невизначеність. Криза є певним тестом для організації, адже у важкій ситуації організація проявляє, що для неї є насправді цінним та важливим. Ті організації, які орієнтовані на людей і на стосунки, можуть розраховувати на відповідну лояльність і довіру не тільки своїх працівників, але й клієнтів.

Кросменеджмент – як засіб вироблення стратегії в кризових умовах господарювання

На сьогодні особливо гостро відчувається значний вплив інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграційних процесів, які охоплюють весь світ. Усе більша кількість підприємств здійснює свої операції на території багатьох країн одночасно (так, «Справжній успіх – це вміти заробляти гроші за межами своєї країни», як це робить компанія «Макдональдс», чиї прибутки за межами США значно перебільшують прибутки всередині країни.). Актуальною стає проблема вивчення культурних особливостей, менталітету окремих національностей. Важливою сьогодні є здатність виявляти та використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг на міжнародному ринку. Все перелічене є завданням крос -культурного менеджменту. Тому питання щодо формування його ефективного механізму набувають сьогодні особливої актуальності адже це дозволить більш успішно працювати в багатонаціональному середовищі [16].

Становлення кроскультурного менеджменту – це тривалий історичний процес, який тісно пов'язаний із процесами формування світового ринку і зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, розвитку засобів транспорту, комунікацій [17].

Майбутньому менеджерів необхідно знати, що для ефективного кроскультурного менеджменту необхідно не тільки знання традицій, етикету, особистості ділової культури партнера по бізнесу, але й те, що служить об'єднуючим початком на шляху до взаємодії. Наука підтверджує загальну єдність людей у своєму внутрішньому, моральному, етичному вимірі. Різниця між людьми полягає в основному, у зовнішніх проявах, звичаях, ритуалах, одязі, невербальних комунікаціях тощо [18].

Побудова міжособистісних відносин у мультикультурному колективі або управлінні організаціями, розташованими в різних країнах світу, взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різноманітних національних культур. Часто в ділових відносинах між представниками різних країн виникають непорозуміння. Тому «крос-культурні» знання потрібні сучасним менеджерам для уникнення такої проблеми. Власне, у міжнародних переговорах знання менталітету протилежної сторони – запорука успіху[19].

Під поняттям «культура» розуміють різноманітність спільних знань, поведінки, цінностей, вірувань, переваг, основних значень та припущень, які різних особливостей для кожного народу [20]. Так, статус менеджера в Німеччині визначається його досягненнями, тривалістю служби, кваліфікацією, у Франції та Англії – походженням, елітарною освітою, інтелектуалізмом і витонченістю, в США – талантом, ініціативою, вмінням

добиватися мети, у Китаї, Японії – освідченістю, моральністю, патерналістським ставленням до підлеглих, в Україні – твердістю у відстоюванні своєї позиції, толерантністю до іншої точки зору, тактом, витримкою, почуттям гумору [18]. Тобто, можна сказати, що це неявні підсвідомі знання. І логічно, що у кожного народу вони різні.

Взагалі, крос культурний менеджмент має більшою мірою не приділяти увагу окремо відмінностям різних країн, а будувати на цих розбіжностях спільну роботу. Тобто, необхідно ефективно використовувати культурно обумовлені знання для побудови механізму крос-культурного менеджменту як спільної мультинаціональної діяльності:

- комбінація різних знань за допомогою інтерактивної трансляції (ІТ)-інтеграції учасників у процесі роботи в мультикультурних групах для розроблення спільного підходу до розуміння та вирішення проблеми. ІТ сприяє перенесенню знань, цінностей та досвіду та їх інтеграції у виробничий процес;

- процесуальна компетентність – дозволяє дотримуватись рівності у вивченні спільних проблем і допомагає спільному використанню знань, передаванню досвіду, стимулюванню групового навчання;

- сприяння формування ефективних крос-культурних технологій – спільні бізнес мова і комунікативні мережі;

- створення і підтримка партнерської взаємодії.

Успішне використання вище зазначених завдань крос-культурного менеджменту дозволяє досягнути синергичного ефекту, коли інтелектуальна потенціал колективу більший за суму потенціалів його окремих членів [17].

Отже, крос-культурний менеджмент як сукупність знань та навичок різних країн відіграє надзвичайне значення в економіці та в успішності діяльності окремих підприємств та об'єднань. Не прийняття до уваги фірмами особливостей різних народів ставить під загрозу прибутковість свого бізнесу. Так, наприклад, американці споживають «солодку кукурудзу». Вони її проварюють та їдять з маслом та сіллю. Але коли у 1960-х роках американська компанія «Грін Джайнт» намагалась продати консервовану кукурудзу в Європу, у компанії нічого не вийшло і вона була змушена закрити збудоване в Італії підприємство так як європейці розглядали кукурудзу як «корм для худоби», але ж ніяк не їжу для людей [21].

«Макдональдс» являється зразком глобального маркетингу, тому що пропонує своїм відвідувачам в основному стандартне меню, незалежно від місця, де він знаходиться. Але вони також приділяють увагу на смаки місцевого населення. В Сінгапурі на сніданок подають булочку із сосискою, що зроблена із курячого, а не свинячого фаршу із спеціями. Приблизно 15% населення цього міста – мусульмани. Щоб приблизитись до більш традиційних смаків японців, в меню із «біг-маком» з'явилися «теряки-бургери» і блюда із рису. У Меці (Саудівська Аравія) в меню включена телятина халал, м'ясо худоби, забитої по ісламському звичаю. В Польщі можна замовити молочні коктейлі з чорної смородини, в Нідерландах – вегетаріанські бургери, а в Норвегії – бургери із лососем. Врахування місцевих смакових потреб допомогло «Макдональдсу» став номером один в мережі виробників швидкої їжі [21].

Для визначення місця і специфіки існування українських бізнес структур у загальній системі українських економічних відносин необхідно здійснити порівняльний аналіз вітчизняної культури та культур інших країн. Для цього доцільно використати модель нідерландського вченого Гірда Хофстеда. Його модель базується на наступних ціннісних вимірниках: POI(дистанція влади), UAI – уникнення невпевненості, IND індивідуалізм/колективізм, MAS – чоловіче/жіноче начало, LTO конфуціанський динамізм [17].

Таблиця 15.1

Показники дистанції України від інших країн

Країна	PDI	UAI	IND	MAS	LTO	DC
Україна	78	93	30	54	40	
Румунія	90	90	30	42		4.31
Болгарія	70	85	30	40		4.50
Туреччина	66	85	37	45		4.60
Мексика	81	82	30	69		4.71
Росія	93	95	39	36		6.29
Великобританія	35	35	89	66	25	19,04
Австрія	11	70	55	79		19,79
Швеція	31	29	71	5	33	20,43
Ямайка	45	13	39	68		22,03
Данія	18	23	74	16		27,25

Як видно з таблиці 15.1 близькими до України є культури таких країн як Румунія, Болгарія, Туреччина, Мексика, а найбільше відрізняються від нашої культури Великобританія, Австрія, Швеція, Ямайка та Данія. В Україні міжкультурні комунікації розвинені досить слабо. Тому необхідно сприяти посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами.

Для цього необхідно створити центри сприяння міжнародним економічним відносинам, що будуть надавати платні послуги з крос-культурного менеджменту.

Література

1. Єрмошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. – К.: Національна академія управління, 2006. – 655 с.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум/ О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
3. Вершигора Е. Менеджмент: Учебное пособие/ Евгений Вершигора,. – М.: Инфра-М, 2004. – 256 с.
4. Виханский О. Менеджмент: [Учебник]/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [2-е изд.]. – М.: Фирма "Гардарика", 2003. – 415 с.
5. Герчикова И. Менеджмент: Учебник : [Для экон. спец. вузов]/ Ирина Герчикова,. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М.: Банки и биржи, 2002. – 478 с.
6. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. экон. спец./ Рікі Гріфін, Володимир Яцура,. – Львів: БаК, 2001. – 605 с.
7. Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник,. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
8. Мартиненко М. Основи менеджменту: Підручник/ Микола Мартиненко,. – К.: Каравела, 2005. – 494 с.
9. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський,. – 3-е вид., перероб. и доп.. – К.: Кондор, 2006. – 661 с.
10. Робінс С. Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. – 671 с.
11. Рудінська О. Менеджмент: Посібник/ Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова, ; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. – К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334 с.
12. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
13. Стадник В. Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна,. – К.: Академія, 2003. – 463 с.
14. Хміль Ф. Менеджмент: Підручник для студ. вуз./ Федір Хміль,. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
15. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда,. – 3-е изд., испр. и доп.. – К.: Знання , 2006. – 645 с.
16. Петрушенко Ю.М., Голець Т.А. Когнітивна концепція крос культурного менеджменту / Вісник СумДУ. Серія Економіка. – № 1, 2008. – С. 120-128.
17. Приятельчук, О.А. Еволюція та теоретико-методологічне становлення кроскультурного менеджменту / О.А. Приятельчук // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2006. – № 4. – С. 131-134.
18. Калиберда Л.П. Кросс-культурний менеджмент и формирование культурной компетенции студентов/Л. П. Калиберда // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. -Київ:КІБІТ, 2006, Вип. 1 (4)'2006.-С.51-54

19. <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>

20. <http://docgestion.isuisse.com/im3.pdf>

21. Каримли Э.Б. Кросс-культурное поведение в ТНК в условиях интенсивной глобализации рынка/Економіка та держава -2009.-№11.-С. 121-123

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Менеджмент як система наукових знань.
2. Діяльність менеджера вимоги до особистості сучасного менеджера.
3. Організація, мета її діяльності та критерії успіху.
4. Наукові основи менеджменту, виникнення та еволюція науки управління.

Групові завдання

Ситуаційна вправа "Важкий співробітник"

Микола Галочка працював на фірмі вже 14 років, із першого дня її виникнення. Останні п'ять років він очолював філію в Харкові. На сьогодні йому запропонована посада віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це той самий єдиний шанс розпочати кар'єру в ранзі топ-менеджера.

Через два тижні після вступу на посаду до нього звернувся завідувач відділу управління персоналом Віктор Замура і попередив, що пан Микола може отримати скарги на Кирила Петренка – координатора нових розробок.

Не чекаючи появи скарг, Микола Галочка ознайомився із квартальними та щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були напрощуд добрими. Внесок Кирила Петренка в розроблення нових продуктів був величезним. Втрата такого менеджера відчутно завадила б упровадженню маркетингової політики фірми і його, Миколиній, кар'єрі топ-менеджера.

Проте особова справа Кирила Петренка містила велику кількість свідочств про його крутий норов. Скарги були різними: про те, що Кирило часто ображає співробітників, робить зауваження, що не відповідають дійсності, принижує співробітників. Можна було побачити, що з часом кількість скарг збільшувалася, звинувачення ставали все сильнішими. В одній з останніх скарг Кирила навіть звинуватили в сексуальному домаганні.

Микола поцікавився думкою про роботу Кирила Петренка в президента фірми. Той відповів: "Так, у нього є недоліки, проте не можна без наслідків для фірми замінити талановитого координатора нових розробок. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших працівників, тому звичайно, його вимогливість багато кому не до вподоби".

Микола Галочка зустрівся з Кирилом Петренком і нагадав йому про необхідність формувати дух команди в колективі.

Через деякий час до Миколи зателефонував Віктор Замура і повідомив, що лист про сексуальні домагання Кирила Петренка до співробітниць відділу надійшов у місцеву газету.

Завдання

А. Обґрунтуйте Ваші дії по одному із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Галочка.

1-й варіант. Можна проігнорувати проблему, оскільки внесок Кирила Петренка в розробку нових продуктів був великим, і його втрата для фірми була недопустимою. До того ж проблеми і до цього часу якось вирішувалися самі по собі.

2-й варіант. Ви організуєте розслідування всіх скарг і дасте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так бути не може.

3-й варіант. Ви зустрінетеся з Кирилом Петренком та постраждалим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім ви запропонуєте проводити жорсткішу політику щодо поводження з підлеглими, яка буде включати чітку процедуру розгляду скарг.

Б. Дайте відповіді на запитання:

1. Які, на вашу думку, позитивні риси існують у менеджера Кирила Петренка?

2. Які риси Кирила Петренка можуть стати на заваді його просуванню по службі?

3. Поставте себе на місце головного героя ситуаційної задачі Микола Галочка та визначте своє управлінське рішення.

4. Як можна бути вимогливим до підлеглих і підтримувати з ними добрі стосунки

Тестові завдання

Для запропонованих нижче тестових завдань оберіть одну правильну або найповнішу відповідь, обґрунтуйте та поясніть, чому інші тлумачення помилкові.

1. Об'єкт менеджменту – це:

А. Внутрішнє середовище організації;

Б. Виробничо-господарська організація й чинники навколишнього середовища.

В. Співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління.

Г. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських та фінансових ресурсів.

2. Мінцберг класифікував ролі менеджера за такими категоріями:

А. Головний керівник, -лідер, сполучна ланка.

Б. Приймач інформації, підприємець, ліквідатор порушень.

В. Міжособистісні, інформаційні, ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Г. Підприємець, розпорядник ресурсів, ведучий переговори.

3. До ролей менеджера належить:

А. Стратегічне мислення.

Б. Оперативність.

В. Внутрішній контроль.

Г. Розпорядження ресурсами.

4. До категорій менеджменту не відноситься:

А. Ієрархія.

Б. Стиль керівництва

В. Комунікації.

Г. Управлінські рішення

5. До соціально-психологічних якостей менеджера належала»

А. Громадська позиція.

Б. Управлінська культура

В. Стратегічне мислення.

Г. Уміння мотивувати персонал

6. Безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством, це:

- А. Управлінська діяльність.
- Б. Діяльність менеджера.
- В. Підприємництво.
- Г. Бізнес.

7. До якої функції підприємництва належить діяльність, пов'язана із сприянням процесу продукування нових технічних, організаційних та управлінських ідей, проведення науково-дослідних робіт та розробок, впровадження інновацій:

- А. Новаторської.
- Б. Господарської.
- В. Соціальної.
- Г. Організаційної.

8. До якої функції підприємництва відноситься діяльність, пов'язана з ефективним використанням трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів:

- А. Новаторської.
- Б. Господарської.
- В. Соціальної.
- Г. Організаційної?

9. Розстановка членів організації згідно повноважень та статусу – це:

- А. Функція менеджменту.
- Б. Управлінське рішення.
- В. Ієрархія.
- Г. Управління персоналом.

10. До функцій технічного рівня управління відносяться:

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

11. До функцій управлінського рівня управління відносяться:

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

12. До функцій інституційного рівня управління відносяться:

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.

13. Менеджери низової ланки управління відповідають за:

- А. Керівництво функціональними підрозділами.
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій.
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
- Г. Управління маркетингом.

14. Топ-менеджери відповідають за:

- А. Керівництво функціональними підрозділами.
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
- Г. Контроль за виконанням виробничих завдань.

15. Суб'єктом менеджменту виступають:

- А. Співробітники організації.
- Б. Виробничі процеси.
- В. Підлегли.
- Г. Людські, фінансові та матеріальні ресурси організації.

16. Господарська функція підприємництва полягає в:

- А. Ефективному контролю якості продукції.
- Б. Впровадженні Інновацій.
- В. Ефективному використанні ресурсів організації.
- Г. Сприянні процесу продукування нових технічних ідей.

17. До якого типу управління відноситься управління, пов'язане з поведінкою окремих організацій, соціальних груп:

- А. Політичне.
- Б. Соціальне.
- В. Економічне.
- Г. Державне?

18. До якого типу управління належать управління, що являє собою систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб:

- А. Політичне.
- Б. Соціальне.
- В. Економічне.
- Г. Державне?

19. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації, – це:

- А. Управління.
- Б. Менеджмент.
- В. Підприємництво.
- Г. Бізнес.

20. Генотип людини є підґрунтям для формування таких якостей, як:

- А. Здатність до ризику; лідерські якості; стресостійкість.
- Б. Відповідальність; прагнення до професійного зростання.
- В. Авторитетність; внутрішній контроль; толерантність.
- Г. Інтелігентність; людяність; порядність.

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.

8. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
12. Рудінська О.В, Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. – Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334с.
13. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.
14. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

Практичне заняття 2. ОРГАНІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1. Організація як відкрита система, особливості її функціонування та розвитку.
2. Соціальна відповідальність сучасної організації.
3. Культура і етика організації.
4. Характеристика і значення функцій організації.
5. Поняття екобезпеки організації і менеджменту довкілля.

Групові завдання

Ситуаційно-аналітична вправа "Швидко їжа готується, та не просто справа робиться"

Постановка завдання

Корпорація "Техноком" – одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції "Технокому" експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Росію, Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001: 2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів "Європейська якість", "Вища проба". Торгова марка "Мівіна", "Лушеда" та "Бім-Бім" – переможці національному конкурсу "Золота торгова марка".

Додаткова інформація

Ситуація на ринку. Продукти швидкого харчування – один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. Зі зростанням добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників "швидкої їжі" така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим привабливіше поле бізнесу, тим більше бажаючих у ньому працювати.

Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10-15%) слід очікувати вибіркоче збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дороговартісних вітчизняних "швидких" продуктів, тому що попит на них уже сформований.

Конкурентоспроможність. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг "Техноком" розглядає впровадження системи CRM (Customer Relationships Marketing) – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ "Бім-Бім", рисової локшини та рисової вермішелі премія-класу "Лушеда", до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики – макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. В харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

Персонал. В компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному "Центрі східної медицини". Компанія негативно ставиться щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформований, виникає загроза: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

Завдання

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації "Техноком".
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації "Техноком" на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Побудуйте матрицю SWOT.
4. Як саме корпорація "Техноком" може впливати на поведінку споживачів?
5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації "Техноком"?
6. Визначте, який тип стратегії слід обрати компанії "Техноком"?

Тестові завдання

Для запропонованих тестових завдань оберіть одну правильну або найбільш повну відповідь, обґрунтуйте та поясніть, чому інші тлумачення помилкові.

1. До ознак виробничо-господарської організації належать:

- А. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
- Б. Цілеспрямованість, наявність певної кількості учасників (персоналу), наявність внутрішнього координувального центру, наявність структури, організаційна культура, здійснення певних видів діяльності.
- В. Наявність структури, мети і персоналу.
- Г. Наявність керівників та підлеглих, поділ праці, повноважень та відповідальності.

- 2. Властивість притаманна організації, яка характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану, – це:**
- А. Дискретність.
 - Б. Циклічність.
 - В. Оперативність
 - Г. Цілеспрямованість
- 3. Властивість притаманна організації, що означає переривність, виділеність складових та відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування та функціонування, – це:**
- А. Дискретність.
 - Б. Циклічність.
 - В. Оперативність.
 - Г. Цілеспрямованість.
- 4. Властивість притаманна організації, згідно з якою відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації, – це:**
- А. Гнучкість.
 - Б. Циклічність.
 - В. Оперативність.
 - Г. Цілеспрямованість.
- 5. Властивість організації, яка характеризує її здатність до адаптації, модернізації та реформації, – це:**
- А. Гнучкість.
 - Б. Циклічність.
 - В. Оперативність.
 - Г. Цілеспрямованість.
- 6. Згідно з якою моделлю організація визначається як об'єктивний, самовдосконалюваний процес, у якому наявний суб'єктивний елемент.**
- А. Механістичною.
 - Б. Інституціональною.
 - В. Соціотехнічною.
 - Г. Кібернетичною?
- 7. В основу якої моделі організацій покладено залежність внутрішньо-групових зв'язків від технології виробництва:**
- А. Механістичної.
 - Б. Інституціональної.
 - В. Соціотехнічної.
 - Г. Кібернетичної
- 8. В основу якої моделі організацій покладено побудову, математичної моделі структури організації з урахуванням численних зворотніх зв'язків:**
- А. Механістичної.
 - Б. Інституціональної.
 - В. Соціотехнічної.
 - Г. Кібернетичної?
- 9. Згідно з якою моделлю організації структура та поведінка, організації визначаються звичаями, традиціями та нормами:**
- А. Механістичною.
 - Б. Інституціональною.
 - В. Соціотехнічною.

Г. Кібернетичною?

10. У якій моделі організації вона порівнюється із живим організмом, у якому всі частини взаємозалежні:

А. Механістичній.

Б. Органічній.

В. Соціотехнічній.

Г. Кібернетичній?

11. До властивостей механістичних організацій відносять:

А. Особисту відповідальність при свободі дій.

Б. Невелику кількість рівнів ієрархії, перевагу горизонтальних та неформальних зв'язків.

В. Суб'єктивну систему винагороди.

Г. Формальний розподіл праці.

12. До властивостей органічних організацій відносять:

А. Децентралізацію влади.

Б. Формальний розподіл праці.

В. Вузьку спеціалізацію.

Г. Використання формальних правил та процедур

13. Організації, які являють собою об'єднання працівників з метою одержання прибутку, – це:

А. Холдинги.

Б. Кооперативи.

В. Товариства.

Г. Асоціації або спілки.

14. До макросередовища організації належать:

А. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, персонал, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

Б. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, конкуренти, соціально-культурні обставини.

В. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

Г. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, конкуренти й постачальники, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

15. Які з факторів зовнішнього середовища організації належать до факторів непрямої дії?

А. Постачальники.

Б. Конкуренти.

В. Міжнародні події.

Г. Органи державної влади.

16. Документ, у якому відображено сукупність внутрішньо фірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації, – це:

А. Етичний кодекс.

Б. Статут

В. Посадові Інструкції.

Г. Філософія організації.

17. Модель корпоративної культури, яка характеризується лояльністю, відданістю персоналу, ефективною командною роботою, це:

А. Бейсбольна команда.

Б. Клубна культура.

В. Академічна культура.

Г. Оборонна культура.

18. Модель корпоративної культури, яка формується в умовах, коли організація часто реструктурується і скорочує свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов, – це:

А. Бейсбольна команда.

Б. Клубна культура.

В. Академічна культура

Г. Оборонна культура.

19. До ознак адаптивної культури організації належать:

А. Наявність менеджерів, схильних до ризику; атмосфера довіри між співробітниками; надактивність, командна праця.

Б. Спеціальні тренінги, семінари для ознайомлення з внутрішньо-фірмовими правилами поведінки.

В. Підбір і набір працівників, які поділяють організаційні принципи.

Г. Організаційна культура, яка відображає специфіку бізнесу.

20. Для якого етапу життєвого циклу організації характерні великі масштаби, механічна вертикальна структура, посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів, формалізація діяльності:

А. Середнього віку

Б. Зрілості

В. Юності

Г. Старіння

Література :

1. Бондаренко В. В. Менеджмент організації. Введение в специальность : учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – Москва : КноРус, 2010. – 232 с
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.
5. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
6. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
8. Рікі В. Гріфін, Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001.- 605с.
9. Робине Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.
10. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

Практичне заняття 3. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.
2. Основні положення і досягнення школи наукового управління.
3. Виникнення і розвиток школи психології і людських відносин.
4. Сучасні тенденції розвитку кількісної школи в менеджменті.

Групові завдання

Ситуаційна вправа “Моя краща організація”

Опишіть організацію будь-якої сфери діяльності, в якій, на вашу думку, ви знайшли умови, що сформували у вас дане уявлення. Текст повинен складатися з фактів організаційного життя, що стосуються функціональних областей внутрішньої сфери організації.

Функціональні області внутрішнього середовища організації

Управління діловою організацією в ХХІ в.

Мета

Навчити студентів помічати і розвивати що відбуваються в управлінні бізнесом тенденції за принципом: управляти – означає передбачати.

Процедура

Крок I – протягом 10-15 мін студенти індивідуально складають список вказаних тенденцій, обдумуючи доказову сторону свого списку.

Крок II – в малих групах протягом наступних 20-30 мін студенти складають груповий список, заснований на загальній згоді учасників обговорення з його змістом.

Крок III – в класі з викладачем протягом 15-20 мін проводиться обговорення отриманих в групах результатів і вироблення на цій основі загального уявлення про управління діловою організацією в ХХІ в.

Тестові завдання

1. Які історичні обставини вплинули на становлення менеджменту?

- а) промислова революція;
- б) хрестові походи;
- в) великі географічні відкриття;
- г) рух Реформації;

2. До якої категорії менеджерів можна віднести заступника виконавчого директора компанії по маркетингу?

- а) функціональний менеджер;
- б) лінійний менеджер;
- в) апаратний (штабний) менеджер;
- г) немає правильної відповіді;

3. До якого типу ролей менеджера по Г.Мінцбергу відноситься роль того, що «вирішує проблеми»?

- а) ролі, пов'язані з ухваленням рішень;
- б) міжособові ролі;
- в) інформаційні ролі;
- г) немає правильної відповіді;

4. До якої школи менеджменту відноситься Г.Емерсон?

- а) школа наукового менеджменту;
- б) школа людських відносин;
- в) ситуаційна школа;
- г) немає правильної відповіді;

5.Що означає «принцип виключення»?

- а) необхідно контролювати виняткові ситуації у виняткових випадках;
- б) необхідно контролювати критично важливі параметри діяльності організації;
- в) правильна відповідь а) і б);
- г) немає правильної відповіді;

6. Хто був засновником адміністративної школи?

- а) А.Файоль;
- б) Ф Тейлор;
- в) Г. Гантт;
- г) М.Вебер;

7. Яке основне завдання ставили і вирішували представники школи наукового менеджменту?

- а) визначення функцій і принципів ефективного менеджменту;
- б) підтримка задовільного соціально-психологічного клімату в організації;
- в) максимальне збільшення продуктивності праці на робочому місці;
- г) правильна відповідь а) і в);

8. Що розумів А.Файоль під єдиноначальністю?

- а) один підлеглий повинен підкорятися тільки одному керівникові;
- б) за виконання одного завдання повинен відповідати один менеджер
- в) за виконання одного завдання повинен відповідати тільки один менеджер;
- г) всі відповіді правильні.

9. Чим відрізняються місія і цілі організації?

- а) ступенем конкретизації;
- б) змістом;
- в) рівнем, на якому встановлюються;
- г) нічим.

10. Яка складова не входить в концепцію «7-S» Пітерса і Уотермана?

- а) ситуація;
- б) стратегія;
- в) штат;
- г) цінності, що розділяються.

11. Який із елементів належить до сполучних процесів, в процесном підході?

- а) ухвалення рішень;
- б) планування;
- в) контроль;
- г) мотивація.

12. Функцією чого є невизначеність зовнішнього середовища?

- а) недоліку інформації для ухвалення рішень;
- б) різноманітності чинників, що роблять вплив на організацію;
- в) політичної ситуації;
- г) немає правильної відповіді.

13. Які елементи утворюють середовище прямого впливу?

постачальники та конкуренти;
політична ситуація;
розвиток техніки і технології;
всі відповіді правильні.

14. Які риси не характерні для стратегічного управління?

- а) складання детальних планів на основі уявлень про стабільність середовища;
- б) правильна відповідь б) і г);
- в) орієнтація на узгодження внутрішнього середовища організації і зовнішнього оточення;
- г) першочергова увага зовнішнім процесам ;

15. Хто не відноситься до категорії стейкхолдерів?

- а) конкуренти;
- б) споживачі;
- в) постачальники;
- г) держава;

16. На який ринок орієнтована стратегія диференціації?

- а) масовий;
- б) ринковий сегмент, нішу;
- в) роздрібний;
- г) немає правильної відповіді;

17. До якого різновиду еталонних стратегій відноситься створення власної системи збуту продукції?

- а) стратегія інтегрованого зростання;
- б) стратегія концентрованого зростання;
- в) стратегія диверсифікованого зростання;
- г) стратегія диференційованого зростання;

18 Як зв'язані норма керованості і кількість рівнів ієрархії?

- а) чим більша норма керованості, тим менше рівнів управління;
- б) чим менша норма керованості, тим більше рівнів управління;
- в) чим більша норма керованості, тим більше рівнів управління;
- г) чим менша норма керованості, тим менше рівнів управління;

19. Який учений першим виділив роль розподілу праці в становленні сучасної економіки і організації?

- а) А.Сміт;
- б) Д.Рікардо;
- в) Д.Юм;
- г) К.Маркс;

20. Що означає стратегія «центрованої диверсифікації»?

- а) коли фірма здійснює виробництво нового продукту на основі тієї ж технології;
- б) коли фірма проводить продукцію на основі різних технологій і продає її на різних ринках;
- в) коли фірма проводить продукцію, що відрізняється технологічно від основної продукції, але орієнтовану на тих же споживачів;
- г) немає правильної відповіді;

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.

2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
4. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
5. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
6. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
7. Менеджмент в АПК І Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
8. Соболев С.М., Багацкий В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

Практичне заняття 4. СУЧАСНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Характеристика американської моделі менеджменту.
2. Особливості японської моделі менеджменту.
3. Особливості західноєвропейської моделі менеджменту. Швецька модель соціалізму.

Групові завдання

Ситуаційно-розрахункова вправа

Державне підприємство готельного комплексу "Київська Русь" Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу "Русь-інтурист" у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу "Київська Русь" розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів – з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану – з 10.00 до 23.00 год.

Завдання

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1, 2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.
2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління – із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал – 55-60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал – 10-12% від загальної кількості працюючих;
3. Складіть перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.
4. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу "Київська Русь" та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

5. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом "Київська Русь". Структуру положення про функціональний підрозділ показано в Додатку 1.

6. Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади (Додаток 1).

Додаток 1

Опис посади: менеджер готелю

Опис. Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і вдоволення потреб його постояльців. Його обов'язки також можуть включати управління роботами, пов'язаними із продовольчим забезпеченням (в ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. В невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

Кваліфікація. Досвід роботи в готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи в цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі й мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

Перспектива. Потреба в цій посаді зростає швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної й тимчасової роботи.

Заробітна плата. Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від об'єму виконуваних робіт.

Тестові завдання

1. Яка з потреб людини, визначених А. Маслоу, відносяться до первинних потреб?

- 1) соціальні потреби
- 2) потреби в безпеці
- 3) потреби в повазі
- 4) потреби в самоактуалізації

2. Яка з винагород не відноситься до категорії зовнішньої винагороди?

- 1) заробітна платня
- 2) додаткові відпустки
- 3) відчуття належності до важливої справи
- 4) пільги

3. Яка з винагород відноситься до категорії внутрішньої винагороди?

- 1) заробітна платня
- 2) додаткові відпустки
- 3) відчуття належності до важливої справи
- 4) пільги

4. Яка з потреб людини не відноситься до вищого рівня ієрархії потреб А. Маслоу?

- 1) фізіологічні потреби
- 2) соціальні потреби

3) потреби у повазі

5. Які три потреби притаманні людям згідно з теорією Мак Клеелланда?

1) влада, успіх та повага

2) влада, причетності (пригiтнiсть)

3) влада, належність та повага

4) успіх, повага та належність

6. Які фактори, згідно з теорією Ф. Герцберга, впливають на поведінку людини?

1) гігієнічні

2) гігієнічні та мотиваційні

3) гігієнічні та природні

4) гігієнічні, природні та мотиваційні

7. Яка теорія відноситься до процесуальних теорій мотивації?

1) теорія А. Маслоу

2) теорія Ф. Герцберга

3) теорія справедливості

4) всі названі теорії

8. Яка з наведених теорій відноситься до змістовних теорій мотивації?

1) теорія очікування

2) теорія Д. МакКлеелланда

3) модель Портера-Лоулера

4) всі названі теорії

9. Визначите суть функції мотивації:

1) визначає регламент діяльності;

2) спонукує працівника до діяльності;

3) коректує діяльність.

10. Назвіть методи психологічного впливу:

1) соціологічні дослідження;

2) формування малих груп;

3) гуманізація праці.

4) анкетування

11. Перелічіть думки Герцберга щодо мотивації персоналу:

1) потреби розподіляються на первинні та вторинні.

2) потреби розподіляються на гігієнічні фактори та мотиватори.

3) поведінка людини визначає сама нижня незадовільна потреба.

4) мотиватори активно впливають на поведінку людини

12. До класифікації потреб Д.МакКлеелланда не відносять потреби:

1) в успіху;

2) у владі;

3) у безпеці;

4) приналежності.

Література:

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.

2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.

3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.

4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва :
5. Высшая школа, 2011. – 367 с.
6. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
7. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
8. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
10. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
11. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.
12. Осовська Г.В. Основы менеджмента: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

Практичне заняття 5. ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Поняття комунікації та її роль у системі управління.
2. Методи комунікації, їх переваги та недоліки.
3. Перешкоди на шляху ефективної комунікації.

Групові завдання

Ситуаційна вправа

Мале підприємство “Альфа” спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почали даватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп’ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими громіздкими списками в руках і були невпевнені, що було в стопках. Нереалізований товар валявся в тюках. В цілому річний товарооборот зменшився до 1,5-2 разів. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП вирішило звернутися до комп’ютерної фірми із замовленням на розробку комп’ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП “Альфа” закупило необхідне комп’ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи на КП, вміє працювати зі спеціальним програмним

забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські приміщення стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювати з 8 до 19 год, то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

Завдання

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).

2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.

3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП "Альфа".

4. Опишіть на прикладі МП основні кроки в системі оброблення даних.

Тестові завдання

1. Що є базовим елементом процесу комунікації?

- 1) зародження ідеї
- 2) кодування та вибір каналу
- 3) повідомлення
- 4) декодування

2. Яка з перепон на шляху комунікацій не відноситься до бар'єрів міжособистісних комунікацій?

- 1) невміння слухання
- 2) незадовільна структура організації
- 3) поганий зворотній зв'язок
- 4) невербальні перепони

3. Що не є етапом процесу комунікації?

- 1) кодування та вибір каналу
- 2) зародження ідеї
- 3) "шуми"
- 4) передача повідомлення

4. Яка з перепон на шляху комунікацій обумовлена різним значенням, які приймають слова в залежності від конкретної ситуації?

- 1) бар'єри, обумовлені сприйняттям
- 2) невербальні бар'єри
- 3) погане слухання
- 4) семантичні бар'єри

5. Що є етапом процесу комунікації?

- 1) відправник
- 2) канал
- 3) декодування
- 4) всі відповіді вірні

6. Яка з перепон на шляху міжособистісних комунікацій обумовлена впливом інтонації та жестів на розуміння змісту повідомлення?

- 1) бар'єри, обумовлені сприйняттям
- 2) семантичні бар'єри
- 3) невербальні перепони

4) погане слухання

7. Яка з перепон на шляху комунікацій відноситься до перепон в організаційних комунікаціях?

- 1) інформаційні перевантаження
- 2) незадовільна структура організації
- 3) перекручення повідомлень
- 4) всі відповіді вірні

8. На якому з етапів процесу комунікації отримувач інформації переводить символи відправника в свої думки?

- 1) зародження ідеї
- 2) кодування
- 3) передача
- 4) декодування

9. Назвіть пов'язуючі процеси менеджменту:

- 1) комунікація;
- 2) прийняття рішень;
- 3) модифікація;
- 4) комбінація.

10. Організаційні комунікації – це:

- 1) обмін ідеями, думками, почуттями між двома або більшою кількістю людей;
- 2) процес обміну інформацією між рівнями та ланками управління;
- 3) спосіб, за допомогою якого люди поєднуються в організацію для досягнення загальної мети.

11. Елементами комунікацій, як системи є:

- 1) відправник;
- 2) зворотний зв'язок;
- 3) канал;
- 4) одержувач;
- 5) семантичні бар'єри;
- 6) повідомлення.

12. Для здійснення процесу комунікацій необхідна наявність:

- 1) каналу комунікації;
- 2) швидкості комунікаційного потоку;
- 3) повідомлення;
- 4) мінімум двох чоловік;
- 5) емпатії;

13. Основною метою комунікаційного процесу є:

- 1) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.
- 2) забезпечення повноти інформації, що є предметом обміну.
- 3) забезпечення вірогідності інформації, що є предметом обміну.

Література:

1. Акперов И. Г. Информационные технологии в менеджменте : учеб. / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.

4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
8. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
12. Рудінська О.В, Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. – Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334с.
13. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.
14. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

Практичне заняття 7. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття планування.
2. Етапи процесу планування.
3. Поняття стратегії.
4. Визначення місії організації.
5. Тактичні й оперативні плани.

Групові завдання

Ситуаційно-розрахункова вправа "Вибір для «Інко-тур»

Постановка завдання

Підприємство туристичної індустрії "Інко-тур" спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних подорожей у країни Західної та Центральної Європи, Північної Америки.

На підприємстві виділені 6 потенційних стратегічних зон господарювання або видів бізнесу, економічна характеристика яких подана в табл. 7.1.

**Економічна характеристика
стратегічних зон господарювання ПТГ "Інко-тур"**

№	Стратегічні, зони господарювання Показники	Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Франція	Італія	Слова-чина	Франція	Італія	США
1.	Зростання ринку	15	20	1	2	12	2
2.	Відносна частка на ринку	3,0	0,8	2,0	1,8	2,0	0,5
3.	Об'єм реалізації (тис. ГО)*	30	8	45	50	20	5
4.	Покриття витрат (тис. ГО)	3	4	15	20	10	1
5.	Прибуток (тис. ГО)	2	2	10	10	5	1

* тис.г.о. – 10 тис. Грошових одиниць

Завдання

1. Оцініть та дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультаційної групи.

2. Виберіть перспективні стратегічні зони господарювання.

3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії "Інко-тур" за кожною зі стратегічних одиниць бізнесу.

Рекомендації до розв'язання та оформлення вправи

1. Побудова матриці Бостонської консультаційної групи

А. Як критерії для побудови двомірної матриці БКГ аналізуються:

- темпи зростання ринку (об'єм реалізації);
- відносна частка ринку.

Б. Для аналізу стратегічних зон господарювання фірми використовуються стандартні показники :

- середнє зростання ринку – 10%;
- відносна частка ринку туристичних послуг – на рівні 1,0 (об'єм продажу даної фірми = об'єму продажу найсильнішого конкурента).

В. При побудові матриці БКГ:

- об'єми реалізації за кожною зі стратегічних зон господарювання відмічають у вигляді кола, розмір якого відповідає об'єму реалізації;

• частку покриття витрат розраховують і вносять дані в таблицю та відмічають сегмент на колі відповідної стратегічної зони господарювання на матриці БКГ. Частку покриття витрат можна розрахувати за формулою:

частка покриття витрат = покриття витрат : об'єм реалізації

2. Аналіз матриці Бостонської консультаційної групи

А. Стратегічні рекомендації розробляють на базі аналізу матриці БКГ, які повинні містити

- варіант стратегії;
- збільшення частки ринку;
- стратегія скорочення для даного виду бізнесу;

- зменшення інвестування в даний вид бізнесу;
- зміна об'ємів реалізації туристичних послуг за видами;
- зменшення рівня витрат.

Тестові завдання

1. До суб'єктів планування належить:

- А. Розподіл ресурсів та резервів.
- Б. Розробка стандартів та нормативів.
- В. Планові відділи та організації.
- Г. Виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

2. Які види планів виокремлюються за класифікаційною ознакою предмет планування:

- А. Загальне планування підприємства організації.
- Б. Планування процесів.
- В. Планування по галузях діяльності.
- Г. Планування проектів?

3. Генеральні плани, які містять установлення цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії бізнесу, – це:

- А. Стратегічні плани.
- Б. Тактичні плани.
- В. Оперативні плани.
- Г. Організаційні плани.

4. До методів організаційного планування не належить:

- А. Метод послідовного опису операцій.
- Б. Графіки виконання.
- В. Метод сітьового планування та управління.
- Г. Постійний оперативний план.

5. Стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:

- А. Визначення мети організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив тощо.
- Б. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив тощо.
- В. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив тощо.
- Г. Аналіз стратегічних альтернатив; оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації тощо.

6. Метод сітьового планування забезпечує:

- А. Аналіз діючої структури управління.
- Б. Обзорність сприйняття інформації про управлінські дії.
- В. Внесення змін в оперативні плани.
- Г. Техніко-економічне обґрунтування.

7. До методів розробки планів не відносять:

- А. Психологічні методи.
- Б. Балансовий метод.
- В. Нормативний метод.
- Г. Математичні методи.

8. Матриця Бостонської консультативної групи характеризується такими параметрами:

А. Частка ринку, яку займає кожний продукт, і річний темп зростання продукту в даній галузі.

Б. Частка ринку, яку займає кожний продукт.

В. Річний темп зростання продукту в даній галузі.

Г. Темпи зростання виробництва продукту.

9. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає великий темп зростання продукту і низьку частку ринку, має назву:

А. Дійні корови.

Б. Зірки.

В. Дикі кішки.

Г. Собаки.

10. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає великий темп зростання продукту і велику частку ринку, має назву:

А. Дійні корови.

Б. Зірки

В. Дикі кішки.

Г. Собаки.

11. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає низький темп зростання продукту і низьку частку ринку, має назву:

А. Дійні корови.

Б. Зірки.

В. Дикі кішки

Г. Собаки.

12. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає низький темп зростання продукту і високу частку ринку, має назву:

А. Дійні корови

Б. Зірки.

В. Дикі кішки.

Г. Собаки.

13. Комплекс планів праці менеджерів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності, належить до:

А. Економічного планування.

Б. Організаційного планування.

В. Тактичного планування.

Г. Операційного планування.

14. До принципів управлінського планування не належить:

А. Принцип ефективності.

Б. Принцип повноти.

В. Принцип економічності.

Г. Принцип безперервності.

15. Плани робіт, які виконуються особисто менеджером, – це:

А. Регламентування службових обов'язків.

Б. План праці менеджера.

В. Планування видів робіт і робочого часу.

Г. Делегування окремих робіт.

16. Оперативне планування передбачає:

- А. Формування сіткового графіка.
- Б. Вибір стратегії бізнесу.
- В. Визначення цілей організації.
- Г. Бюджетне планування.

17. Поточне планування передбачає:

- А. Формування сіткового графіка.
- Б. Вибір стратегії бізнесу.
- В. Визначення цілей організації.
- Г. Бюджетне планування.

18. Стратегічне планування передбачає:

- А. Формування сіткового графіка.
- Б. Формування поточного плану.
- В. Встановлення місії та цілей організації.
- Г. Бюджетне планування.

19. Тактичне планування включає такі різновиди?

- А. Стратегічне планування.
- Б. Поточне й оперативне планування.
- В. Вибір стратегії бізнесу й бюджетування.
- Г. Вибір стратегії бізнесу й оперативне планування.

20. До адміністративних важелів досягнення планових показників належать:

- А. Оперативні плани.
- Б. Поточні плани.
- В. Контроль.
- Г. Почасова форма оплати праці.

Література :

1. Бондаренко В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – Москва : КноРус, 2010. – 232 с
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.
5. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
6. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
8. Рикі В. Гріфін, Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001.- 605с.
9. Робине Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.
10. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

Практичне заняття 8

ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Зміст організаційної функції в менеджменті.
2. Формування стратегії як попередня умова побудови структури.
3. Закони організації.
4. Принципи формування організаційних структур управління.
5. Організаційні вдосконалення та реструктуризація.

Групові завдання

Ситуаційно-розрахункова вправа

Державне підприємство готельного комплексу "Київська Русь" Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу "Русь-інтурист" у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу "Київська Русь" розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів – з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану – з 10.00 до 23.00 год.

Завдання

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1, 2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.
2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління – із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал – 55-60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал – 10-12% від загальної кількості працюючих;
3. Складіть перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.
4. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу "Київська Русь" та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.
5. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом "Київська Русь". Структуру положення про функціональний підрозділ показано в Додатку 1.
6. Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади (Додаток 1).

Додаток 1

Опис посади: менеджер готелю

Опис. Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і вдоволення потреб його постояльців. Його обов'язки також можуть включати управління роботами, пов'язаними із продовольчим забезпеченням (в ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. В невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

Кваліфікація. Досвід роботи в готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно

зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи в цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі й мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

Перспектива. Потреба в цій посаді зростає швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної й тимчасової роботи.

Заробітна плата. Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від об'єму виконуваних робіт.

Тестові завдання

1. До основних складових організаційної діяльності належать:

- А. Розподіл праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю.
- Б. Посередник, постачальник, фірма-дистриб'ютор.
- В. Штабні та лінійні повноваження, організаційна структура управління. Г. Усі відповіді правильні.

2. Процес групування робіт та видів діяльності в певні блоки (групи, відділи, сектори) – це:

- А. Розподіл праці.
- Б. Департаменталізація.
- В. Проектування структури управління.
- Г. Створення механізму координації.

3. Необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, – це:

- А. Відповідальність.
- Б. Делегування повноважень.
- В. Діапазон контролю.
- Г. Координація робіт.

4. Процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання, – це:

- А. Відповідальність.
- Б. Діапазон контролю.
- В. Координація робіт.
- Г. Делегування повноважень.

5. Кількість працівників, що безпосередньо підпорядковуються конкретному керівникові, – це:

- А. Відповідальність.
- Б. Діапазон контролю.
- В. Координація робіт.
- Г. Делегування повноважень.

6. Процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей, – це:

- А. Відповідальність.
- Б. Діапазон контролю.
- В. Координація робіт.
- Г. Делегування повноважень.

7. Складність організаційної структури управління визначається:

- А. Кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління.
- Б. Масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації.
- В. Розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління.
- Г. Усі відповіді правильні. |

8. Процес виділення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації – це:

- А. Вертикальна децентралізація.
- Б. Проектування робіт.
- В. Горизонтальна децентралізація.
- Г. Інструктування.

9. Вид повноважень, які передаються від начальника безпосередньому підлеглому і далі іншим підлеглим:

- А. Штабні.
- Б. Функціональні.
- В. Лінійні.
- Г. Апаратні.

10. Вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників:

- А. Штабні.
- Б. Функціональні.
- В. Лінійні.
- Г. Апаратні.

11. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноосібно виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:

- А. Лінійна.
- Б. Функціональна.
- В. Дивізіональна.
- Г. Матрична.

12. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців, з одного боку, керівникові постійно діючого підрозділу, а з іншого – керівникові тимчасово створеної проектної групи:

- А. Лінійна.
- Б. Функціональна.
- В. Дивізіональна.
- Г. Матрична.

13. Впорядкована сукупність органів (підрозділів), які дають змогу управляти організацією та взаємовідносинами в ній, – це:

- А. Трудовий колектив.
- Б. Структура управління.
- В. Штаб.
- Г. Департамент.

14. Тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності:

- А. Бюрократія.

- Б. Функціональна.
- В. Матрична.
- Г. Органічна.

15. Вимоги, яким мають відповідати організаційні структури управління:

- А. Оптимальність, оперативність, гнучкість.
- Б. Надійність, простота, економічність.
- В. Спеціалізація, незалежність від конкретних осіб.
- Г. Усі відповіді правильні.

16. Під час побудови організаційної структури управління можна використовувати метод:

- А. Моделювання.
- Б. Експертних оцінок.
- В. Організаційного нормування.
- Г. Усі відповіді правильні.

17. Тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив:

- А. Лінійна.
- Б. Функціональна.
- В. Лінійно-функціональна.
- Г. Дивізіональна.

18. Тип організаційної структури управління, який розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними:

- А. Лінійна.
- Б. Лінійно-функціональна.
- В. Дивізіональна.
- Г. Матрична.

19. Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань – це:

- А. Розподіл праці.
- Б. Повноваження.
- В. Відповідальність.
- Г. Координація робіт.

20. Передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого – це:

- А. Координація робіт.
- Б. Департаменталізація.
- В. Делегування повноважень.
- Г. Розподіл праці.

Література :

1. Бондаренко В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – Москва : КноРус, 2010. – 232 с
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов,

Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.

5. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.

6. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.

7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.

8. Рикі В. Гріфін, Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001.- 605с.

9. Робине Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.

10. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

Практичне заняття 9. ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ

1. Поняття та процес мотивації.
2. Врахування законів поведінки людей при побудові мотиваційних систем.
3. Внесок українських вчених у розвиток теорії мотивації.
4. Типи мотиваційних теорій
5. Вплив економічної кризи в Україні на особливості побудови мотиваційних систем.

Групові завдання

Ділова ситуація

“Мотивування працівників м’ясокомбінату”

Коли три роки тому Петро Романов став директором і основним співвласником приватного підприємства «М’ясокомбінат», воно знаходилося в хорошому фінансовому положенні. Комбінат продавав свою продукцію у всі довколишні області і регіони, а об’єм цих продажів ріс на 20% в рік. Люди купували продукцію комбінату, цінуючи її якість. Проте Романів незабаром відмітив, що працівники комбінату не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи. Вони робили великі помилки: плутали, наприклад, упаковку і наклейки для різних зразків продукції; додавали в початкову продукцію не ті добавки; погано перемішували склад ковбас і сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць. Загалом, люди робили протягом восьми годин тільки те, що їм було сказано, а потім йшли додому.

Для того, щоб підвищити мотивованість і відповідальність працівників комбінату, Романів і інші керівники підприємства вирішили ввести в управління систему участі працівників в ухваленні рішень. Спершу вони довірили працівникам перевірку якості продукції. В результаті не вище керівництво визначало «смак» продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Таке положення справ незабаром спонукало останніх до виробництва продукції вищої якості. Працівників почало цікавити, в скільки їх продукція обходиться підприємству і що думають покупці про різні сорти м’ясних і ковбасних виробів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціальної пластикової вакуумної упаковки для швидкопсувної продукції. Для цього членам бригади довелося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, встановити робочі контакти з постачальниками і іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб дізнатися про те, як зробити упаковку краще. Бригада узяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У результаті все це привело до того, що серед працівників почали з'являтися скарги на тих, чий рівень роботи був низьким і чия байдужість заважала поліпшенню роботи. Пізніше за скаргу почали відповідати і керівники та ставилися вимоги про їх перепідготовку або звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Романів, інші вищі керівники підприємства і представники робочих розробили нову систему оплати, названу «розділена участь в результатах роботи м'ясокомбінату». В рамках цієї системи фіксований відсоток прибутку ділився кожні шість місяців між всіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь в розділеному прибутку ґрунтувалася на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена і проводилася в життя групою працівників м'ясокомбінату, що представляли його окремі підрозділи. Так, працівники підприємства оцінювалися: по їх внеску в групову роботу; по тому, як вони співпрацюють з членами групи; по їх відношенню до групової роботи як такий; по дисципліні в роботі і по дотриманню техніки безпеки.

Крім того, групи або бригади були відповідальні за відбір, підготовку і оцінку своїх працівників, а якщо це було необхідно, то і за звільнення своїх колег по роботі. Вони також ухвалювали рішення по графіку роботи, необхідному бюджету, вимірюванню якості і оновленню устаткування. Багато того, що раніше було роботою керівника групи на такому підприємстві, тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Петро Романов вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значущими. І якщо це не реалізується, причина – в керівництві.

2. Люди виконують роботу на тому рівні, який відповідає їх очікуванням. Якщо говорити людям, що ви від них чекаєте, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи і таким чином мотивувати їх.

3. Самі очікування працівників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, і системою винагороди.

4. Будь-які дії керівництва і менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування у працівників очікування.

5. Будь-який працівник здатний навчитися вирішенню багатьох нових різноманітних завдань в рамках своєї роботи.

6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що представляє моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання до конкретної ситуації

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії Маслоу?

2. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікування.

3. Бажали б ви працювати на м'ясокомбінаті? Обґрунтуйте свою відповідь.
4. Чи концентрував Романів увагу на чинниках «здоров'я» або на мотиваційних чинниках Гецберга в своїй програмі мотивації?
5. Охарактеризуйте систему винагороди, що існує на м'ясокомбінаті.
6. Чи можливий успіх подібної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, зокрема галузей виробничої сфери.

Тестові завдання

1. Які групи потреб виділяв Михайло Туган-Барановський:

- А. Фізіологічні, статеві, інстинкти і симптоматичні потреби; альтруїстичні; практичні.
- Б. Фізіологічні, статеві, інстинкти і потреби; практичні.
- В. Фізіологічні, статеві, соціальні; альтруїстичні; практичні.
- Г. Фізіологічні, потреби в безпеці, потреби у повазі; практичні?

2. Які групи потреб А. Маслоу відносить до первинних:

- А. Самовираження та поваги.
- Б. Фізіологічні, безпеки і захищеності.
- В. Соціальні, безпеки та захищеності.
- Г. Самовираження, поваги, соціальні?

3. До теорій, які відображають зміст потреб, належать:

- А. Теорія очікувань В. Врума.
- Б. Теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора.
- В. Теорія морального стимулювання
- Г. Теорія матеріального стимулювання

4. До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:

- А. Теорія А. Маслоу.
- Б. Теорія справедливості С. Адамса.
- В. Теорія "Z" У. Оучі.
- Г. Двофакторна теорія Ф. Герцберга.

5. Основу мотиваційного поля формують:

- А. Стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку завдань, оплата праці, система стимулів та стягнень.
- Б. Корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці.
- В. Покупці. Споживачі. Конкуренти.
- Г. Стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

6. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:

- А. Незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці.
- Б. Задоволення потреб вищого рівня.
- В. Формування довірчих взаємин та взаємної підтримки між співробітниками.
- Г. Відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

7. До мотиваційних засобів менеджера не належить:

- А. Інформування про результати праці.
- Б. Розкриття перспектив службового зростання.
- В. Еластичність робочого часу.
- Г. Щорічна відпустка.

8. Матеріальні стимули включають:

- А. Заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди за акціями.
- Б. Заробітну плату, премії, дивіденди за акціями.

- В. Заробітну плату, соціальні виплати, надбавки.
- Г. Посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди за акціями.

9. Заробітна плата працівника організації має складатися з:

- А. Тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії.
- Б. Тарифної частини, доплат та компенсацій, надбавки, премії.
- В. Тарифної частини, доплати за рівень зайнятості протягом зміни, премії.
- Г. Тарифної частини, оплати лікування, надбавки, премії.

10. Доплати за несприятливі умови праці включають:

- А. Збільшення тривалості відпустки, оплати лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок.
- Б. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплату до тарифних ставок.
- В. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок.
- Г. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, премії.

11. Які види надбавок стимулюють рівень продуктивності праці робітників:

- А. За роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні.
- Б. За понаднормову продуктивність, за особистий вклад у підвищення ефективності, за високу якість робіт.
- В. За особистий вклад у підвищення ефективності, виконання термінових та особистих завдань керівництва.
- Г. За своєчасне виконання договорів та етапів?

12. Які види премій мають сплачуватися за якість та своєчасне виконання робіт:

- А. За виконання договорів та етапів робіт; за підсумками року; з фонду керівника підрозділу.
- Б. За підсумками місяця, підсумками року.
- В. Премії до професійних свят, корпоративних дат.
- Г. Премії за особистий вклад у результат діяльності підрозділу?

13. Завдяки чому за перевиконання плану може нараховуватися надбавка за понаднормову продуктивність:

- А. Застосуванню раціональних пропозицій, авторських винаходів.
- Б. Наявності у працівника здібностей до даного виду роботи.
- В. Надмірній інтенсивності праці.
- Г. Відхиленню від прийнятої технології?

14. Кому з учасників виробничого процесу розподіляються надбавки за особистий вклад у підвищенні ефективності (раціональні пропозиції)?

- А. Авторам раціоналізаторських пропозицій.
- Б. Працівникам, які брали участь у впровадженні раціоналізаторських пропозицій.
- В. Авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень, та у фонд керівника підрозділу.
- Г. Авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень?

15. З якою метою формується преміальний фонд керівника підрозділу:

- А. Для преміювання керівника підрозділу.
- Б. Для преміювання працівників, які забезпечують якісне виконання термінових і відповідальних завдань.
- В. Преміювання до професійних свят.
- Г. Преміювання до корпоративних свят?

16. Який відсоток від загальних видатків на персонал мають становити соціальні виплати:

- А. 100 %.
- Б. 50-70 %.
- В. 10-30 %.
- Г. 5-10 %?

17. Для чого застосовують покарання працівників:

- А. Щоб послабити небажану поведінку.
- Б. Щоб спонукати до професійного зростання.
- В. Для зміни поведінки.
- Г. Щоб закріпити бажану поведінку?

18. Форма трудової угоди "Робота на відстані" – це угода, за якої працівник:

- А. Працює у відрядженні.
- Б. Частина роботи виконує вдома.
- В. Працює на відстані від керівництва (в іншому відділі).
- Г. Працює та мешкає в іншому місті.

19. Як саме розподіляється робота за гнучким графіком роботи:

- А. На 2 частини : гнучкий та основний час.
- Б. За власним розсудом працівника.
- В. Графік роботи затверджується керівництвом.
- Г. Вільний вибір періоду відпустки.

20. До альтернативних трудових угод належать:

- А. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота на відстані.
- Б. Стислий робочий графік, робота за контрактом, поділ робочого місця, робота на відстані.
- В. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, робота за контрактом, робота на відстані.
- Г. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота за контрактом.

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
4. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
6. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.
7. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.

8. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.

9. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.

10. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

11. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

12. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.

Практичне заняття 10. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ

1. Суть контролю. Типи контролю.
2. Аналіз фінансових коефіцієнтів.
3. Контролінг як система управління процесом досягнення кінцевої мети. Контроль і аудит.

Групові завдання

Ситуаційно-аналітична вправа "Контроль по ТПКівськи"

I. Загальна інформація

Історія компанії

Компанія "ТПК" почала займатися продажем будівельних матеріалів ще в першу половину 90-х років у Львові. Згодом було організовано виробництво проф. настилу та металочерепиці. Невисока ємність регіонального ринку не давала компанії можливості повноцінно розвиватися. Розширювати географію продажу компанія почала безсистемно: то розвиваючи власну дилерську мережу, то відкриваючи власні філіали. Проте в 1997 р. засновники "ТПК" прийняли рішення розвивати торгівлю за допомогою методу прямого продажу через власну мережу філіалів. Відкривши свій третій філіал у м. Києві, керівництво "ТПК" зробило висновок щодо перспективності цього шляху розвитку торгівлі. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії "ТПК", розвиток продажу через дилерську мережу має певні негативи. По-перше, з дилером необхідно ділитися прибутком. По-друге, дуже важко відслідковувати помилки дилера, який не може забезпечити такий же сервіс, як персонал компанії "ТПК": технічний супровід; шеф-монтаж; терміни поставок; точність зобов'язань тощо. За 2000-2001 рр. компанія відкрила більшість із існуючих на цей час філіалів та сформувала повноцінну мережу. Серйозних збутових проблем у компанії не було. Бізнес зростає, проте засновників не влаштовувало, що вони не знають положення компанії на ринку, не мають достатньої інформації щодо позицій конкурентів, загроз із боку товарів-замінників. Тому частиною стратегії став систематичний аналіз ринку, на основі якого прогнозується розвиток компанії та ставляться конкретні цілі: завоювання заданої частки ринку; досягнення певної рентабельності. З метою реалізації цієї стратегії два роки тому було змінено методику

роботи з філіалами, які раніше були орієнтовані не на отримання заданої рентабельності, а на досягнення результатів з товарообігу, витрат, прибутку, товарних запасів, дебіторської заборгованості тощо. Філіалам було надано більше свободи у виборі способів досягнення головної мети – рентабельності капіталу. За цим показником почали визначати ефективність роботи філіалів.

Параметри діяльності та цінова політика

Філіали компанії "ТПК" самостійно планують та регулюють свою діяльність, проте під контролем відповідних департаментів (маркетингу, економіки, продажу) головного офісу. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії "ТПК", діяльність усієї компанії орієнтована на те, щоб для кожної групи клієнтів товар продавався за однаковими цінами в усіх філіалах. Поки цього не вдається досягти. Проте компанія прямує до єдиної системи ціноутворення. Таким чином компанія "ТПК" намагається усунути внутрішні конфлікти філіальної мережі. На сьогодні нерідкою є ситуація, коли клієнти по телефону довідуються про ціни в різних філіалах. Маркетингові дослідження довели, що одному й тому самому клієнту філіали називають різні ціни. Було виявлено випадки, коли будівники могли закупити продукцію в філіалі із сусідньої області. Крім цього, в одному філіалі різні менеджери називали клієнту різні ціни.

У компанії "ТПК" існує диспаритет цін для різних груп клієнтів. Покупців поділено на 4 групи (канали збуту): будівельні організації; корпоративні покупці; приватні клієнти; торгові організації (дилери). Пріоритетними для компанії "ТПК" є будівельні компанії. Логічною була б цінова політика, за якої ця категорія покупців отримувала товари за найнижчими цінами. На практиці відбувається інше: будівельні організації часто купують продукцію за цінами вищими, ніж приватний покупець, який може домовитись із менеджером про непогану знижку. Для ліквідації протиріч були розроблені та доведені до філіалів суворі правила роботи з клієнтами. Оскільки за кожним філіалом закріплюється конкретна область, то продати товар покупцеві з іншої області він може тільки за умови погодження з місцевим філіалом, який має переважне право.

По-друге, компанія "ТПК" упорядкувала систему знижок за каналами збуту. Було розроблено єдині прайс-листи, в яких ціна залежала від заданих параметрів: об'єму закупок; умов покупки; категорії клієнта; досвіду роботи з конкретним клієнтом тощо. Для кожної групи клієнтів було введено максимальні розміри знижок. Найменші знижки надаються приватним покупцям, на другому місці – корпоративні клієнти та торгові організації. До пріоритетних клієнтів відносять будівельників. Такий розподіл спрямовано на створення планованої структури компанії за каналами збуту.

До 2004 р. в компанії "ТПК" оборотність дебіторської заборгованості та товарних запасів жорстко не регламентувалась. Як наслідок, на складах окремих філіалів створювалися невиправдано великі складські запаси, "зависали" грошові ресурси. За порушення правил надання товарного кредиту та у випадках виникнення проблем з оплатою товару фінансові стягнення застосовуються до директорів філіалів.

Система контролю

Центральний офіс компанії "ТПК" (департаменти продажу, маркетингу, економіки) щоденно аналізують відхилення параметрів роботи філіалів від заданих. Крім он-лайнного аналізу на рівні керівництва департаментів продажу та маркетингу проводяться щотижневі наради, з участю правління компанії – щомісячні. В разі

необхідності плани коригуються кожного кварталу на раді директорів (керівники структурних підрозділів центрального офісу, регіональних офісів).

Якщо ситуація на ринку складається таким чином, що компанія "ТПК" не може виконати заплановане або виникають внутрішні проблеми, то плани підлягають щоквартальному коригуванню. Наприклад, у 2004 р. виникла необхідність у незначному корегуванні планів щодо асортименту з окремих позицій. Причини були різні – зміна ситуації на ринку, прорахунки в плануванні. Проте глобальних змін не відбувалося, а заплановані показники рентабельності навіть перевиконувались

Складності були пов'язані з тим, що в процесі коригування планів багато показників необхідно було перерахувати вручну, а коригування плану продаж пов'язане зі зміною всіх інших параметрів роботи. Тому керівництво компанії планує впровадити комплексну інформаційну систему. На сьогодні перед відділом інформаційних технологій поставлено завдання вибрати універсальний програмний продукт.

Завдання

1. Визначте об'єкти контролю компанії "ТПК".
2. Які види контролю переважають у системі менеджменту компанії "ТПК"?
3. Чи поліпшилася система контролю компанії "ТПК" при відмові від роботи з дилерами? Відповідь обґрунтуйте.
4. Які параметри діяльності компанії "ТПК" потребують удосконалення контролювання? За якими видами контролю?
5. Яким чином система контролювання, впроваджена в компанії "ТПК", вплинула на ефективність діяльності організації?
Які засади управлінського досвіду компанії "ТПК" Ви хотіли б запозичити для своєї майбутньої підприємницької діяльності?

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. До принципів контролю не належать:

- А. Об'єктивність.
- Б. Постійність та оперативність.
- В. Установка стандартів.
- Г. Масовість та гласність.

2. Функція контролю має основні завдання, до яких відносяться:

- А. Пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат.
- Б. Пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, удосконалення керівництва.
- В. Вплив на людей з метою досягнення деяких цілей.
- Г. Обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

3. Контроль – одна із найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає керівникові можливість стежити за:

- А. Професійним зростанням співробітників організації.
- Б. Ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи.
- В. Безпосередньою діяльністю працівників організації.

Г. Графіком виконання робіт

4. Суб'єктами контролю не виступають:

А. Громадські організації.

Б. Лінійні менеджери.

В. Управлінські рішення.

Г. Державні органи.

5. Об'єктами контролю виступають:

А. Місія та цілі, організаційна структура, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці.

Б. Місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці.

В. Місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, вихідна документація організації.

Г. Параметри виробничої діяльності, управлінські рішення, фінансова діяльність організації.

6. Якими спеціальними органами державного апарату здійснюється державний позавідомчий контроль?

А. Міністерство фінансів. Державна податкова адміністрація. Державний комітет статистики.

Б. Кабінет Міністрів України.

В. Міністерство фінансів, Державна податкова адміністрація.

Г. Верховна Рада.

7. З якою метою проводиться незалежний фінансовий контроль?

А. Установлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству.

Б. Виявлення ухилення від сплати податків.

В. Виявлення зловживання службовим положенням.

Г. Виявлення відхилень від встановлених планів та програм.

8. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:

А. Керівниками, аудиторними фірмами, виборними органами управління та контролю.

Б. Керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю.

В. Керівниками організації.

Г. Керівниками та спеціалістами, податковою адміністрацією.

9. Процес контролю має проходити через такі етапи:

А. Визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби в корективах.

Б. Визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

В. Визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

Г. Визначення завдань контролю, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

10. Попередній контроль використовується до таких видів ресурсів:

А. Трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних

Б. Ресурсів часу.

В. Матеріальних ресурсів за окремими об'єктами.

Г. Зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх ресурсів.

11. Попередній контроль фінансових ресурсів полягає в:

А. Перевірці усіх грошових надходжень, видатків організації, їх відповідності фінансовій документації, термінів надходження та виплат.

Б. З'ясуванні відповідності фінансових ресурсів організації обраній стратегії.

В. З'ясуванні відповідності фінансових ресурсів цілям бюджетного планування.

Г. Перевірці фактичних фінансових результатів та порівнянні їх із запланованими.

12. Поточний контроль матеріальних ресурсів не полягає в:

А. Перевірці ефективності використання матеріальних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності.

Б. Контролі норм використання матеріальних ресурсів.

В. Контролі якості продукції.

Г. Виявленні відхилень від норм використання матеріальних ресурсів та встановленні їх причин.

13. Завершальний контроль трудових ресурсів полягає в:

А. Перевірці відповідності кваліфікації працівників посадам, роботи працівників, рівня дисципліни.

Б. Перевірці відповідності кваліфікації працівників посадам; продуктивності; здатності до удосконалення професійних навичок. Проведенні атестації працівників.

В. Перевірці якості виконання робіт, здатності до удосконалення професійних навичок, проведенні атестації працівників.

Г. Аналіз ділових та професійних навичок, кваліфікації робітників, атестації працівників.

14. Поточний контроль інформаційної діяльності полягає в:

А. Перевірці достовірності та об'єктивності інформації, яка надходить в організацію із зовнішнього середовища.

Б. Перевірці роботи системи оброблення інформації, її групування та розподілі в межах організації.

В. Перевірці інформації, яка відображає рівень виконання поставлених завдань.

Г. Перевірці документального забезпечення виробничо-господарської діяльності.

15. До завдань контролю не відноситься:

А. Виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях.

Б. Визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів.

В. Усунення недоліків, коригування стандартів.

Г. Визначення рівня технічної підготовки персоналу.

16. До властивостей контролю не відноситься:

А. Відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності.

Б. Ґрунтування на гнучких та динамічних технологіях.

В. Економічність.

Г. Установлення критеріїв і стандартів, які об'єктивно відображають результати діяльності співробітників.

17. При оцінюванні виконання робіт необхідно використовувати:

А. Спеціальні контрольні засоби та прилади, ресурси.

Б. Фінансову документацію організації.

В. Матеріальні ресурси організації.

Г. Інформаційні ресурси організації.

18. Стандарт – це:

А. Показники, які характеризують відносну величину використання знарядь та предметів праці.

Б. Сукупність прийнятих норм та нормативів.

В. Максимально припустима величина абсолютних витрат сировини.

Г. Максимально припустима величина абсолютних витрат матеріалів, палива, праці.

19. Централізований контроль має такі характеристики:

А. Ґрунтується на соціальних нормах, цінностях та традиціях.

Б. Наявність спеціалізованих контрольних служб.

В. Акцентує увагу на самоконтролі.

Г. Прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

20. Суцільний контроль передбачає перевірку:

А. Усієї сукупності підконтрольних об'єктів.

Б. Фінансового стану господарської діяльності організації.

В. Діяльності після проведення інвентаризації.

Г. Шляхом проведення внутрішньогрупового контролю, який здійснюється на засадах соціальної взаємодії.

Література:

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.

2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.

3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.

4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва :

5. Высшая школа, 2011. – 367 с.

6. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.

7. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.

8. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.

9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.

10. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

11. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.є.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.

12. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

Змістовий модуль № 2.

Практичне заняття 11. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність методів менеджменту.
2. Адміністративні методи в управлінні.
3. Соціально-економічні методи менеджменту.

Групові завдання

Ситуаційна вправа

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше начальник цеху привласнив собі раціоналізаторську ідею, звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20%. Ідея була підтримана і “раціоналізатор” отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Завдання

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до начальника цеху?
2. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до майстра?
3. Які саме методи менеджменту будуть доречними в цій ситуації?
4. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

Ситуаційна вправа

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства “Лакма” було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Минув місяць після прийняття цього рішення. Директор підприємства отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.

Завдання

1. Якими мають бути дії директора підприємства по відношенню до менеджера, працівників відділу збуту?
2. Визначте методи менеджменту, які доцільно застосувати в даній ситуації.
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Тестові завдання

1. Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:

- А. За напрямом впливу на керований об’єкт.
- Б. За формою впливу на керований об’єкт.

В. За часом впливу на керований об'єкт.

Г. Правильно А та Б.

Д. Правильно А та В.

2. До методів прямого впливу належать:

А. Розпорядження.

Б. Плани.

В. Інструкції.

Г. Правильно А та Б.

Д. Правильно А та В.

3. Методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів:

А. Технологічні.

Б. Економічні.

В. Адміністративні.

Г. Усі відповіді правильні.

4. Сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей – це:

А. Організаційно-розпорядчі методи.

Б. Економічні методи.

В. Технологічні методи.

Г. Адміністративні методи.

Д. Соціально-психологічні методи.

5. Складання сукупності правил які встановлюють порядок роботи підрозділів, або виконавців полягає в:

А. Організаційному регламентуванні.

Б. Організаційному нормуванні.

В. Організаційно-методичному інструктуванні.

Г. Соціально-психологічному інструктуванні.

6. Юридичний акт, за допомогою якого оформляється утворення організацій і підприємств та визначається їхня структура, функції і правові положення, – це:

А. Статут.

Б. Постанова.

В. Наказ.

Г. Розпорядження.

7. Організаційне нормування проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління шляхом:

А. Обміну досвідом.

Б. Встановлення норм витрат матеріалів.

В. Проведення урочистих засобів та вшанування передовиків.

Г. Визначення календарно-планових показників запасів.

Д. Правильно А та Г.

8. Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження:

А. Норм витрат матеріалів.

Б. Правил та інструкцій.

В. Норм рентабельності.

Г. Усі відповіді правильні.

9. До економічних методів менеджменту належать:

- А. Плануванні і матеріальні стимули.
- Б. Накази і статути.
- В. Розпорядження і інструкції.
- Г. Усі відповіді правильні.

10. Розпоряджувальний вплив може бути здійснений у вигляді:

- А. Тарифних ставок і інструкцій.
- Б. Норм амортизаційних відрахувань.
- В. Наказів та усних вказівок.
- Г. Усі відповіді правильні.

11. Методи менеджменту, які направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:

- А. Методи соціальної спадковості.
- Б. Методи управління організованими групами.
- В. Адміністративні методи.
- Г. Методи організаційного регламентування.

12. Акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів, – це:

- А. Накази.
- Б. Розпорядження.
- В. Інструкції.
- Г. Статути.

13. Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру – це:

- А. Інструкції.
- Б. Накази.
- В. Розпорядження.
- Г. Службова записка.

14. Вибір методу управління групою залежить від:

- А. Суті питання.
- Б. Ділових особистих якостей підлеглих.
- В. Строків вирішення завдань.
- Г. Усі відповіді правильні.

15. Можливість кількісного вимірювання є основою відмінною рисою:

- А. Технологічних методів.
- Б. Адміністративних методів.
- В. Економічних методів.
- Г. Управлінських методів.
- Д. Перелічене в В, Г.

16. До методів розвитку позитивних зрушень належать:

- А. Новаторство й обмін досвідом.
- Б. Професійні свята.
- В. Попередження та обговорення неприпустимої поведінки на зборах.
- Г. Правильно А та Б.
- Д. Правильно А та В

17. До методів, які спрямовані, на обмеження негативних явищ та процесів, належать:

- А. Громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки.

- Б. Політична пропаганда й урочисті збори.
- В. Критичні статті й карикатури в стінній газеті.
- Г. Правильно А та В.

18. До психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, належать:

- А. Організаційно-методичне інструктування.
- Б. Методи гуманізації праці.
- В. Методи професійного відбору й навчання.
- Г. Усі відповіді правильні.
- Д. Правильно Б та В.

19. До економічних стимулів належать:

- А. Тарифні ставки.
- Б. Надбавки.
- В. Посадові оклади.
- Г. Дивіденди.
- Д. Усі відповіді правильні.

20. Організаційне регламентування оформляється у вигляді:

- А. Положення, статуту, постанови.
- Б. Інструкції, постанови.
- В. Статуту, інструкції, постанови.
- Г. Постанови, накази.

Література:

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
4. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.
7. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.
8. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
10. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
11. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.

Практичне заняття 12. ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
3. Етапи і процедури розробки та реалізації управлінських рішень.
4. Моделі та методи прийняття рішень.

Групові завдання

Ситуаційно-аналітична вправа “Розроблення управлінських рішень методом лінійного програмування”

Друкарня 16 жовтня ц. р. отримала одночасно замовлення від двох компаній на терміновий друк (до 17 жовтня) рекламних плакатів. Станом на 17 жовтня можна виконати лише одне замовлення, оскільки друкарня має обмежений запас необхідних ресурсів.

Завдання

1. Визначте, використовуючи метод лінійного програмування, яке із замовлень друкарні економічно вигідно виконати.
2. Які дії менеджер (керівництво) друкарні має застосувати по відношенню до другого клієнта?
3. Визначте, які заходи в подальшому має здійснювати друкарня, щоб не втрачати клієнтів.
4. Який методі прийняття управлінських рішень доцільно використовувати для недопущення подібної ситуації в майбутньому?

Інформаційні дані.

Норми витрат матеріалів та вартість одиниці продукції наведено в табл. 1

Таблиця 1

Інформаційні дані для проведення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма “Юніта”	12	100	3,0	9
Фірма “Нікма”	14	80	20	15
Запас ресурсу, кг		400	60	45

Тестові завдання

1. Вид управлінського рішення, яке лише приблизно позначає схему дій підлеглих і дає їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення:

- А. Контурне.
- Б. Структуроване.
- В. Алгоритмічне.
- Г. Організаційне.

- 2. Рішення, які потребують, певною мірою нових ситуацій, вони в середині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:**
- А. Алгоритмічні.
 - Б. Запрограмовані.
 - В. Незапрограмовані.
 - Г. Інтуїтивні.
- 3. Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, – це:**
- А. Організаційне рішення.
 - Б. Запрограмоване рішення.
 - В. Раціональне рішення.
 - Г. Рішення, що ґрунтується на судженнях.
- 4. Завдання керівника на цьому етапі процесу прийняття рішення полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення:**
- А. Діагностика проблеми.
 - Б. Реалізація рішення.
 - В. Контроль за виконанням рішення.
 - Г. Виявлення обмежень та визначення альтернатив.
- 5. Вид управлінського рішення, яке гранично жорстко регламентує діяльність підлеглих і практично виключає їх ініціативу:**
- А. Контурне.
 - Б. Структуроване.
 - В. Алгоритмічне.
 - Г. Організаційне.
- 6. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень:**
- А. Особисті оцінки керівника, середовища прийняття рішення.
 - Б. Інформаційні обмеження, психологічні обмеження.
 - В. Негативні наслідки, взаємозалежність рішень.
 - Г. Всі відповіді правильні.
- 7. Єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дає змогу їх ефективно порівнювати:**
- А. Моделювання.
 - Б. Формулювання гіпотези.
 - В. Прогнозування.
 - Г. Економічний аналіз.
- 8. У випадку, коли треба з'ясувати найважливіші чинники, що впливають на прийняття рішення в умовах конкурентної боротьби, застосовують:**
- А. Моделі управління запасами.
 - Б. Теорію ігор.
 - В. Модель лінійного програмування.
 - Г. Імітаційне моделювання.
- 9. Ці моделі використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них, щоб збалансувати витрати у випадку їх занадто великої чи малої кількості:**
- А. Моделі теорії черг.
 - Б. Моделі управління запасами.
 - В. Теорія ігор.

Г. Платіжна матриця.

10. Модель прийняття рішення, яка застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб:

А. Моделі теорії черг.

Б. Моделі управління запасами.

В. Модель лінійного програмування.

Г. Імітаційне моделювання.

11. Схематичне зображення проблеми прийняття рішення:

А. Дерево рішення.

Б. Платіжна матриця.

В. Графік беззбитковості.

Г. Модель лінійного програмування.

12. Один з методів статистичної теорії рішень, який корисний за умови, якщо керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей:

А. Моделі теорії черг.

Б. Платіжна матриця.

В. Графік беззбитковості.

Г. Модель лінійного програмування.

13. Метод, у якому використовують накопичений в минулому досвід і поточні передбачення щодо майбутнього для визначення рішення:

А. Прогнозування.

Б. Платіжна матриця.

В. Імітаційне моделювання.

Г. Економічний аналіз.

14. Метод, що використовується для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або мають випадковий характер:

А. Метод платіжної матриці.

Б. Метод “дерева рішень”.

В. Метод теорії статистичних рішень.

Г. Метод теорії ігор.

15. Методи обґрунтування управлінських рішень, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати, або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню:

А. Метод платіжної матриці.

Б. Метод “дерева рішень”.

В. Якісні методи.

Г. Кількісні методи.

16. Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:

А. Інформації недостатньо для вивчення тенденції або немає систематичної достовірної залежності між змінними.

Б. Є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому.

В. Результати одного рішення впливають на наступні рішення.

Г. Керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

17. За допомогою управлінських рішень здійснюється:

А. Визначення цілей діяльності.

Б. Закріплення людей за посадами і робочими місцями.

В. Розподіл ресурсів.

Г. Усі відповіді правильні.

18. Суб'єктами управлінського рішення є:

А. Керівники вищої ланки управління.

Б. Керівники середньої ланки управління.

В. Керівники нижчої ланки управління.

Г. Всі відповіді правильні.

19. Управлінські рішення класифікуються за часом дії на:

А. Стратегічні, тактичні, оперативні.

Б. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.

В. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні.

Г. Оптимальні, раціональні.

20. Управлінські рішення класифікуються за напрямом впливу на:

А. Стратегічні, тактичні, оперативні.

Б. Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування.

В. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.

Г. Директивні, нормативні. Методичні, рекомендаційні, дозвольні.

Література:

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.

3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.

4. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.

5. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.

6. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.

7. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.

8. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.

9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

Практичне заняття 13. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

1. Поняття керівництва.
2. Керівництво та управління.
3. Норма керованості.
4. Підходи до визначення ефективного лідерства.
5. Фактори, що формують рівень децентралізації.

Групові завдання

Ситуаційна вправа

"Стратегія лідерства Олександра Македонського"

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися спати і втрачали підтримку товаришів. Поодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напитися води було таким великим, що межувало з божевільям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Без цієї обережності люди кидалися до води в повному озброєнні, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

За цієї майже безнадійної ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Інстинктом природженого вождя Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але набагато більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить така сцена.

Коли військо тяглося по убивчій жарі (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра! Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягає шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекає, щоб навколишні звернули на сцену увагу, і вони, ваблені цікавістю, оточують його, збирається все більше глядачів. Тільки тоді, в цю мить напруженої уваги, коли всі можуть ясно бачити, що він робить, приймає шолом і повільно виливає воду на землю на очах розгублених глядачів. І вимовляє лише: "Для одного занадто багато, для всіх – мало!"

Легко уявити собі, як швидко чутки про цю сцену рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждає точнісінько так само, як ми! Він бере на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод ні в якому разі не міг бути імпровізацією якою він представлявся; це була свідомо інсценівка з метою змінити дух війська. Адже не

даремно ж цей добродійний вчинок став легендарним і зрештою став міфом. А хіба можна досягти цього без "випадкової" юрби, що зібралася на місці дії, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що від кого не вимагає більше того, що готовий винести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що вир; має уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути на очах!

Завдання

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів Ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені у ситуаційній задачі?
4. Чи можна прийоми Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Тестові завдання

1. До психологічної групи лідерських якостей відноситься:

- А. Об'єктивність.
- Б. Прагнення до постійного самовдосконалення.
- В. Здатність керувати емоціями.
- Г. Панорамність мислення.

2. До когнітивних лідерських якостей відносяться:

- А. Професійна предметність.
- Б. Прагнення до постійного самовдосконалення.
- В. Здатність керувати емоціями.
- Г. Здатність до екстраполяції.

3. Лідери, які ведуть за собою, – це:

- А. Особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність.
- Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.
- В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.
- Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з інших послідовників.

4. Тип лідерів , організаторів груп – це:

- А. Особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність.
- Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.
- В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.
- Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

5. Тип лідерів „виконавці” це:

- А. Особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність.
- Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

6. Тип лідерів – “генератори ідей” – це:

А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють випровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

7. Тип лідерів “синтезатори” – це:

А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють випровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Б. Особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

8. Тип лідерів “реактори” – це:

А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють випровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Б. Особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

9. Тип лідерів “дослідники” – це:

А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють випровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Б. Особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти.

- 10. Який стиль керівництва необхідно застосувати в форс мажорних ситуаціях:**
- А. Демократичний.
 - Б. Авторитарний.
 - В. Ліберальний.
 - Г. Змішаний.
- 11. Влада, при якій підлеглий вірить, що керівник може заохотити його за виконану роботу, називається владою:**
- А. Примусу.
 - Б. Винагороди.
 - В. Еталонною.
 - Г. Законною.
- 12. Який тип влади може викликати у підлеглих негативну реакцію:**
- А. Примусу.
 - Б. Винагороди.
 - В. Еталонна.
 - Г. Законна.
- 13. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування, – це:**
- А. Демократичний.
 - Б. Авторитарний.
 - В. Бюрократичний.
 - Г. Патріархальний.
- 14. Стиль управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, – це:**
- А. Демократичний.
 - Б. Авторитарний.
 - В. Бюрократичний.
 - Г. Патріархальний.
- 15. Стиль управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень, – це:**
- А. Демократичний.
 - Б. Авторитарний.
 - В. Бюрократичний.
 - Г. Патріархальний.
- 16. Стиль управління, при якому за лідером визначаються видатні, єдині в своєму роді якості, – це:**
- А. Харизматичний.
 - Б. Авторитарний.
 - В. Бюрократичний.
 - Г. Патріархальний.
- 17. Тип влади, при якому вплив здійснюється через розумну віру та виконавець приймає на віру знання і цінність знань керівника – це влада:**
- А. Примусу.
 - Б. Експертна.
 - В. Еталонна.
 - Г. Законна.

18. Тип влади, який формується на засадах харизми та на особистих якостях та здібностях лідера – це:

- А. Примусу.
- Б. Експертна.
- В. Еталонна.
- Г. Законна.

19. До поведінкових теорій лідерства відносять:

- А. Модель Фідлера.
- Б. Модель Герсі і Бланшара.
- В. Творю Лайкерта.
- Г. Модель Гауза і Мітчела.

20. До ситуаційних підходів до керівництва та лідерства не відноситься:

- А. Модель Фідлера.
- Б. Модель Герсі і Бланшара.
- В. Творю Лайкерта.
- Г. Модель Гауза і Мітчела.

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.

2. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.

3. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.

4. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.

5. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.

6. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.

7. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.

8. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.

9. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.

10. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

11. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

12. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.

Практичне заняття 14. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

1. Поняття і природа конфлікту.
2. Типи конфліктів.
3. Причини конфліктів.
4. Управління конфліктною ситуацією.
5. Засоби успішного здійснення змін в організації.

Групові завдання

Ситуаційна вправа

Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджерів чималих нервів, а фірмі збитків. Тому краще, якщо керівникові вдається вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні і ті ж.

1. Справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною. Кожен працює сам по собі.

2. Співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими і особистими планами.

3. Під час розмов в розділ кута ставляться негативні факти. Співбесідник швидше висловить зауваження в адресу колеги, чим тепло відізнеться про нього.

Кожна з цих ознак – серйозний насторожуючий сигнал. Але улагодити конфлікт ще не пізно. Для цього доведеться трохи змінити прийнятий Вами режим роботи.

Наприклад, розподіляти завдання не тет-а-тет, а на загальних зборах, ввести в практику відкритий обмін думками, регулярне сумісне підведення підсумків.

Іноді і сам шеф, сам того не помічаючи, може спровокувати конфлікт. Тому, перш ніж починати діяти, проаналізуйте власну поведінку. Пам'ятаєте: Вам як керівнику неприпустимо:

- приховувати яку-небудь ділову інформацію від своїх підлеглих;
- виявляти особливу прихильність до кого-небудь із співробітників;
- покірливо віддавати своїх підлеглих "на розтерзання" вищестоящому начальству;
- недооцінювати професіоналізм своїх колег.

Постарайтеся сформулювати відповіді на наступні питання:

1. Що повинен робити менеджер, щоб в колективі не виникало конфліктних ситуацій?
2. Якщо вже конфліктна ситуація стала реальністю, то як нею управляти?
3. Які повинні бути Ваші дії як менеджера у вирішенні конфлікту?
4. У яких випадках конфлікт носить конструктивний характер?
5. Чи можна рахувати провокацію конфлікту допустимим засобом в досягненні цілей і якщо так, то в яких ситуаціях?

Ситуаційна вправа

Напередодні посадових зрушень до заступника директора звертається співробітник А. і вимагає підписання подання стосовно підвищення його по посаді, що відповідно супроводжуватиметься збільшенням посадового окладу. Він аргументує це незгодою продовжувати трудову діяльність на підприємстві, низькою

заробітною платою. Водночас відношення до А. з боку керівника негативне внаслідок його прямолінійності та схильності до неприхованої критики. Ситуація ускладнюється ще й тим, що співробітник А. є досвідченим фахівцем і може звільнитися в період підготовки річних звітів, коли він є практично незамінним. Думка заступника директора не є вирішальною при розв'язанні кадрових питань, хоча за певного впливу може стати досить вагомою.

Завдання

1. Класифікуйте наведений конфлікт за всіма можливими ознаками.
2. Визначте основні структурні елементи конфлікту.
3. Запропонуйте та охарактеризуйте можливі дії учасників конфлікту.
4. Які заходи мали б бути вжиті керівником для прогнозування виникнення даного конфлікту?

Тестові завдання

1. Конфлікт – це:

- А. Протистояння сторін, що призводить до негативних наслідків.
- Б. Зіткнення протилежних переконань.
- В. Застосування оптимальних стилів поведінки в конфліктній ситуації.
- Г. Відсутність згоди, зіткнення сторін на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень.

2. Необхідними та достатніми умовами настання конфлікту є:

- А. Взаємне негативне ставлення сторін одна до одної.
- Б. Наявність суб'єктів, що мають протилежно спрямовані мотиви або судження.
- В. Наявність у суб'єктів конфлікту протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними.
- Г. Завдання моральних, матеріальних, фізичних або психологічних збитків внаслідок зіткнення сторін.

3. До основних структурних елементів конфлікту відносять:

- А. Суб'єкти конфлікту, умови протікання конфлікту.
- Б. Предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, можливі дії учасників конфлікту, результат конфліктної ситуації.
- В. Інцидент, причини, розвиток та розв'язання конфлікту.
- Г. Правильні варіанти А і Б.

4. Предмет конфлікту – це:

- А. Те, чого домагаються в ході конфлікту протилежні сторони.
- Б. Те, через що виникає конфлікт.
- В. Явища, події, факти, ситуації, які передують виникненню конфлікту та за певних умов діяльності протилежних сторін викликають його.
- Г. Зовнішній прояв протиборства сторін.

5. Конфлікт, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, називають:

- А. Функціональним.
- Б. Управлінським.
- В. Конфліктом між апаратом (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою).
- Г. Деструктивним.

6. Причина конфлікту – це:

- А. Збіг обставин, що є приводом для конфлікту.
- Б. Явища, події, факти, ситуації, які передують виникненню конфлікту та за певних умов діяльності протилежних сторін викликають його.
- В. Протилежні мотиви суб'єктів конфлікту.
- Г. Непорозуміння учасників конфлікту.

7. Чи згодні Ви з твердженням, що:

- А. Конфлікт – це негативне явище, що завжди веде до зниження ефективності діяльності організації.
- Б. Конфлікт – це бажане позитивне явище, що призводить до вирішення наболілих питань та підвищує ефективність діяльності організації на основі повного чи часткового задоволення інтересів учасників.
- В. Найбільш бажаний результат розв'язання конфліктної ситуації для кожного учасника конфлікту – це компроміс.
- Г. Головна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати виникненню деструктивних конфліктів та сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

8. Яке з наведених поєднань понять має відношення до стратегій поведіння в конфлікті:

- А. Співробітництво, консенсус, поступка.
- Б. Пристосування, ухилення, співпраця.
- В. Співробітництво, угода, примушування.
- Г. Компроміс, запобігання, конкуренція.

9. Управління конфліктами – це:

- А. Цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою недопущення конфлікту.
- Б. Цілеспрямована дія на динаміку процесу конфлікту задля досягнення обопільної згоди сторін.
- В. Застосування оптимальних стилів поведінки, що сприяють адекватному розв'язанню конфліктних ситуацій.
- Г. Цілеспрямований вплив на динаміку процесу конфлікту в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

10. Які стилі поведінки в конфліктній ситуації доцільно використовувати менеджеру в разі виникнення дисфункціонального конфлікту:

- А. Ухилення.
- Б. Конкуренції.
- В. Профілактику.
- Г. Пристосування.

11. Які з перерахованих видів діяльності потрібно використовувати в процесі управління конфліктом на етапі усвідомлення конфліктної ситуації учасниками соціальної взаємодії:

- А. Діагностика та прогнозування конфліктів.
- Б. Запобігання та профілактика конфліктів.
- В. Регулювання та оперативне розв'язання конфліктів.
- Г. Очікування подальшого розвитку конфліктної ситуації.

12. Одним з методів профілактичної роботи щодо запобігання конфлікту є:

- А. Маскування, приховування конфліктної ситуації в колективі.
- Б. Використання системи винагород для примирення сторін.
- В. Ліквідація конфліктних ситуацій шляхом застосування владних повноважень.

Г. Аналіз мотивів, цілей, здатностей, особливостей характеру професійної компетентності усіх учасників конфліктної ситуації чи інцидентів, що виникають.

13. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки “приспособлення” в конфліктній ситуації:

А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв’язання конфлікту.

Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.

В. Учасник досить активний та надає перевагу розв’язанню конфлікту власним шляхом.

Г. Одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки.

14. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „ухилення” в конфліктній ситуації:

А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв’язання конфлікту.

Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.

В. Учасники задовольняють власні інтереси за рахунок інтересів інших, примушуючи їх приймати саме своє рішення.

Г. Одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки.

15. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „компроміс” в конфліктній ситуації:

А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв’язання конфлікту.

Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.

В. Учасники задовольняють власні інтереси за рахунок інтересів інших, примушуючи їх приймати саме своє рішення.

Г. Одна сторона конфлікту може перебільшувати свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки.

16. Який з перерахованих видів діяльності не відноситься до процесу управління конфліктами:

А. Діагностика та прогнозування конфлікту.

Б. Запобігання, профілактика та стимулювання конфлікту.

В. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним учасником конфліктної взаємодії.

Г. Регулювання та оперативне розв’язання конфлікту.

17. Вид діяльності суб’єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення, в практиці управління має назву:

А. Запобігання конфлікту.

Б. Діагностика та прогнозування конфлікту.

В. Регулювання конфлікту.

Г. Розв’язання конфлікту.

18. Вид діяльності суб’єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в його потенціальному розвитку, в практиці управління має назву:

А. Прогнозування конфлікту.

- Б. Розв'язання конфлікту.
- В. Стимулювання конфлікту.
- Г. Регулювання конфлікту.

19. Конфліктна ситуація – це:

- А. Випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії.
- Б. Процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, спрямований а з'ясування відносин.
- В. Протиріччя, що нагромаджуються та пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють підґрунтя для протиборства між ними.
- Г. Етап розвитку конфлікту.

20. Який з перерахованих факторів не відноситься до тих, що визначають модель стратегії поведінки в конфлікті згідно з тривимірною моделлю стратегій поведінки в конфлікті :

- А. Рівень спрямованості на інтереси супротивника.
- Б. Цінність між особистісних відносин з протилежною стороною.
- В. Рівень спрямованості на власні інтереси.
- Г. Зміст предмету конфлікту.

Література:

1. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
2. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.
3. Скотт Дж. Конфликты: пути их решения. – К.: Внешторгиздат, 1991. -191с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423с.
5. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.
6. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Україна, 1994.-399С.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ

Тренінг – є інноваційною формою навчання, що передбачає імітацію реальних умов діяльності, в яких доводиться працювати майбутньому фахівцю. Ця сучасна форма навчання містить набір описових та практичних завдань, виконання яких потребує належної теоретичної підготовки і розуміння принципів практичної роботи менеджера. Засвоєння матеріалу тренінгу відбувається не за рахунок вивчення основних засад та положень управління, а завдяки творчому та доцільному застосуванню набутих, в процесі навчання, знань з теорії менеджменту у проблемних ситуаціях.

Метою тренінгу є формування у студентів знань, умінь і навичок організації різних видів управлінської діяльності; виховання особистісного ставлення до складових майстерності менеджера та вироблення практичних навичок до самостійної роботи на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Порядок проведення тренінгу:

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з схемою тренінгового заняття.
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.
4. Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Тематика тренінгу

Тренінг 1. Від ефективної команди до продуктивної організації

Мета тренінгу: Створити ефективну команду, впроваджувати зміни.

Оволодіння технологіями розробки, обґрунтування та створення команд з урахуванням особливостей ведення бізнесу компанії, і компетенцій, необхідних для здійснення її місії.

Навчатися ефективно ставити цілі в роботі, планувати їх досягнення і свій робочий час.

Відпрацьовувати навички розподілу обов'язків при роботі в команді.

Дізнаються особливості взаємин між підлеглими і керівниками; зможуть розкрити свої можливі негативні установки, що заважають повноцінній співпраці з підлеглими і керівниками.

Цілі тренінгу:

- Впровадити в процес створення ефективної команди управлінців.
- Створити команду, об'єднану спільними підходами та інструментами з метою підвищення ефективності діяльності в умовах ринку.
- Передати управлінцям «законів» змін.
- Створити ефективну команду впроваджувати зміни.
- Навчити керівників навчати своїх співробітників командних методів роботи.

Методи:

Інтерв'ювання, анкетування, модерація, робота в малих групах, ситуаційні вправи, мозковий штурм, групова дискусія, тестування, «наскрізна» ділова гра, метод проектів; метод роботи в командах.

Тренінг 2. Управління змінами в організації

Мета тренінгу: Отримання практичних навичок управління процесами змін на підприємстві. На тренінгу слухачі опанують інструменти та методи оцінки персоналу, питання підбору, управління та розвитку персоналу, а також розвиток компетентії персоналу і формування системи підготовки лідерів в організації. Умінням розробки та реалізації стратегії змін.

Цілі тренінгу:

- Сформувати позитивне ставлення до процесу змін з боку співробітників.
- Поліпшити інформаційний обмін всередині організації, в тому числі і між управлінцями різного рівня.
- Передати управлінцям розуміння внутрішньої логіки, «законів» змін, без яких безглуздо намагатися управ-лять ними.
- Створити ефективну команду, впроваджувати зміни.
- Забезпечити конкретними інструментами тих, хто введ-ряє зміни.
- Навчити керівників навчати своїх співробітників новим методам роботи.
- Навчити аналізувати ситуацію в більш широкому кон-тексте розвитку компанії.

Методи:

Робота в малих групах, брифінгова дискусія, модерація, мозковий штурм, метод «господар ідеї». Зв'язки з реальним досвідом та практикою.

КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Виконання КПЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни „Менеджмент”.

Індивідуальне завдання виконується самостійно кожним студентом.

Мета комплексного практичного індивідуального завдання (КПЗ) – систематизація, закріплення та розширення теоретичних знань з актуальних питань курсу «Менеджмент», набуття практичних навиків самостійної роботи. Воно передбачає створення умов для повної реалізації творчих можливостей студента через індивідуально-спрямований розвиток його здібностей, науково-дослідну і творчу діяльність.

Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПЗ) виконується на основі аналізу діяльності підприємства за вибором студента і реалізується у вигляді наскрізної задачі, яка включає виконання окремих завдань по основних темах курсу «Менеджмент».

Робота може супроводжуватись стислою презентацією, виконаною у Microsoft PowerPoint. На слайди презентації повинні бути винесені: назва проекту, прізвище та ім'я виконавця, мета роботи, основні тези роботи, матеріали візуального супроводу (таблиці, схеми, графіки, діаграми, тощо), основні результати і висновки дослідження.

При виконанні і оформленні КПЗ студент може використовувати комп'ютерну техніку. Виконання КПЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту.

Головні завдання КПЗ:

- поглиблення та розширення теоретичних знань з певного напрямку чи вузької галузі науки;
- оволодіння методикою самостійних наукових досліджень з обраної галузі;
- розвиток умінь і навичок безперервної фахової освіти;
- формування наукової культури написання тексту з викладом результатів дослідження, засвоєння етичних норм використання джерел інформації та посилань на них;
- оволодіння правилами привселюдного захисту результатів власного наукового дослідження, коректного використання системи доказів у публічній науковій дискусії.

Тематика КПЗ:

1. Теорії європейського менеджменту.
2. Теорії та практика американського менеджменту.
3. Практика японського менеджменту.
4. Взаємозв'язок знань і умінь з різних наук для вирішення завдань менеджменту.
5. Внутрішньоорганізаційне забезпечення менеджменту.
6. Типологія організаційних концепцій.

7. Яким чином менеджери різного рівня можуть використовувати різні типи мотивації праці?
8. Залежність між потребами і мотивацією.
9. Особливості процесуальних теорій мотивації.
10. Охарактеризуйте функціональну схему і схему влади на фірмі.
11. Стрес в професійній діяльності менеджера.
12. Тендерні аспекти менеджменту.
13. Особливості менеджменту в некомерційних організаціях.
14. Психологічні механізми впливу реклами на споживачів різного соціального статусу, віку, статі, інтелекту (афективні, когнітивні та конативні складові рекламного впливу).
15. Психологія економічної поведінки.
16. Міжконфесійні конфлікти, причини виникнення та шляхи вирішення.
17. Творча особистість і конфлікт (психологічний аналіз).
18. Каталог вимог посадових позицій.
19. Методи діагностування професійно важливих якостей менеджерів.
20. Тренінг в професійній підготовці менеджерів.

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів — один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно із графіком, затвердженим кафедрою.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань, зокрема: “Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления”. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал щодо конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні питання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ”

Тема. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ситуаційна вправа 1. “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”.

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить протилежне: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог із владою. Одним із них є Сергій Тарасов. Компанія, якою він управляє за 12 років із невеликого ТОВ перетворилася в одне з найбільших бізнесоб'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 році він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. У 1989–1992 рр. він працював директором торгового підприємства “Тедді-64”. Бізнес розпочав в 1992 році за цілком логічною для тих років схемою і заснував невелику фірму зі штатом 5 осіб та торгував усім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993–1995 рр. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилась з пріоритетами розвитку — торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія стала потужнішою і вже у 1998 р. обсяги реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи просувались успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано — почати вирощувати зернові.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями — світовими торговцями зерна, такими як “Каргілл”, “Альфред Топфер”, “Гленкор”. Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало біля 550 компаній — експортерів зерна, проте 25 % обсягу експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

Тарасов розумів, що при таких нерівних фінансових та лобістських можливостях жодна вітчизняна компанія не зможе довго конкурувати на цьому сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і крім торгівлі зерном розпочати його виробництво, тобто замкнути цикл. У 1998 році було взято в оренду біля 500 га орної землі в Кіровоградській області з метою створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Від початку й по цей день усі агрофірми холдингу “Агронафтосервіс – СТ” були рентабельними. Навіть у 2003 р. коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу становила 25–30 %. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв — елеватор у Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном як компанію донор — джерело для внутрішніх інвестицій. Зараз для цього процесу залучені і банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд “Агронафтосервіс— СТ” це районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ.

С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. З техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закуповує за кордоном. І не через умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Останнім часом переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему

з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить все можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів і навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми недобросовісної роботи.

В сільській місцевості важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, важко підтримувати систему контролю в усіх структурах.

Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарадах.

Завдання до ситуаційної вправи

1. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу “Агронафтесервісу –СТ”.

2. Які навички менеджера найважливіші для завоювання позицій на аграрному ринку?

3. Які риси вдачі та якості характеру допомогли Сергію Тарасову досягти успіху?

4. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент — це тільки наука, але і мистецтво.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

1. Визначте послідовність (коли і що саме) та обґрунтованість дій Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу.

2–3. Слід враховувати, що аграрний бізнес та сільськогосподарське виробництво має певну специфіку: виробництво потребує значних капіталовкладень, термін окупності капіталу становить кілька років, високий рівень ризику, суттєвий вплив на сільське господарство мають природні умови, неодноразово змінюється законодавство (оподаткування, мито), кількість населення на селі щороку зменшується, в сільській місцевості низький рівень заробітної плати та зайнятості.

Особистість керівника — це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації. Сучасному керівникові повинні бути притаманні якості, які наведено у табл. 1.

Порівнюючи інформаційні дані (текст ситуаційної вправи) і табл. 1, визначте, які професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні якості характерні Сергію Тарасову. 4. Базуючись на матеріалах лекційного курсу (“Менеджмент як система наукових знань”. “Менеджмент як мистецтво управління”).

“Менеджери та підприємці — ключові фігури ринкової економіки”), доведіть, що Сергій Тарасов володіє чи не володіє мистецтвом управління.

Якості менеджера

Групи	Якості менеджера
1	2
1. Професійно- ділові	<ul style="list-style-type: none"> • Висока професійність • стратегічне мислення • генерація ідей • здатність приймати управлінські рішення • відповідальність за прийняття управлінських рішень • прагнення до професійного зростання • авторитетність • здатність до ризику • володіння антикризовим управлінням
2. Адміністративно- організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність • гнучкість стилю управління • уміння мотивувати персонал • уміння доводити справу до логічного завершення • послідовність дій • внутрішній контроль • уміння формувати команду • уміння запозичувати досвід підлеглих • здатність делегувати повноваження • уміння організовувати час
3. Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> • психологічна компетентність • управлінська культура • лідерські здібності • упевненість у собі • уміння керувати своєю поведінкою • уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях • колегіальність • толерантність • оптимізм • переконливість • уміння управляти конфліктами • інтелектуальність • риторичні здібності • стресорезистентність • почуття гумору • уміння створювати імідж
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> • патріотизм • національна свідомість • державницька позиція • інтелігентність • людяність • порядність • почуття обов'язку • громадянська позиція • чесність • доброзичливість

Завдання для самостійної роботи “Портрет українського топ-менеджера”.

Використовуючи матеріали мережі Internet, визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за наступними характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар’єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.
- Комунікаційна ефективність.
- Впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність.
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору інформації за ключове слово можна набрати назву компанії. Наприклад, УМС керівництво. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії.

Для отримання більш конкретної інформації про Адама Вояцкі потрібно за ключове слово набрати “Адам Вояцкі менеджер” і проглянути інформацію про топ-менеджера та інтерв’ю з ним із сайтів періодичних видань і журнальних статей.

Доцільно також проаналізувати матеріали рейтингів провідних компаній та кращих топ-менеджерів України за останні роки. Наприклад, за адресою ukrrudprom.com ви можете отримати інформацію рейтингу ста кращих топ-менеджерів, що охоплює керівників 600 компаній України. Цінність цієї інформації полягає в тому, що топ-менеджерів оцінюють їх колеги, учасники ринку.

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.

5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
8. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
- 10.Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
- 11.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
- 12.Рудінська О.В, Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. – Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334с.
- 13.Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.
- 14.Соболь С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

Тема . ОРГАНІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Аналітичне завдання “МКС — філософія”

Постановка завдання

Компанія “МКС” створена у 1990 році в м. Харкові в формі товариства з обмеженою відповідальністю, сфера діяльності — виробництво та торгівля комп’ютерною технікою. На сьогодні має спеціалізовану роздрібну мережу, яка складається з 36 магазинів у 12 містах

України. В штаті компанії понад 1000 співробітників.

Інформаційна база

Історія компанії. Компанія “МКС” була створена 12 квітня 1990 року як кооператив, який орендував невеликий офіс в одному з проектних інститутів м. Харкова та займався розробкою апаратури та програмного забезпечення для радянської медицини. На той час це була єдина в Радянському Союзі компанія, що розробляла обладнання з оцифрування та підготовки висновків з кардіограм і встановлювала це обладнання в лікувально-профілактичні заклади. Саме від цієї діяльності і походить сучасна аббревіатура МКС, компанія в ті часи мала назву “Медичні комп’ютерні системи”. Після розвалу СРСР, ринок для “МКС” був звужений до меж одного регіону. До того ж медичні розробки “МКС” в Україні не мали попиту і компанія схопилася за єдину “профільну” тематику: просування розробки мереж для персональних комп’ютерів. Цей напрям діяльності мав принципово велике коло потенційних споживачів.

На початку 90-х років ринку роздрібного продажу ПК не було тому компанія орієнтувалась на корпоративного клієнта. Генеральний директор “МКС” Олександра Головченко зазначив: “Ми займалися повним циклом: від

підбору персоналу на підприємства до сервісного супроводження. Оскільки на той час не було достатньої кількості необхідних програм, їх писали наші співробітники”.

У ті роки фірма знімала трикімнатну квартиру у дев'ятиповерховому будинку: в одній кімнаті був склад, у другій — приймальня, в третій — підсобка. Два роки фірма працювала в таких умовах. Звичайно, що такими ж спогадами може поділитись величезна кількість фірм. Проте багато з них так і знімають квартирки, а “МКС” —розвивалась. Уже наприкінці 1996 року фірма сформувалась у велику регіональну компанію, яка працювала на ІТ-ринку.

ІТ-ринок у Харкові традиційно сильний, тому конкуренція в перші роки існування компанії була достатньою. Ставлення “МКС” до конкуренції можна зрозуміти за словами О. Головченка: “Я без кінця повторюю: спасибі конкурентам за те, що ми такі, які ми є. Саме завдяки цьому ми свого часу зрозуміли просту істину: боротися необхідно не з конкурентами, боротися необхідно за клієнта”. Саме тому генеральний директор описує стратегію поведінки фірми наступним чином: “Чого хоче клієнт? Прийти в світлий магазин у центрі міста з максимальним асортиментом і мінімальними цінами. Потім покупець стає більш прискіпливим, у нього з'являються нові бажання: він хоче того ж самого, але в п'яти хвилин від дому. Тому наступний крок — вглиб житлових районів”.

У 1997 році в “МКС” почала задумуватись щодо просування в інші регіони країни. Перший крок було зроблено у Донецьк, потім в інші міста. Три роки тому компанія вийшла на столичний ринок, відкривши магазин на Подолі. У 2004 році вона мала вже 8 торгових точок у Києві. Вдалий досвід виходу в регіони дозволив “МКС” сформулювати принципово нове завдання — стати найбільшим роздрібним торговцем на ІТ-ринку України.

Кадрова політика. Керівництво “МКС” вважає, що найголовніше для компанії — люди. На роботу у мережу “МКС” може потрапити не кожний: відбір проходять менше 10 % від тих, хто подали заяви. Кан-дидатів тестують, з ними проводять співбесіди і потім вони проходять стажування. На останньому етапі оцінюється сумісність кандидатів із колективом. У колективі існує командний стиль, новим співробітникам дають зрозуміти, що тільки колектив має ціну. Якщо новий співробітник почуває себе зіркою, то він, як правило, не спрацьовується із командою. Найскладнішим при просуванні на нові регіональні ринки стало формування команди. З іншого боку, керівництво “МКС” підтримує творчу самореалізацію співробітників. Тобто компанія працює на ідею: “Кожний співробітник повинен мати бажання розвивати себе, тоді це дозволить бізнесу компанії відрізнятись від інших”. Компанія матеріально заохочує співробітників. Крім гідної та регулярно виплачуваної заробітної платні є і нетрадиційні методи. Наприклад, введена пряма залежність рівня оплати від стажу роботи, обсягів продажу; практикують нагороджувати цінними подарунками кращих продавців-консультантів — грошовими преміями, товарами, путівками. Не менша увага приділяється і нематеріальним стимулам, формуванню корпоративного духу.

Компанія бере участь у всеукраїнських змаганнях з футболу серед комп'ютерних фірм. Проводяться внутрішні чемпіонати з волейболу, баскетболу, боулінгу. Співробітники компанії люблять кататися на гірських лижах, тому кращі співробітники можуть потрапити на гірськолижні курорти, а найкращі — їдуть покататися за кордон.

Жоден з талантів співробітників не залишається не поміченим: ті хто добре грають на музичному інструменті, стають артистами на корпоративних вечорах; якщо співробітник любить фотографувати, його роботами прикрашають торгові зали компанії. Компанія постійно пропагує ідею професійного зростання, направляє співробітників на навчання, симпозіуми, семінари.

Структура управління. З відкриттям великої кількості філій перед “МКС” виникла проблема делегування повноважень. На сьогодні “маневреність” регіональних підрозділів вже достатньо велика: надані повноваження щодо формування цінової політики. Компанія почала проводити реструктуризацію для ефективнішого управління відокремленими підрозділами. У структурі компанії почали формуватись локальні центри управління, перш за все у містах-мільйонерах. У кожному великому регіоні створено мінімальний апарат для стратегічного планування розвитку бізнесу на локальному ринку. Центральний офіс надаватиме необхідну допомогу: організаційну; креативну; фінансову.

Бурхливий розвиток ставить перед компанією стратегічне завдання — перегляд внутрішньої структури бізнесу. Сьогодні “МКС” — це єдина мережа, в яку входять і роздрібна торгівля, і сервісні підрозділи, і відділи корпоративного продажу, і виробництво, і дистрибуція, і транспортне господарство. Всі підрозділи працюють як спеціалізовані госпрозрахункові департаменти у складі єдиної компанії. Проте, керівництво компанією приходить до думки, що ситуація вже потребує змін для посилення керованості.

Перспективи розвитку. До початку 2005 року компанія “МКС” планує завершити формування торгової мережі в усіх обласних центрах. Своє майбутнє компанія пов'язує з ринком ІТ-технологій. Для успішної роботи на ринку необхідно замислюватись про нові формати торгівлі. Планується створити у містах-мільйонерах супермаркети електроніки, з використання нових для комп'ютерного ринку технологій обслуговування клієнтів. Основну увагу планується приділяти швидкості обслуговування та додатковому сервісу.

Оскільки покупець не завжди підготовлений до використання складних операційних систем, буде створено цілодобову телефонну консультацію, службу доставки супутніх матеріалів “за дзвінком”, інтернет-магазин. Крім роздрібного, компанія має плани щодо закріплення своїх позицій на корпоративному ринку ІТ-технологій. Тільки в минулому році клієнтами компанії стали “Запоріжсталь”, Укрсоцбанк, Приватбанк, регіональна залізниця.

Завдання до ситуаційної вправи

1. Розробити цінності компанії “МКС”.
2. Розробити “Філософію організації” для компанії “МКС”.
3. Сформулювати процедуру контролю за виконанням філософії організації.

Методичні рекомендації до розв'язання та оформлення вправи

А. При визначенні цінностей компанії “МКС” можна взяти за зразок компанію “Дженерал електрик”.

Цінності компанії “Дженерал електрик”

1. Формувати і розповсюджувати серед підлеглих бачення бізнесу як ясне, чітке, зрозуміле, просте, орієнтоване на споживачів.
2. Розуміти важливість підзвітності та обов'язковості, виявляти рішучість у визначенні мети, діяти наполегливо, цілісно та відкрито.
3. Постійно удосконалюватись, долати зайву бюрократію та всі негативні наслідки, які пов'язані з нею.
4. Активно делегувати повноваження, впроваджувати в управлінні крос-секторне лідерство, бути відкритими до інновацій.
5. Використовувати глобальне бачення, мати широкий кругозір, прагнути створювати крос-секторні команди виконавців.
6. Стимулювати і мотивувати заміни, бути гнучким у пристосуванні до нових умов, розглядати зміни не як загрозу, а як нові додаткові можливості.
7. Мати власне здібності та хист щодо заохочення, запалювати працівників у роботі, розуміти мобільність як конкурентну перевагу, визначати організаційну вигоду, як похідну від організаційної мобільності.

Б. В основі розробки філософії організації мають бути наступні документи:

1. Конституція України.
2. Цивільний кодекс України.
3. Кодекс законів про працю.
4. Декларація прав людини.
5. Колективна Угода.
6. Статут установи.
7. Досвід кращих компаній.

При розробці філософії організації необхідно враховувати наступні чинники:

- національний склад персоналу;
- регіональну специфіку (область, район);
- тип виробництва;
- галузь народного господарства;
- кількісний склад організації;
- рівень життя співробітників;
- культурний рівень персоналу;
- погляди та позицію власника;
- особисті переконання директора.

Література :

1. Бондаренко В. В. Менеджмент організації. Введення в спеціальність : учеб. посібник / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – Москва : КноРус, 2010. – 232 с
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. посібник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. посібник / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.
5. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
6. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
8. Рикі В. Гріфін, Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001.- 605с.
9. Робине Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.
10. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

Тема. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Завдання для самостійної роботи

1. Обґрунтуйте на конкретних прикладах важливість невербальних комунікацій в інформаційному обміні.
2. За результатами самостійного вивчення програмних питань підберіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.
3. Спробуйте ідентифікувати фактори, що впливають на процес обміну інформації: в університеті, на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для підготовки відповідей користуйтеся і публікаціями із періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо), і опирайтесь на ситуації із власного досвіду. На друге завдання наведіть 2–3 приклади (опишіть ситуації), чітко визначте комунікаційну перешкоду та найефективніші засоби їх подолання.

Результати опрацювання третього завдання слід оформити у вигляді таблиці (табл. 2.)

**Фактори, що впливають на процес обміну інформації
в університеті**

Опис ситуації	Ідентифікований фактор впливу на комунікаційний процес	Негативні наслідки впливу фактора	Засоби подолання комунікаційної перешкоди
Директор підприємства обмежується зібранням інформації про підрозділи, в яких відбуваються нововведення, від інших посадових осіб, а сам не відвідує трудові колективи	Поганий зворотний зв'язок	Він не уявляє реальної картини ставлення працівників до здійснюваних у виробництві нововведень	1. Управлінські дії з боку керівника (періодичні наради з трудовими колективами підрозділів, в яких відбуваються нововведення). 2. Системи зворотного зв'язку (застосування програми "Відкриті двері", "Говори", "Через голову"). 3. Система збирання пропозицій

Література:

1. Акперов И. Г. Информационные технологии в менеджменте : учеб. / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
8. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.:

"Кондор", 2003.- 556с.

11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

12. Рудінська О.В, Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. – Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334с.

13. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

14. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

Тема. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Завдання для самостійної роботи

1. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?

2. При умові, що ви головний менеджер фірми, якій би організаційній будові віддали б перевагу? Чому?

3. Яка роль неформальних організацій в управлінні сучасними підприємствами?

4. На прикладі конкретної організації покажіть графічно, визначте тип структури управління. Чи існує потреба в удосконаленні цієї структури управління?

5. Використовуючи матеріали мережі Internet (www.prenhall.com/robbinsmgt) визначте рішення, які були прийняті в Buzman Labs з приводу шести основних елементів організаційної структури і визначте, який тип організації характеризує компанію. З'ясуйте особливості формування організаційної структури управління компанії.

Методичні вказівки до виконання завдання

Відповіді на перше та друге завдання сформулюйте із врахуванням організаційно-правової форми підприємницької діяльності, розміру бізнесу та сфери діяльності. Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань ("Бізнес", "Деловой журнал", "Персонал", "Теория и практика управления" тощо) або інформацією на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

Література :

1. Бондаренко В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – Москва : КноРус, 2010. – 232 с

2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.

3. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд.,

стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.

4. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.

5. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.

6. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452с.

7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.

8. Рикі В. Гріфін, Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001.- 605с.

9. Робине Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.

10.Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

Тема. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте планування кар'єри крізь призму теорій мотивації: теорії Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.

2. Визначте вікову динаміку потреб і основні мотиваційні пріоритети трьох типів працівників: маршала, майстра та аналітика (використовуючи характеристику психотипів, наведену нижче).

3 . Оберіть внутрішньофірмовий тип кар'єри та розробіть план ділової кар'єри для кожного психотипу працівників. Дайте обґрунтування щодо мотиваційної доцільності.

4. Порівняйте план ділової кар'єри для кожного психотипу працівника з віковою динамікою пріоритетів і потреб. Аналіз подайте у вигляді таблиці.

Методичні вказівки до виконання завдання

Перед тим як розпочати роботу над завданням, слід повторити теоретичний матеріал (змістовні та процесуальні теорії мотивації).

Маршал (ESTP)

Стимул, який рухає Маршалом, є досягнення визначеного статусу: фахової вершини, кар'єри, можливості дорого і красиво вдягатися і т. д.

Якщо ваш співробітник належить до цього психотипу, більше використовуйте його управлінські можливості, доручайте самостійні завдання, управління іншими людьми, покладайте на нього відповідальність. Добре, якщо є можливість стимулювати його призначенням на вищу посаду, якщо немає — доцільно ввести престижну назву для колишньої або пообіцяти підвищення в перспективі.

Необхідно постійно пам'ятати, що йому набагато легше командувати іншими, як підкорятися самому. Якщо Маршал не буде задоволений своїм статусом у групі, він завжди буде шукати інше місце, де його вплив на хід справ буде більш значним.

У діловому спілкуванні з Маршалом варто враховувати, що він завжди налаштований на конкуренцію і готовий перемагати в будь-якій, навіть незначній справі. Для розмови з ним треба готуватися заздалегідь: подумати, у яких незначних питаннях ви ладні йому поступитись. Домігшись невеликих поступок з вашої сторони на початку розмови, Маршал стане більш поблажливий наприкінці зустрічі.

Коли Маршал похмурий і замкнутий, потрібно обережно, тактовно розпитати його про причини поганого настрою. Найчастіше поганий настрій викликає невпевненість у завтрашньому дні, своїх можливостях або ставлення та поведінка навколишніх. Якщо ви зумієте підбадьорити його, скажімо фразою “Не засмучуйся, усе зорганізується, адже...”, то відчуєте вдячність від нього.

Майстер (ISTP)

Представник цього психотипу — великий прагматик. Для нього головний стимул у роботі — добробут. Працювати заради голої ідеї, яка не обіцяє великої практичної віддачі, він не буде. Крім того, для нього дуже важливі гарні умови для роботи: і зручне робоче місце, де всі інструменти і приладдя під рукою, і доброзичливе ставлення товаришів по службі. Майстер для роботи вибере затишну невелику кімнату, а не престижний офіс, де панує постійний поспіх, юрмляться відвідувачі і немає можливості хоч трохи розслабитись.

Щоб Майстер не втрачав інтересу до роботи і виконував її якісно, постійно удосконалював свою технологічну майстерність, не забувайте хвалити його, відзначати досягнення. Хоча він і скромний, проте любить, коли на нього звертають увагу, захоплюються його вправністю.

У Майстра бувають періоди спаду працездатності, коли він перебуває в поганому настрої. У такі хвилини йому потрібне доброзичливе співчуття, активне розпитування і натхненні оптимістичні поради, на зразок: “Що ти розкис! Адже насправді нічого страшного не відбувається, а післязавтра все неодмінно стане на свої місця!” Майстер цікавиться життям інших людей, він живо сприймає інформацію про їхні потенційні можливості і взаємини, хоча навіть сам собі в цьому не зізнається. Якщо ви будете спілкуватися з ним емоційно, тепло, доброзичливо, частіше говорити компліменти, відзначати його здібності, надавати йому можливість працювати спокійно за своїми технологіями, то успішна взаємодія з ним буде забезпечена.

Аналітик (INTJ)

Високий статус, прагнення виділитися, процвітати, кар'єрне зростання — мало що важить для Аналітика. Для нього головне — цікава робота, яка дає можливість задовольнити власну цікавість. Заохотити його можуть сказані з великою наснагою слова про те, що пророблено величезний обсяг роботи, але без його участі справа не йде далі, його внесок украй необхідний підприємству. Для Аналітика оптимальним є спокійний режим роботи, що дозволяє логічно обмірковувати. Для нього найкраще трудитися незалежно від інших, у своєму

темпі. Сам він не вміє піклуватися про себе, як правило, мало уваги звертає на своє здоров'я. Облаштованість робочого місця і побуту не для нього, однак комфорт підвищує працездатність і настрої Аналітика. Він зовсім непробивний, не вміє домагатися і просити чогось особисто для себе. Коли вирішити за нього проблеми такого плану, він буде дуже вдячним.

Це розумний, перспективний фахівець, який вимагає опіки в усьому, що стосується особисто його.

Література:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
4. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
6. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.
7. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
8. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.
9. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.
10. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
11. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.
12. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.

Тема. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теми рефератів

1. Значення і місце контролю в системі функцій менеджменту.
2. Організація самоконтролю.
3. Техніка проведення контролю.
4. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання.
5. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.
6. Система фінансового контролю в організації.
7. Методи оцінювання інформації про результати проведеного контролювання.
8. Проблеми організації контролю у великих компаніях.
9. Проблеми взаємовідносин між контролюючими та підконтрольними суб'єктами.
10. Лінії поведінки менеджера після оцінки результатів процесу контролю.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що основна мета контролю полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств і об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці. Важливе значення повинно надаватися сьогодні виконанню функції контролю самими підлеглими та самоконтролю. У діяльності підприємства є дуже багато сторін, які повинні бути підконтрольні колективу або його представникам. В умовах демократичного розвитку — це один із засобів залучення колективу до управління підприємством і впливу на його керівництво. Самоконтроль стимулює у співробітників почуття власної відповідальності за результати, потребує менше часу і витрат, ніж будь-які інші види контролю. Вимоги до контролю: постійність і оперативність; поєднання перевірки зверху і контролю знизу; об'єктивність; масовість і гласність; дієвість; плановість; економічність; науковість.

Адміністративний (службовий) контроль, не передбачає контролювати кожну функцію або кожного працівника, щоб повністю орієнтуватися в тому, що робиться в контрольованому структурному підрозділі, чи всі функції виконуються належним чином.

Система фінансового контролю допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства: чи одержує воно прибуток і наскільки багато бере в борг. Системи бюджетного контролю допомагають менеджерам різних рівнів порівнювати доходи і витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю, з тими, що були заплановані. Системи контролю якості забезпечують менеджерів інформацією, яка допомагає оцінювати якість продукції (послуг) та визначати їх конкурентоспроможність. Системи контролю товарно-матеріальних запасів мають гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає операційний менеджмент, тобто контроль за фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерно орієнтовані інформаційні системи, які використовують все більше, розвивають високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

Література:

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
7. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
8. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
10. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

Тема. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Аналітична вправа “Визначення стилю керівництва”

Треба визначити стиль керівництва будь-кого із керівників вашого факультету або вищого навчального закладу.

Завдання до аналітичної вправи

1. Чи дії керівника спрямовані до взаємодії з людьми?
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть у групі: “Чи доцільно за різних обставин дотримуватись одного стилю керівництва?”

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

Для виконання необхідно вибрати людину, діяльність якої ви знаєте.

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями. Оцінка проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів — постійно робить так; 1 бал — ніколи так не чинить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
 2. Вислуховує думки інших людей.
 3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
 4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
 5. Наполегливо пояснює, як потрібно робити.
 6. Вчить студентів працювати.
 7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
 8. Не заважає іншим працювати.
 9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
 10. Враховує успіхи інших.
 11. Підтримує ініціативу.
 12. Не втручається у виховний процес.
 13. Показує, як потрібно робити.
 14. Іноді надає студентам можливість обмірковувати проблеми факультету.
 15. Уважно вислуховує співрозмовників.
 16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
 17. Думки інших не поділяє.
 18. Докладає зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
 19. Намагається враховувати різні думки.
 20. Якщо надає доручення, то не втручається в хід його виконання.
- Визначення результатів аналізу
- А.** Визначити загальну кількість балів.
Показник 70–80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник 30–40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва.

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11,15,19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку ви аналізуєте, набрала 20 і більше балів, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12–14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Література:

1.Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.

2.Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.

3.Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.

4.Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.

5.Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.

6.Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.

7.Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.

8.Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.

9.Робине Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.

10. Соболь С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

11. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

12. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ

з дисципліни “Менеджмент”

1. Визначення основних функцій менеджменту і їх взаємозв'язку в межах циклу менеджменту.
2. Характеристика основних етапів розвитку науки управління (від класичної теорії до сучасних напрямків).
3. Сутнісна характеристика класичної теорії менеджменту: школа наукового управління й адміністративна школа (напрямки і цілі досліджень, основні досягнення, недоліки).
4. Сутнісна характеристика поведінкової теорії менеджменту (напрямки і цілі досліджень, внесок у розвиток науки управління, недоліки).
5. Сутнісна характеристика кількісної теорії менеджменту (напрямки і цілі досліджень, внесок у розвиток науки управління, недоліки).
6. Порівняльна характеристика інтуїтивної та раціональної технологій прийняття рішень (сутність, основні переваги та недоліки, сфери застосування).
7. Зміст основних етапів раціональної технології прийняття рішень (назва, послідовність виконання, перелік робіт в межах кожного етапу).
8. Послідовність оцінки альтернативних варіантів в процесі прийняття управлінських рішень.
9. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Стисла характеристика найважливіших з них.
10. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень за критерієм ступеня невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення. Стисла їх характеристика.
11. Характеристика методу “дерево рішень” як інструмента обґрунтування управлінських рішень (побудова дерева, складові графіка, критерій вибору оптимального варіанту, сфера практичного застосування).
12. Характеристика основних критеріїв теорії статистичних рішень (критерії песимізму, оптимізму, коефіцієнта оптимізму, Лапласа, жалю).
13. Характеристика експертних методів обґрунтування управлінських рішень (сфери застосування, методи, критерій вибору кращого рішення).
14. Сутність планування як функції управління (визначення функції планування, основні етапи). Класифікація планів організації за критеріями: широти охопленої сфери; часового горизонту планування; ступенем конкретизації.
15. Зміст поняття “мета” в управлінні й основні вимоги до правильно сформульованих цілей. Класифікація цілей організації.
16. Сутність концепції управління за цілями (МВО). Змістовна характеристика та послідовність етапів процесу управління за цілями.
17. Переваги і недоліки процесу управління за цілями (МВО).
18. Визначення поняття “стратегія”. Характеристика основних елементів стратегії та рівні стратегій організацій.

19. Логіка процесу формування стратегії організації (основні етапи процесу формування стратегії і їх послідовність).
20. Характеристика поняття “місія організації”, вимоги до змісту правильно сформульованої місії.
21. Характеристика зовнішнього і внутрішнього аналізу як етапів процесу формування стратегії (цілі аналізу; фактори, що оцінюються; основні результати; SWOT- аналіз).
22. Типи загальнокорпоративної стратегії. Варіанти загальнокорпоративної стратегії росту.
23. Сутність методу “пакетного менеджменту” як інструмента вибору загальнокорпоративної стратегії. Принципи матричної техніки з використанням критеріїв “темпи зростання ринку” – “частка продукції фірми в ринку”.
24. Характеристика стратегії контролю за витратами (принцип, на якому ґрунтується стратегія, практичні засоби реалізації, умови застосування).
25. Характеристика стратегії диференціації (принцип, на якому ґрунтується, перелік можливих унікальних властивостей продукції, умови ефективного застосування).
26. Характеристика стратегії фокусування (принцип, на якому ґрунтується, можливі варіанти реалізації).
27. Класифікація, склад і стисла характеристику основних типів і форм планів впровадження стратегії.
28. Визначення поняття “організації” як функції управління. Співвідношення категорій “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”.
29. Стисла характеристика основних елементів організаційного процесу.
30. Основні результати досліджень впливу технології на організаційну структуру (дослідження Дж. Вудворд).
31. Основні результати досліджень впливу розмірів організації на її структуру.
32. Основні результати досліджень впливу середовища на структуру організації (концепція Лоуренса-Лорша).
33. Змістовна характеристика процесу проектування робіт в організації (сутність; зміст процесів аналізу робіт і проектування робіт).
34. Характеристика основних методів перепроєктування робіт в організації.
35. Основні принципи групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (базові схеми департаменталізації).
36. Характеристика делегування повноважень як складової організаційного процесу (сутність, основні елементи, лінійні, штабні і функціональні повноваження).
37. Загальні характеристики високої та пласкої структур управління (переваги, недоліки, сфери застосування).
38. Характеристика процесів координації робіт як складової організаційної діяльності (сутність, вертикальна й горизонтальна координація, механізми вертикальної і горизонтальної координації).

39. Зміст поняття “мотивація”. Співвідношення категорій “потреби”, “спонукання”, “дії” в моделі процесу мотивації. Внутрішнє і зовнішнє винагородження як інструменти мотивації.
40. Основні положення теорії “ієрархії потреб” А. Маслоу (базові передбачення, характеристика та ієрархія потреб, основні висновки).
41. Характеристика “теорії потреб” Д. Мак Клееланда (види потреб, характеристики робіт, що найкраще мотивують людей з потребами: у владі; в успіху; в приналежності, основні висновки).
42. Загальна характеристика “теорії мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга (ідея теорії; перелік мотиваційних і гігієнічних факторів, діапазони їх дії; основні висновки).
43. Основні положення “теорії очікувань” В. Врума (ідея, на якій ґрунтується теорія; ситуаційні фактори, що враховуються; співвідношення ситуаційних факторів; висновки для практичного використання).
44. Основні положення “теорії справедливості” С. Адамса (ідея, на якій ґрунтується теорія; основні складові формування відчуття справедливості/несправедливості; можливі типи реакції на несправедливість; висновки для практичного використання).
45. Характеристика моделі Портера-Лоулера як комплексної теорії мотивації (ситуаційні фактори моделі і характер їх взаємозв’язків; висновки для практичного застосування).
46. Порівняльна характеристика змістовних і процесних теорій мотивації (відмінності у спрямуванні; досліджувані проблеми; переваги і недоліки).
47. Визначення поняття “лідирівання”. Співвідношення категорій “вплив”, “влада”, “повноваження”, “лідирівання”.
48. Характеристика основних форм влади та впливу, їх переваги та недоліки як інструментів лідирівання.
49. Порівняльна характеристика основних підходів у теорії лідирівання (принципи, що покладені в основу кожного підходу; основні завдання досліджень; основні результати, здобутки та недоліки).
50. Основні положення “теорії Х” і “теорії Y” Д. МакГрегора (система уявлень про мотиви виробничої діяльності людей; основні характеристики автократичного та демократичного стилів керування).
51. Визначення стилів керування за Р. Блейком та Дж. Моутон. Характеристика виділених в таблиці основних стилів керування.
52. Сутнісна характеристика додаткових стилів керування за Р. Блейком та Дж. Моутон.
53. Основні положення ситуаційної моделі керування Ф. Фідлера (основна ідея моделі; перелік ситуаційних факторів; основні висновки).
54. Характеристика теорії “життєвого циклу” П. Херсі та К. Бланшара (основна ідея моделі; поняття “ступінь зрілості виконавця”; графічна інтерпретація моделі; основні висновки).
55. Визначення поняття “контроль”. Модель процесу контролю (основні складові процесу контролю та їх взаємозв’язки).

56. Характеристика процедури вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації (сутність основних методів вимірювання, їх переваги і недоліки; основні об'єкти контролю).
57. Види управлінського контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій (сутність, переваги і недоліки).
58. Параметри ефективної системи контролю. Зміст поняття “дисфункціональний ефект системи контролю”.
59. Визначення поняття “комунікації” в управлінні. Необхідні умови для комунікації. Модель процесу комунікації.
60. Характеристика етапів процесу комунікації (сутність; фактори, що забезпечують ефективну реалізацію).
61. Основні методи міжособових комунікацій (їх сутність, переваги і недоліки).
62. Класифікація типів організаційних комунікацій за критеріями статусу комунікацій та їх спрямованості (сутність, особливості практичного застосування).
63. Базові типи комунікаційних мереж в організації. Ефективність використання відповідних мереж за критеріями швидкості передавання і точності повідомлення.
64. Характеристика факторів, що перешкоджають здійсненню ефективних комунікацій.
65. Методи підвищення ефективності комунікацій

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У навчальному процесі використовуються: лекції, практичні та індивідуальні заняття, групова робота, комунікативні техніки, реферування, а також методи опитування, тестування, ділові ігри тощо.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

У процесі вивчення дисципліни “Менеджмент” використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студентів:

- поточне тестування та опитування;
- підсумкове тестування по кожному змістовому модулю;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання виконання КПЗ;
- підсумковий екзамен
- інше.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни “ Менеджмент ” визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту*:

Шкала оцінювання:

За шкалою ТНЕУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов’язковим повторним курсом)

ГЛОСАРІЙ

- Адміністрування** – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління.
- Акціонер** – юридична чи фізична особа, яка купує акції фірми, тобто цінні папери, що дають право на отримання відповідної частини прибутку – дивіденду.
- Акціонерне товариство (АТ)** – організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації.
- Антикризове управління** – це система управлінських заходів по діагностиці, попередженню, нейтралізації, подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління організацією.
- Апарат управління** – це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.
- Асоціація** – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.
- Бізнес** – підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.
- Бізнесмен** – підприємець, власник капіталу, що знаходиться в обороті і приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій, або є членом її правління.
- Біхевіоризм** – науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.
- Бюрократизм** – формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями.
- Вертикальний поділ у менеджменті** – поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.
- Відповідальність** – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди.
- Відповідальність корпоративна** – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.
- Виконавська дисципліна** – виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.
- Виробнича структура організації** – сукупність виробничих підрозділів і підрозділів забезпечення, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно пов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце – виробнича дільниця – цех – підприємство).
- Виробниче середовище** – сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

- Виробничо-господарська організація** – основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу і праці.
- Виходи системи управління** – елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.
- Влада** – бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність; можливість впливати на поведінку інших.
- Влада в менеджменті** – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.
- Влада в організації** – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.
- Влада винагороди** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через застосування винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду на виконанні дії чи певну поведінку.
- Влада дисциплінарна** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом визначеного режиму робочого дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника.
- Влада експертна** – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.
- Влада еталонна** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.
- Влада законна (традиційна)** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.
- Влада інформаційна** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.
- Влада примусу** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.
- Внутрішнє середовище організації** – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.
- Гнучкість управлінських рішень** – можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.
- Група неформальна** – це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна – це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова – це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Декодування інформації в процесі комунікації – перетворення символів переданої відправником інформації у формі, зрозумілій для одержувача.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Диверсифікація – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Економічна підсистема – сукупність економічних елементів, основана на технічній підсистемі, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

Економічне планування – розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічний аспект менеджменту – управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічні методи менеджменту – засоби впливу, орієнтовані на економічні, індивідуальні і колективні інтереси людей.

Економічні стимули – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Елемент – це відособлена частка системи, що має специфічні властивості і особливе призначення.

Елементи комунікаційного процесу – невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Ефективність менеджменту економічна – економічна результативність, яка характеризує діяльність організації за певної системи управління.

Ефективність менеджменту організацій – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонування в організації.

Ефективність менеджменту організаційна – організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації – способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

Загальні принципи менеджменту – це правила, які регулюють діяльність систем менеджменту організацій загалом, відповідно до закономірностей менеджменту.

Задача – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки.

Задача менеджменту – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного фінансового положення.

Закони менеджменту – це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, пропорційного розвитку систем управління часу, тощо.

Заробітна плата – це винагорода або заробіток, обраховані у грошовому обчисленні, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

Зміст процесу менеджменту – цілеспрямований вплив на стан елементів, що утворюють систему "організація".

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

Інвестиції – вкладення капіталу з метою одержання прибутку або визначаються як усі види майнових і інтелектуальних цінностей, вкладені в об'єкти підприємницької й іншої діяльності для одержання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту.

Інноваційний менеджмент – це управлінська діяльність направлена на ефективне керування інноваційними процесами на макро- і мікрорівнях, є одним із основних напрямів стратегічного управління організацією.

Інноваційний процес – це послідовність дій, в ході яких інновація визріває від досліджень і розробок нової ідеї або продукції до практичного її впровадження у виробництво.

Інноваційний потенціал – це міра готовності виконувати задачі, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інформація – відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація управлінська – дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

- Категорії менеджменту** – це основні, найбільш широкі і най-загальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.
- Керівник** – це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.
- Керівництво** – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.
- Компетентність працівника** – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.
- Комунікація** – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.
- Комунікативний процес** – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.
- Комунікаційний процес** – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою розв'язання певної проблеми.
- Комунікація в менеджменті** – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.
- Контроль** – це процес забезпечення організацією своїх цілей.
- Конфлікт** – це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.
- Криза** – це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.
- Критерії ефективності менеджменту** – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони.
- Ланка управління** (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).
- Лідер** – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.
- Лідерство** – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.
- Менеджмент** – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Менеджер – це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод – захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи менеджменту – це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту адміністративні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту економічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи менеджменту соціально-психологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Методи менеджменту технологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через до кументи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи управління конфліктними ситуаціями – сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.

Місія – це основна, загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація до праці – внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування як функція менеджменту – стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Норма управління – це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

- Норма чисельності** – це розрахована для конкретних органі-заційно-технічних умов кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для якісного виконання певного обсягу роботи за визначений період часу.
- Об'єкт менеджменту** – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.
- Об'єкт управління** – елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.
- Об'єкт управління у виробничо-господарській організації** – сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.
- Оперативне регулювання** – повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.
- Оперативне управління** – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.
- Операційна система** – це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.
- Операційний менеджмент** – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги.
- Операційний час** – це час, необхідний для виконання встановленого комплексу послідовних дій та операцій по відношенню до одиниці продукції.
- Організація** – це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.
- Організаційна структура** – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва організації.
- Організаційні зміни** – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т. ін.), зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.
- Організаційні принципи** – сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами, всередині організації.
- Організація управлінської праці** – порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.
- Планування** – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.
- Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.
- Поділ праці в менеджменті** – визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Поділ управлінської праці вертикальний – це формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Поточний контроль – це контроль, який здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності з метою виявлення і усунення перешкод, недоліків, помилок поточного характеру, які можуть перешкодити досягненню цілей організації, впровадження заходів, які об'єктивно сприяють досягненню цих цілей.

Регламентування – це процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організацій, структурних підрозділів, окремих працівників.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

Рівні управління – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти та ін.

Середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан та ін.
Найнижчий рівень управління – технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

Розпорядчі методи менеджменту – система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

Самоконтроль – контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Система якою управляють – це сукупність ресурсів і органі-заційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

- Стратегічні альтернативи** – це набір різних стратегій, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації в рамках обраної базової стратегії та обмежених ресурсів.
- Стратегія підприємства** – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.
- Стратегічний менеджмент** – це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу.
- Стратегічне планування** – це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.
- Стимул** – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.
- Стимулювання** – це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.
- Стиль управління** – це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.
- Стрес** – це емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.
- Структура організації** – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.
- Структура управління** – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації.
- Суб'єкт вивчення менеджменту** – це працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.
- Сфера контролю** – кількість осіб, що знаходиться у підпорядкуванні одного керівника.
- Теорії мотивації** – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.
- Теорія менеджменту** – засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.
- Технологія менеджменту** – це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).
- Управлінська інформація** – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничою діяльністю організації.

- Управлінське рішення** – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.
- Управління стресами** – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.
- Управляюча система** – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.
- Фактори впливу** – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат.
- Фінансовий менеджмент** – це система управління фінансами організації, яка направлена на розвиток і удосконалення фінансових відносин шляхом постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління в цілях підвищення ефективності виробництва.
- Функції менеджменту** – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.
- Функції організації** – це комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.
- Функція менеджменту об'єднувальна** – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Об'єднувальною функцією менеджменту є керівництво.
- Ціль** – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.
- Якість управління** – це ступінь відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Акперов И. Г. Информационные технологии в менеджменте : учеб. / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
2. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
4. Бондаренко В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – Москва : КноРус, 2010. – 232 с.
5. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 613 с.
6. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2012. – 125 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
8. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.
9. Гончаренко, Л. П. Риск-менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин; под ред. Е. А. Олейникова. – 3-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2010. – 216 с. – ISBN 978-5-406-00648-1.
10. Грошев, И. В. Системный бренд-менеджмент [Текст] : учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 655 с. – ISBN 978-5-238-02203-1.
11. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
12. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] : учебник / И. А. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2012. – 432 с. – ISBN 978-5-394-00693-7.
13. Дубровин, И. А. Маркетинговые коммуникации [Текст] : учебник / И. А. Дубровин. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2012. – 580 с. – ISBN 978-5-394-01833-6.
14. Ермасова Н.Б. Риск – менеджмент организации: учебно – практ. пос. – М.: Дашков и К, 2012. – 380 с.
15. Зиновьев В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
16. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
17. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Москва; Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. – 463 с.
18. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента [Текст] : учебник / И. И. Исаченко, – М. : ИНФРА-М, 2012. – 312 с. – ISBN 978-5-16-005304-2.
19. Кузьмина Е.Е., Кузьмина Л.П. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пос. для вузов. – М.: Юрайт, 2013. – 475 с.

20. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти [Текст] : монографія / Куриляк В.Є., Мазур В.С./ Економічна думка. ТНЕУ, Тернопіль.- 2011.
21. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Рид Групп, 2011. – 334 с.
22. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение [Текст] : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин.– М.: ИНФРА-М, 2011. – 329с.ISBN 978-5-16-004495-8
23. Маркіна І. А. Менеджмент організації [Текст] : навчальний посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі". – К.: ЦУЛ, 2013. – 248 с.
24. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2010. – 452 с.
25. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник : за заг.ред.д.е.н., проф..В.Я.Брича. – Тернопіль:ТНЕУ,1012.- 520 с.
26. Новиков, Д. А. Методология управления [Текст] : практ. пособие / Д. А. Новиков. – М. : Книжный дом ЛИБРОКОМ, 2012. – 128 с. – ISBN 978-5-397-02308-5.
27. Планирование деятельности на предприятии: учебник для вузов/ Под. ред. Кукушкина С.Н. и др. – М.: Юрайт, 2012. – 350 с.
28. Попов, Ю. И. Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 208 с. – ISBN 978-5-16-002337-3.
29. Распопов, В. М. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 336 с. – ISBN 978-5-16-005234-2 .
30. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / Р. В. Савкина. – М. : Дашков и К, 2012. – 324 с. – ISBN 978-5-394-01317-1.
31. Самоменеджмент [Текст] : учеб. пособие / под ред. В. Н. Парахиной, В. И. Петрова. – М.: Изд-во МГУ, 2012. – 368с. – ISBN 978-5-211-06254-2.
32. Сидорова, Н. А. Тайм-менеджмент. Создание оптимального расписания дня и эффективная организация рабочего процесса [Текст] : пособие / Н. А. Сидорова, Е. Б. Анисинкова. – М. : Дашков и К, 2012. – 220 с. – ISBN 978-5-394-01560-1.
33. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : навчальний посібник / М. В. Туленков. – К.: Каравела, 2012. – 304 с.
34. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2014. – 344 с.
35. Фомичев, А. Н. Исследование в системе управления [Текст]: учебник / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2012. – 348с. – ISBN 978-5-394-01340-9.
36. Шатровський О. Г. УМКД. Крос-культурний менеджмент: Опорні матеріали до занять: Для студентів спеціальності 8.050.206 – Менеджмент ЗЕД. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 32 с.
37. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – М. : Дашков и К, 2012. – 324 с. – ISBN 978-5-394-01084-2.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.
3. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.

4. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008.
5. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.
6. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
7. Мазур В.С. Конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках: зб. наук. праць. Спец. Вип.. Економіка підприємства: теорія та практика. Ч.І. – К.: КНЕУ, 2008.- С. 448-452
8. Мазур В.С. Менеджмент: навчально-методичний комплекс./ В.С. Мазур, Т.О. Поляруш. – Тернопіль:ТНЕУ, 2009. – 135 с.
9. Мазур В.С. Екологічна стійкість: навчально-методичний комплекс./ В.С. Мазур. – Тернопіль:ТНЕУ, 2009. – 204с.
10. Мазур В.С. Парадигма усталеного розвитку: світовий досвід та уроки для України. – Вісник ТНЕУ. – жовтень-грудень, 2009. – Випуск 5. -С.381-385
11. Мазур В.С. Підприємство в умовах кризи. – Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення: II Міжнародна науково-практична конференція, 8-9 жовтня 2009 : тези. доп. / В.С. Мазур, М. Вишиванюк. – Тернопіль, 2009. – С.106-108
12. Мазур В.С. Стратегія розвитку ТНК в кризових умовах господарювання. Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення: III Міжнародна науково-практична конференція, 15-16 квітня 2010: тези. допов. – Тернопіль, 2010. – С. 303-306
13. Мазур В.С. Проектування міжнародної конкурентоспроможності підприємства в сучасній парадигмі управління. Науковий журнал: Вісник. – Тернопіль:ТНЕУ, 2010. – Випуск 5-2. – С. 33-44
14. Мазур В.С. Західні моделі оплати праці. Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах: зб. наук. праць. / В.С. Мазур, Н.С. Мазур – Одеса, 16 квітня 2010. – С. 112-116
15. Мазур В.С. Системи і форми зоробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика. / В.С. Мазур, Н.С. Мазур – Київ: КНЕУ, 2010.- частина II. -С. 292-301
16. Мазур В.С. Трансформація економічного розвитку промислових підприємств України та його інтеграція у європейський простір. : Вісник ТНЕУ. – 2011. – Випуск 5-1. – С. 146-153
17. Мазур В.С. Конкурентоспроможність підприємства: досвід спиртової промисловості. Журнал європейської економіки. – Тернопіль:ТНЕУ, грудень 2011. – Том 10 (№4).- С.457-463
18. Мазур В.С. Місія – засіб стабілізації управління підприємством у кризових умовах господарювання. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія та практика. – К.: КНЕУ, Київ, 2012. – С.326-336
19. Мазур В.С. Трансформація світового досвіду в створенні інвестиційного механізму розвитку підприємств України в кризових умовах господарювання. Вісник ТНЕУ.- 2012. – Випуск 5-2. – С.197-205
20. Мазур В.С. Формування моделі розвитку підприємства за концепцією аспектів трансформації в кризових умовах господарювання. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013р.- № 7 (196) частина 1. – С.130-134

21. Мазур В.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах створення інноваційно-технологічних кластерів. Вісник ТНЕУ. – 5/2013. – С. 232-242
22. Мазур В.С. Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні. Тенденції та перспективи антикризового розвитку України: соціально-економічна, гуманітарна, екологічна та правова сфери: Збірник матеріалів ІХ науково-практичної конференції студентів та професорсько-викладацького складу, 14-15 квітня 2014р.: Нововолинськ, 2014. – Випуск 9.- С.102-109.
23. Мазур В.С. Управління змінами – складова стратегії розвитку підприємства. Сучасні тенденції розвитку України: економічні, правові, гуманітарні, соціальні та екологічні аспекти. – Збірник матеріалів Х науково-практичної конференції студентів та професорсько-викладацького складу, 16-17 квітня 2014 р.: Нововолинськ, 2015. – Випуск 10.- С.101-117.
24. Менеджмент в АПК І Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
25. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2003.- 556с.
26. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
27. Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керівн. д.е.н., проф. І.В. Семеняк: – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с.
28. Рикі В. Гріфін, Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001.- 605с.
29. Рудінська О.В, Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. – Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334с.
30. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент, 6-е издание.: Перевод с английского – М. 2002. – 880с.
31. Соболев С.М., Багацький В.М. «Менеджмент». Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
32. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
33. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина**

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
З ДИСЦИПЛІНИ “ МЕНЕДЖМЕНТ ”**

на тему

**(на прикладі _____)
(назва підприємства)**

Виконав:

студент групи _____

(П.І.П.)

Перевірив:

(П.І.П.)

Навчально-методичне видання

Мазур Володимир Степанович

Навчально-методичний комплекс

МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

*до вивчення курсу та проведення практичних занять
з дисципліни “Менеджмент”
для студентів економічних спеціальностей
усіх напрямів підготовки та спеціальностей*