

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для самостійного вивчення дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ»

(для студентів 3 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства, 6.030509 «Облік і аудит» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»)

Харків
ХНАМГ
2011

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент» (для студентів 3 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства, 6.030509 «Облік і аудит» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: К. А. Фісун, Г. А. Жовтяк, Х.: ХНАМГ, 2010.– 58 с.

Укладачі : К. А. Фісун,
 Г. А. Жовтяк

Рецензент: к.е.н., доц. Н. І. Склярчук

Рекомендовано кафедрой Менеджменту міського і регіонального розвитку при ФПО та ЗН, протокол № 1 від 31.08.2010 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	4
Методичні вказівки до самостійного вивчення окремих тем дисципліни «Менеджмент».....	6
Тема 1. Поняття й сутність менеджменту.....	6
Тема 2. Розвиток науки управління.....	11
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	16
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	20
Тема 5. Планування в організації	25
Тема 6. Організація як функція управління	30
Тема 7. Мотивація	36
Тема 8. Управлінський контроль	39
Тема 9. Лідерство.....	44
Тема 10. Комунікації в управлінні	48
Тема 11. Ефективність управління.....	52

Вступ

Можливо, багато хто з Вас задавався питанням, чому деякі компанії досягають успіху в бізнесі, а інші зазнають невдачі? Чим визначається успіх організації і що можна зробити для його досягнення? Щоб знайти відповіді на ці запитання, виникла й розвивається наука менеджменту.

У сучасному широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань, мистецтва й досвіду, втілених у діяльності професійних керівників з досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту й мотивів поведінки інших людей. Знання, особисті якості й досвід менеджера взаємно впливають одне на одного. При цьому їх оптимальна комбінація змінюється стосовно:

- рівня відповідальності менеджера (вищий, середній, нижчий);
- функції, яку виконує менеджер (виробнича, інноваційна, фінансова, кадрова, маркетингова, облікова, інформаційна тощо);
- сфери (галузі), в якій виконує свою діяльність організація (виробнича, невиробнича, адміністративна, аграрна тощо).

Це означає, що не існує однакових для всіх компаній шляхів і засобів досягнення успіху. Проте в діяльності всіх менеджерів, незважаючи на те, яку посаду вони обіймають, які функції виконують, у якій сфері працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, що визначає закономірності управління, що складає фундамент менеджменту як науки, є предметом курсу "Менеджмент". Конкретно в рамках цього курсу вивчають: зміст основних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю); аналізують механізми, способи й інструменти реалізації кожної функції; досліджують підходи до їх ефективного застосування.

Основними цілями курсу "Менеджмент" є:

- 1) усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління й загальних закономірностей формування, функціонування й розвитку систем управління;

2) отримання фундаментальних знань про зміст і процеси реалізації функцій управління;

3) розвиток і закріплення навичок використання прийомів, способів і інструментів управління, що виправдали себе на практиці;

4) створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін.

Досягненню цілей курсу підпорядкована логіка його викладання, яка реалізує найпоширеніший в світовій практиці процесний підхід. Цей підхід передбачає послідовне вивчення кожної функції управління за схемою: сутність; основні елементи й етапи; інструменти й механізми їх ефективної реалізації.

Сучасна система підготовки менеджерів базується на тому, що менеджмент - це професія з усіма її атрибутами: рівнем кваліфікації, знаннями, функціями, майстерністю. Але кандидати на цю професію повинні мати певні здібності (вміти будувати стосунки з людьми, долати конфліктні ситуації, приймати раціональні управлінські рішення тощо). Все це обумовлює особливості методики викладання курсу, яка передбачає поєднання лекцій з активними формами навчання. Разом з тим у процесі вивчення курсу "Менеджмент" наголос робиться на самостійну індивідуальну роботу студентів.

Після вивчення курсу "Менеджмент" студенти повинні мати цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи, а також володіти практичними способами й прийомами управління, які широко використовують як іноземні, так і вітчизняні фірми.

1. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Поняття й сутність менеджменту

Організація як об'єкт управління. Поняття “організація”. Ознаки й загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій “управління”, “менеджмент”, “адміністрування”, “керування”. Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука й мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі й сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке організація та які загальні риси мають усі організації як об'єкти управління?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією? Поясніть.
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються?
4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
5. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції? Дайте загальну характеристику кожній з них.
6. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації?
7. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії "менеджмент"?

8. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому і вузькому розумінні.
9. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функції управління.
10. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність"? Чим вони відрізняються?
11. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності менеджера?
12. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
13. Які ролі виконують менеджери в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.
14. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формується перспективна модель менеджера.

Тести для самоперевірки:

1. Організація – це:
 - а) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей;
 - б) група людей, діяльність яких координують для досягнення загальної мети;
 - в) група людей, діяльність яких координують з метою підвищення її ефективності .
2. Менеджмент – це складне явище, яке можна розглядати як:
 - а) специфічний орган і рівень управління в організації;
 - б) як влада та мистецтво керування;
 - в) як спосіб, манера спілкування з людьми;
 - г) як процес і сукупність загальних функцій управління;
 - д) усі вищезазначені;
 - е) жодна з наведеного переліку.

3. За класифікацією Мінцберга до ролей, пов'язаних з прийняттям рішень відносяться:
- а) той, хто приймає інформацію;
 - б) той, хто проводить переговори;
 - в) той, хто поширює інформацію;
 - г) представник;
 - д) підприємець;
 - е) той, хто розподіляє ресурси;
 - ж) той, хто об'єднує команду;
 - з) той, хто усуває порушення.
4. Ознаки діяльності менеджера:
- а) наявність у нього підлеглих;
 - б) робота в апараті управління організацією;
 - в) здатність приймати управлінські рішення;
 - г) управління частиною або всією організацією;
 - д) наявність у нього повноважень приймати рішення;
 - е) наявність у нього концептуальних здібностей.
5. Показники успішної діяльності організації:
- а) прибутковість;
 - б) ефективність;
 - в) продуктивність;
 - г) результативність;
 - д) стабільність;
 - е) можливість існування якомога довше.
6. Чи можна вважати організацію результативною, якщо:
- а) вона не отримує прибутку;
 - б) у ній спостерігається висока плінність кадрів;
 - в) вона не задовольняє реально існуючу потребу клієнтів.

Термінологічний словник

Адміністрування – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координують.

Горизонтальний поділ праці - поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Ефективність - наслідок того, що вірно (правильно) створюються потрібні речі.

Керування – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку й мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Компоненти внутрішнього середовища організації: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал тощо.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу: постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (наприклад, банки, науково-дослідні установи тощо).

Менеджер – людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Менеджмент (у широкому розумінні) – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент (у вузькому розумінні) – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Мистецтво управління - вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Ознаки діяльності менеджера: 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації; 2) управління частиною або всією організацією; 3) наявність певних повноважень та прийняття в межах цих повноважень рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Результативність - наслідок того, що робляться потрібні слушні речі.

Ролі менеджера в організації: 1) **головний керівник** – символічний голова, в обов’язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо); 2) **лідер** – керівник, якмй відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників; 3) **пов’язуюча ланка** – керівник, який забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо); 4) **той, хто приймає інформацію** – керівник, який розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо); 5) **той, хто розподіляє інформацію** – керівник, який передає отриману інформацію членам організації; 6) **представник** – керівник, який передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт; 7) **підприємець** – керівник, який шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію; 8) **той, хто усуває порушення** – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів; 9) **той, хто розподіляє ресурси** – керівник, який розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів); 10) **той, хто проводить переговори** – керівник, який представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів(технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Якості, які необхідні успішному менеджеру: 1) **технічні здібності** - здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності; 2) **аналітичні здібності** - здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; 3) **діагностичні здібності** - здатність ставити діагноз проблемам організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; 4) **здатність взаємодіяти з людьми** - здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації); 5) **концептуальні здібності** - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.

Рекомендовані джерела

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 11 - 42.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 14 - 42.
3. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
4. Робінс С.П., Деченсо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. - К. : "Основи", 2002. - с. 36 - 53.
5. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: «Экзамен», 2004.
6. Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Латфуллин Г.Р., Антонов В.Г. Организация и ее деловая сфера: 17 модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль-2. - Москва.: ИНФРА-М, 2000.

Тема 2. Розвиток науки управління

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації на-

прямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Нео-класична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель "конкуруючих цінностей" Р. Куїнна.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора в розвитку науки управління.
4. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? В чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
5. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки й школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок у теорію і практику менеджменту?
6. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.

7. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. В чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
8. Поясніть сутність процесного підходу до управління. В чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління?
9. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління?
10. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?
11. Дайте стисло характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
12. Як ви розумієте сутність моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куінна? Охарактеризуйте її побудову.

Тести для самоперевірки:

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:
 - а) школи наукового управління;
 - б) процесного підходу до управління;
 - в) адміністративної школи управління;
 - г) поведінкового підходу до управління.
2. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:
 - а) взаємозв'язку функцій управління;
 - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
 - в) шляхів прийняття оптимального рішення;
 - г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
 - д) мотивів поведінки людини в організації.
3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:
 - а) взаємозв'язку функцій управління;
 - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
 - в) шляхів прийняття оптимального рішення;

- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
 - д) мотивів поведінки людини в організації.
4. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:
- а) класичної теорії організації;
 - б) неокласичної (поведінкової) теорії організації;
 - в) сучасної теорії організації.
5. Поняття “соціальна людина” з'явилося внаслідок досліджень, які проводилися в межах:
- а) адміністративної теорії управління;
 - б) поведінкового підходу до управління;
 - в) ситуаційної теорії менеджменту;
 - г) кількісного підходу до управління.
6. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається всередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:
- а) класичної теорії менеджменту;
 - б) ситуаційного підходу до менеджменту;
 - в) процесного підходу до менеджменту;
 - г) поведінкового підходу до менеджменту;
 - д) системного підходу до менеджменту.

Термінологічний словник

Адміністративна школа управління (класична теорія організації) - система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до вдосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Процесний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Системний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Школа людських відносин - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) - система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей і взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа організаційної поведінки - система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Рекомендована література

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999.

4. Основи менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998.
5. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: “Основи”, 2002.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття і моделі прийняття рішень. Розширене і вузьке розуміння категорії “прийняття рішень”. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень (модель Р. Роскіна, модель Врума-йеттона, модель Врума-Джаго).

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

Питання для самоперевірки:

1. Що розуміють під процесом прийняття рішень у теорії управління?
2. На яких припущеннях побудовано класичну модель прийняття рішень?
3. Чим відрізняються між собою поведінкова й класична моделі прийняття рішень?
4. Як Ви розумієте категорії “обмежена раціональність” і “досягнення задоволеності”?
5. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?

7. В якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
8. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів Ви знаєте?

Тести для самоперевірки:

1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:
 - а) “обмеженої раціональності”;
 - б) “раціональності”;
 - в) “досягнення задоволення”.
2. Актуальність інформації – це:
 - а) властивість інформації бути зрозумілою для адресата;
 - б) стислість та чіткість викладення інформації;
 - в) її очевидність, яка ґрунтується на її демонстрації;
 - г) наявність відомостей, необхідних і достатніх для прийняття раціонального управлінського рішення;
 - д) немає правильної відповіді.
3. Сутність методу фокальних об’єктів:
 - а) удосконалення об’єкта, що аналізують, за допомогою комплексу запитань;
 - б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об’єкта, що аналізують;
 - в) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об’єкту, що аналізується;
 - г) перенесення ознак випадково обраних об’єктів на об’єкт, що аналізують.
4. Вимоги до виявлення альтернатив, що обмежують їх кількість:
 - а) взаємовиключеність альтернатив;
 - б) відсутність заперечень з боку учасників обговорення;
 - в) однакові умови описання альтернатив;
 - г) витрати на реалізацію альтернатив.

5. Основні характеристики класичної теорії прийняття рішень - особа, що приймає рішення:
- а) має чітку мету прийняття рішення;
 - б) має неповну інформацію стосовно можливих альтернатив;
 - в) має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
 - г) не здатна передбачити наслідки кожної з можливих альтернатив;
 - д) немає правильної відповіді.

Термінологічний словник

Ірраціональна модель прийняття рішення передбачає, що рішення приймається без дослідження альтернатив.

Класична модель прийняття рішення передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Критерій актуальності інформації визначається відповідністю інформації об'єктивним інформаційним потребам.

Критерій комунікативності інформації визначається властивістю інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Критерій лаконічності інформації визначається стислістю та чіткістю викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти).

Критерій несуперечливості інформації означає, що окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній.

Критерій переконливості інформації визначається доведеністю інформації, яка примушує вірити в її достовірність.

Критерій повноти інформації визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення.

Критерій своєчасності інформації визначається здатністю задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання строк.

Критерій точності інформації визначається ступенем відповідності інформації оригіналу.

Поведінкова модель прийняття рішення враховує вплив сукупності численних обмежуючих і суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Поняття “досягнення задоволеності” означає стан, коли страх менеджера щодо прийняття не найкращого рішення пересилує намагання досягти оптимального рішення. Задоволеність досягається за умов вибору рішення, яке є достатньо добрим за даних умов.

Поняття “обмеженої раціональності” означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

Прийняття рішень (у розширеному розумінні) охоплює увесь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

Прийняття рішень (у вузькому розумінні) - вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Прийняття рішення (загальне визначення) – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Управлінське рішення - первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних і організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Рекомендовані джерела

1. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М: ИНФРА-М, 2000. – XXVI
2. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").
3. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
5. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «Інжек», 2003. – 484 с.
6. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 140 с.
7. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).
8. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 283 с.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні й якісні методи. Можливості й сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів і методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні й якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу “платіжної матриці”. Побудова “дерева рішень” і вибір оптимального варіанта.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнту оптимізму, Лапласа, жалю. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

Питання для самоперевірки:

1. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
2. За яких умов доцільно використовувати:
 - аналітичні методи;
 - статистичні методи;
 - методи математичного програмування;
 - теоретико-ігрові методи;
 - експертні методи.
3. У чому сутність методу “платіжна матриця”?
4. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.
5. Які критерії використовуються для рішення задач у теорії статистичних рішень?
6. Як формують основну задачу теорії ігор?
7. Що таке ціна гри й сідлова точка?
8. Як Ви розумієте категорії “чиста стратегія” й “змішана стратегія”?
9. Які експертні методи використовують для обґрунтування управлінських рішень?

Тести для самоперевірки:

1. Метод вирішення задач, у яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення:
 - а) метод “платіжна матриця”;
 - б) метод “дерево рішень”;
 - в) метод теорії статистичних рішень;
 - г) метод теорії ігор.
2. Теорію ігор застосовують для обґрунтування вирішення ситуацій, невизначеність яких обумовлена:

- а) наявністю фактору ризику прийняття неоптимального рішення;
 - б) відсутністю адекватних аналітичних та статистичних методів обґрунтування рішень;
 - в) свідомими діями розумного противника;
 - г) об'єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер.
3. У наведеній матриці наведені розміри втрат, які можливі в процесі реалізації кожної з трьох стратегій за різного впливу факторів середовища.

Стратегія	Фактори середовища		
	S1	S2	S3
№ 1	5	1	0
№ 2	0	8	5
№ 3	7	0	3

- Якій стратегії слід віддати перевагу:
- а) № 1;
 - б) № 2;
 - в) № 3.

4. Фірма визначила наступні вихідні данні для побудови графіка беззбитковості:

- ціна одиниці продукції – 45
- умовно-змінні витрати на одиницю продукції – 30
- умовно-постійні витрати – 1200

Точка беззбитковості в цьому випадку дорівнює:

- а) 45 шт.;
 - б) 50 шт.;
 - в) 75 шт.;
 - г) 80 шт.
5. Фірма передбачає розширення виробничих потужностей. При цьому вона розраховує, що в залежності від зміни попиту на її продукцію:
- ймовірність отримання доходу в розмірі 80 тис. грн. складає 30%

- ймовірність отримання доходу в розмірі 50 тис. грн. складає 50%
- ймовірність збитків у розмірі 10 тис. грн. складає 20%

Очікуваний ефект від реалізації цього рішення дорівнює:

- а) 20 тис. грн.;
- б) 47 тис. грн.;
- в) 110 тис. грн.

6. Чи має дана матриця сідлову точку:

	B1	B2	B3
A1	12	10	9
A2	14	8	13
A3	9	11	7

- а) має;
 - б) не має.
7. Виходячи з умов, наведених у попередньому питанні, визначте, чи є величина 9:
- а) верхньою ціною гри;
 - б) нижньою ціною гри.

Термінологічний словник

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень - методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Змішані стратегії - стратегії, що визначають рішення гри без сідлової точки шляхом використання кількох чистих стратегій.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) – методи, що застосовують за умов, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити й оцінити.

Метод "дерева рішень" – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовують у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Методи математичного програмування – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

Метод платіжної матриці – метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Методи теорії ігор – методи, що використовують для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

Методи теорії статистичних рішень – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

Очікуваний ефект - це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на ймовірність настання кожної з них.

Основна задача теорії ігор - визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої здатне тільки зменшити виграш.

Парні ігри з нульовою сумою - ігри, в яких приймають участь тільки дві сторони, при цьому одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

Сідлова точка – елемент у платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпчику.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень - методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

Чисті стратегії – це пара стратегій (для кожного з гравців), які перехрещуються в сідловій точці.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовують в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не

можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Рекомендована література

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").
2. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
3. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «Інжек», 2003. – 484 с.
4. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 140 с.
5. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).
6. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие. - М.: Аудит, Издательский дом "Дашков и КО", 1999. - 292 с.

Тема 5. Планування в організації

Поняття й сутність планування в системі управління. Поняття “планування”. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.

Типи планів у організації. Стратегічні й оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття “мета” в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний

процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття “стратегія”. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила.

Питання для самоперевірки:

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. В якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів організації Ви знаєте?
4. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
5. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?
6. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
7. В якій послідовності здійснюють процес формулювання стратегії?
8. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
9. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
10. У чому Ви бачите різницю між програмами й проектами?
11. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?

Тести для самоперевірки:

1. В основу стратегії диференціації покладена:
 - а) ідея сегментації ринку;

- б) орієнтація на обмежену частину асортименту продукції;
 - в) орієнтація на відповідну групу споживачів;
 - г) принцип поставки на ринок продукції з унікальними властивостями.
2. Стратегію бізнесу опрацьовують на фірмі для визначення:
- а) бізнесу, яким передбачає займатись фірма;
 - б) шляхів використання своїх конкурентних переваг;
 - в) оптимального використання всіх ресурсів фірми.
3. Синергічний ефект - це:
- а) результат трансформаційного процесу в системі;
 - б) ефект цілісності;
 - в) ієрархія системи;
 - г) сукупність зв'язків між елементами системи.
 - д) вплив зовнішнього середовища на систему
4. Послідовність здійснення процесу формулювання стратегії:
- а) визначення цілей діяльності;
 - б) внутрішній аналіз;
 - в) зовнішній аналіз;
 - г) визначення місії;
 - д) аналіз стратегічних альтернатив.
5. Послідовність реалізації етапів процесу управління за цілями (МВО):
- а) самоконтроль;
 - б) планування дій;
 - в) періодична звітність;
 - г) встановлення цілей.

Термінологічний словник

Бюджети – плани, в яких здійснюють розподіл ресурсів між окремими видами діяльності й підрозділами організації.

Глобальні фактори - умови і тенденції, що утворюються у макросередовищі організації.

Довгострокові плани – плани, розраховані на перспективу 3-5 років і враховують зміни в зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

Завдання організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Короткострокові плани – плани, що складаються на період до 1 року і, як правило, не змінюються.

Мета планування - створення системи планових документів, що визначають зміст і певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Метод “пакетного менеджменту” - метод поділу груп (пакетів) продукції організації відповідно до їх рейтингу за двома критеріями.

Надання стратегії конкретної форми - це впровадження стратегії, перетворення стратегії у конкретні дії організації.

Оперативні плани – плани, в яких стратегію деталізують у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців і способів виконання певних дій.

Орієнтири – плани, що мають характер напрямку дій і не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу для маневру.

Підфункції планування: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Політика – загальне керівництво для дій і прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, що визначає, в якому напрямку слід діяти.

Правила – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає в тому, що воно вказує, слід чи не слід виконувати певні дії.

Програми – плани, що охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Проекти – плани, що за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них своєю широтою і складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

Розподіл ресурсів – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначають вибором сфери стратегії.

Синергія – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Стандартні операційні процедури (СОП) - послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин. СОП – випробувані способи дій у ситуаціях, що часто повторюються.

Стратегія – генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стратегія диференціації спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.

Стратегія фокусування – зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

Сфера стратегії – засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Рекомендовані джерела

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 612 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
4. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «Інжек», 2003. – 484 с.

5. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.
6. Фисун К.А., Ачкасов А.Е., Груба Г.И., Фисун И.В. Основы менеджмента: Конспект лекций и практикум для самостоятельного изучения дисциплины студентами и слушателями ФПО и ЗО спец. 6.050107, 7.050107 – «Экономика предприятия», 6.050201, 7.050201 – «Менеджмент организаций», 6.050106, 7.050106- «Учет и аудит». – Харьков: ХНАГХ, 2007.

Тема 6. Організація як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організація” та “організаційна діяльність”. Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття “схема організаційної структури управління”.

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель “ідеальної бюрократії” М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроjektування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска

структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

Питання для самоперевірки:

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлена складність реалізації функції організації?
3. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стисло характеристику.
4. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних і штабних повноважень.
5. За допомогою яких механізмів здійснюють координацію діяльності співробітників і структурних одиниць організації?
6. Дайте порівняльну характеристику лінійної і функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
7. Який принцип покладено в основу дивізіональної організаційної структури? В чому її переваги й недоліки?
8. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? В чому її переваги й недоліки?
9. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?

10. Як Ви розумієте категорію “організаційні зміни”?

Тести для самоперевірки:

1. Департаменталізація – це процес:
 - а) розподілу завдань і повноважень з їх виконання між співробітниками апарату управління;
 - б) призначення керівників структурних підрозділів організації;
 - в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини;
 - г) групування робіт і видів діяльності в певні блоки;
 - д) формування ієрархії управління.
2. Діапазон контролю це:
 - а) кількість рівнів управління в організації;
 - б) кількість зв’язків між робітниками в даному підрозділі;
 - в) кількість менеджерів в організації;
 - г) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру.
3. Децентралізація означає:
 - а) підвищення рівня розподілу праці в організації;
 - б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
 - в) використання більшої кількості правил і норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
 - г) передачу права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.
4. Створення комісій являє собою механізм:
 - а) вертикальної координації;
 - б) горизонтальної координації;
 - в) діагональної координації;
 - г) немає правильної відповіді.
5. Штабні повноваження – це:
 - а) повноваження, що передають від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;

- б) повноваження, делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- в) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють які-небудь дії підлеглим лінійних керівників;

Термінологічний словник

Базові параметри робіт (за Р. Хекманом): 1) **поєднання навичок** – ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій для використання різних навичок та здібностей; 2) **визначеність** – ступінь, у якому робота вимагає завершеності або ідентифікації окремих частин; 3) **значущість** – ступінь, у якому робота впливає на діяльність інших співробітників організації; 4) **самостійність (автономність)** – ступінь, у якому робота забезпечує незалежність працівника у встановленні графіку роботи та процедур її виконання; 5) **зворотній зв'язок** – ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

Базові схеми департаменталізації: 1) **функціональна** – за основними функціями управління в організації; 2) **продуктова** – за окремими видами продуктів, що виробляються організацією; 3) **територіальна** – за географією фізичного розташування окремих підрозділів організації; 4) **орієнтована на споживача** – за принципом задоволення потреб найбільш значущих для організації споживачів.

Встановлення діапазону контролю - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи і необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Департаменталізація - групування робіт і видів діяльності і певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Децентралізація - передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Діапазон контролю – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Змістовність роботи – відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище: самостійність в плануванні та виконанні роботи, самостійність у визначенні ритму роботи, участь у прийнятті рішень тощо.

Комісія – постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Методи перепроєктування робіт: 1) **ротація робіт** – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як горизонтальною так і вертикальною; 2) **формування робочих модулів** – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня; 3) **розширення роботи** - горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій і зменшення частоти повторення циклу. 4) **збагачення роботи** - процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності. 5) **використання альтернативних графіків роботи** .

Неформальна організація – система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

Обсяг роботи - кількість операцій та/або задач, які виконує один працівник, і частота їх повторення.

Оперативна (тимчасова робоча) група – група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності і конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Організаційна культура – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією і в організації.

Організаційна структура - абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Організаційні зміни - будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

Організація – функція управління, в межах якої здійснюються розподіл робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження функціональні - повноваження, що дозволяють особі, якій їх передають, у межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

Повноваження штабні – повноваження, що передають особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

Поділ праці - поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації і здібностей.

Створення механізмів координації - забезпечення вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності.

Ступінь складності організаційної структури – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів у ієрархії управління, структурних підрозділів).

Рекомендовані джерела

1. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «Інжек», 2003.
3. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: «Экзамен», 2004.

4. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Смирнова В.Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Тема 7. Мотивація

Поняття і сутність мотивації. Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організації. Поняття "потреби", "спонукання", "стимули", "мотивація". Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Сутність мотивування. Зміст основних етапів і послідовність їх реалізації в моделі процесу мотивації.

Теорії змісту мотивації. Сутність змістовного підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії "мотиваційної гігієни" Ф. Герцберга. Метод збагачення праці. Порівняльний аналіз теорій змісту мотивації.

Теорії процесу мотивації. Концепція процесного підходу до вивчення мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера. Практична цінність теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.

Питання для самоперевірки:

1. Як Ви розумієте поняття "потреби" і "спонукання"? Чим вони відрізняються ?
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
3. Дайте визначення категорії "мотивація".
4. Як пов'язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації ?
5. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А.Маслоу?

6. В якій послідовності задовольняються потреби людини згідно з теорією ERG К. Альдерфера?
7. У чому полягає внесок Ф.Герцберга в розвиток теорії мотивації?
8. За якою логікою здійснюють процес мотивації людини згідно з теорією сподівань В.Врума?
9. Як би Ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації?

Тести для самоперевірки:

1. Згідно з теорією сподівань поведінка людини в організації спрямовується:
 - а) сподіванням отримання винагороди за роботу;
 - б) впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів;
 - в) оцінкою суб'єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими;
 - г) оцінкою сили зв'язку між зусиллями – результатом; результатом – винагородою; винагородою – цінністю винагороди;
 - д) немає правильної відповіді.
2. Мотивація – це процес:
 - а) об'єднання працівників у виробничому процесі;
 - б) винагородження працівників;
 - в) спонукання працівників до діяльності;
 - г) задоволення потреб працівників.
3. Сутність процесу мотивації зводиться:
 - а) до забезпечення справедливої винагороди працівників;
 - б) до задоволення потреб працівників;
 - в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби;
 - г) до забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників.

4. Згідно з теорією А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується:
- а) її ціннісними орієнтаціями;
 - б) її прагненням до влади;
 - в) її психологічним станом;
 - г) її найбільш сильною потребою;
 - д) її сподіванням (очікуванням) винагороди.
5. Спонування – це:
- а) відчуття незадоволеності, нестачі чогось;
 - б) незадоволена потреба;
 - в) потреба, що викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби
 - г) мотиваційна структура людини;
 - д) сукупність мотивів поведінки людини.

Термінологічний словник

Винагородження - широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Гігієнічні фактори - фактори, що викликають незадоволення у процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив.

Мотиваційні фактори – фактори, що спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація (в широкому розумінні) – процес спонування працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби в безпеці - потреби в задоволенні базових (фізіологічних) потреб і в подальшому.

Потреби в належності - потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

Потреби в повазі - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

Потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості.

Потреби в успіху - потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Потреби у владі - потреби впливати на поведінку інших людей.

Потреби фізіологічні – потреби, пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

Спонування – потреба, усвідомлена з погляду необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Сутність мотивації - створення умов, які дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Рекомендовані джерела

1. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: "Питер", 2000.
2. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «Інжек», 2003.
3. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: Основи, 2002.
4. Фисун К.А., Ачкасов А.Е., Груба Г.И., Фисун И.В. Основы менеджмента: Конспект лекций и практикум для самостоятельного изучения дисциплины студентами и слушателями ФПО и ЗО спец. 6.050107, 7.050107 – «Экономика предприятия», 6.050201, 7.050201 – «Менеджмент организаций», 6.050106, 7.050106- «Учет и аудит». – Харьков: ХНАГХ, 2007.

Тема 8. Управлінський контроль

Поняття й процес контролю. Поняття “контроль” і його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка й реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність і складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю й методи його подолання.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? В чому суть кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюють попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставлять до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіку беззбитковості?
9. Для чого здійснюють операційний контроль?
10. Що Ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?

Тести для самоперевірки:

1. Чинники, що обумовлюють ефективність поточного контролю:
 - а) охоплення широкої сфери діяльності організації;

- б) побудова ефективної системи комунікації;
 - в) можливість з'ясувати причини відхилень від стандартів;
 - г) забезпечення інформацією для вдосконалення планування в майбутньому.
2. Концепція бюджетів опрацьовується:
- а) менеджерами нижчого рівня управління;
 - б) менеджерами вищого рівня управління;
 - в) менеджерами середнього рівня управління.
3. Показники здатності фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:
- а) коефіцієнт чистого прибутку;
 - б) коефіцієнт поточної ліквідності;
 - в) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.
4. Функції заключного контролю:
- а) забезпечення інформацію для вдосконалення планування в майбутньому;
 - б) оперативне реагування керівника на відхилення, що виникають;
 - в) побудова ефективної системи мотивації;
 - г) забезпечення якості/кількості "вхідних" ресурсів у організацію.
5. Параметри ефективної системи контролю:
- а) всеосяжність і об'єктивність;
 - б) безперервність, регулярність, невідворотність;
 - в) гнучкість;
 - г) економічність;
 - д) зрозумілість для тих, кого перевіряють;
 - е) дієвість і своєчасність.

Термінологічний словник

Аудит – незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Баланс - фінансовий документ, у якому кошти організації (в грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Бюджет - планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджетування - процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

Бюджет балансовий - план активів і пасивів організації на кінець бюджетного періоду.

Бюджет витрат – план очікуваних витрат підрозділу організації.

Бюджет доходів – план грошових надходжень, що передбачається отримати в процесі діяльності підрозділу організації.

Бюджет прибутків - комбінація бюджетів витрат і доходів підрозділів організації, що утворюють єдиний баланс прибутку.

Бюджет фінансовий – план підрозділу організації на бюджетний період, в якому визначені джерела надходження і напрямки використання грошових коштів.

Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням.

Звіт про прибутки й збитки - фінансовий документ, що характеризує загальні суми доходів організації і її витрати за певний період (три, шість місяців, рік).

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль випереджаючий - контроль “входів” у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

Контроль заключний – контроль результатів трансформаційного процесу (“виходів” з організації).

Контроль поточний – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

Ліквідність – здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

Метод критичного шляху (СРМ) - метод, який на підставі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу.

Сітьове планування й управління (СПУ) – система специфічних методів планування й управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

Сітьовий графік - план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт (операцій), що задається в графічній формі сітки.

Центр витрат – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ організації, бюджет якого формують на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

Центр інвестицій – підрозділ організації, бюджет якого розраховують на підставі вартостей активів, що використовують для досягнення заданого рівня прибутку.

Центр прибутку – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

Рекомендовані джерела

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.:ил.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: "Питер", 2000. – 832 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т. 1. – Вид. 2-е. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

4. Основи менеджмента: Уч. пособие. – М.: Изд. Дом “Дашков и КО”, 2000. – 176 с.
5. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «Інжек», 2003. – 484 с.
6. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.

Тема 9. Лідерство

Поняття й природа лідерства. Співвідношення категорій “вплив”, “влада”, “залежність”, “лідерство”. Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм поєднання різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за Є. Гізеллі. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділлом. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття “стиль керування” та “діапазон стилів керування”. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П.

Херсі і К. Бланчарда. Модель "шлях-мета" Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження” ? Як ці категорії співвідносяться між собою ?
2. Які ви знаєте джерела влади? Наведіть класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
3. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності ?
4. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?
5. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?
6. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства ? Що таке стиль керування?
7. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К.Левіна
8. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо? Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних ?
9. Охарактеризуйте принцип, за яким побудовано таблицю (решітку) Р.Блейка і Дж.Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму й фасадізму як лідерських стилів ?

10. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі Танненбаума-Шмідта ?
11. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера? Хто такий “найменш бажаний співробітник” (НБС) і як цей інструмент використовують для оцінки поведінкової орієнтації лідера? Опишіть запропонований в моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.
12. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К. Бланчарда (ідея моделі, поняття “ступінь зрілості виконавця”, виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).
13. Розкрийте зміст моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).
14. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства ?
15. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами ?
16. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?

Тести для самоперевірки:

1. Як співвідносяться між собою категорії “повноваження” та “влада”:
 - а) вони ідентичні;
 - б) влада частково визначається повноваженнями;
 - в) повноваження визначаються владою.
2. Лідерство можна визначити як:
 - а) можливість впливати на поведінку інших людей;
 - б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;

- в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
 - г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей.
3. Вплив -це:
- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
 - б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
 - в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи;
 - г) здатність впливати на інших людей;
 - д) немає правильної відповіді.
4. Якщо виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати наказ, а його обов'язок підкорятися йому, то впливаючий володіє:
- а) владою винагородження;
 - б) експертною владою;
 - в) традиційною владою;
 - г) владою примушування;
 - д) еталонною владою.
5. Згідно з теорією “життєвого циклу” П.Херсі та К.Бланчарда ефективність стилю лідерства залежить від:
- а) особистих якостей керівника;
 - б) ступеня “зрілості” виконавців;
 - в) обсягу повноважень керівника;
 - г) характеру потреб виконавців;
 - д) характеру завдань, що виконують.

Термінологічний словник

Влада - можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив - поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Лідерство – здатність чинити вплив на окремі особи й групи осіб у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Повноваження - формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Стиль керування – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

Рекомендовані джерела

1. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: "Питер", 2000. – с. 464-491
2. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. – с. 319-327
3. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 243-265.
4. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: "Основи", 2002.
5. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 305-327.

Тема 10. Комунікації в управлінні

Поняття і процес комунікації. Поняття "комунікація" та її роль в системі управління організацією. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації (формування концепції комунікації, кодування, передавання повідомлення по каналу комунікації, декодування, інтерпретація та оцінка повідомлення, зворотний зв'язок).

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття "міжособові" та "організаційні" комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела-Дафта. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: низхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття "комунікаційна мережа". Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Мо-

дель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення поняття “комунікація” і поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте суть основних етапів процесу комунікації.
4. Які Ви знаєте методи комунікації? В чому переваги й недоліки кожного з них?
5. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
6. Які фактори і як обумовлюють вибір носія інформації для комунікації в ситуаційній моделі Ленгела-Дафта?
7. Що таке формальні й неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
8. У чому Ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
9. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
10. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?

Тести для самоперевірки:

1. Організаційні комунікації – це:
 - а) комунікації між двома або більше організаціями;
 - б) обмін інформацією, що забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації;

- в) комунікації між двома або більше особами;
 - г) комунікації з урахуванням ієрархії влади в організації.
2. Комунікація – це:
- а) обмін інформацією між двома або більше особами;
 - б) передача інформації однієї особи іншій;
 - в) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації.
3. Комунікаційна мережа являє собою:
- а) сукупність каналів комунікації;
 - б) сукупність методів комунікації;
 - в) форму поєднання індивідуумів, які беруть участь у процесі комунікації;
 - г) сукупність засобів комунікації.
4. Мережа неформальних комунікацій називається:
- а) розкладеною мережею;
 - б) ланцюговою мережею;
 - в) “виноградною лозою”;
 - г) кільцевою мережею.
5. Письмове повідомлення постачальника про зміну умов поставки являє собою:
- а) вербальну комунікацію;
 - б) висхідну комунікацію;
 - в) нисхідну комунікацію;
 - г) горизонтальну комунікацію;
 - д) неформальну комунікацію.

Термінологічний словник

Відправник – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Декодування - перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

Діагональні комунікації – комунікації, що перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

Зворотній зв'язок - процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передають інформацію.

Кодування – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Невербальна комунікація – обмін інформацією, який здійснюють без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передають.

Перешкоди ("шуми") – все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

Повідомлення - закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Стиль міжособових комунікацій – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

Рекомендовані джерела

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – С. 378-391.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – С. 530-558.

3. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «Інжек», 2003. – 484 с.
4. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 472-491.
5. Фисун К.А., Ачкасов А.Е., Груба Г.И., Фисун И.В. Основы менеджмента: Конспект лекций и практикум для самостоятельного изучения дисциплины студентами и слушателями ФПО и ЗО спец. 6.050107, 7.050107 – «Экономика предприятия», 6.050201, 7.050201 – «Менеджмент организаций», 6.050106, 7.050106- «Учет и аудит». – Харьков: ХНАГХ, 2007.

Тема 11. Ефективність управління

Ефективність діяльності організації. Поняття “організаційна ефективність”. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки ефективності діяльності організації.

Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий; системний; параметричний, з урахуванням фактора часу. Критерії ефективності організаційної діяльності.

Ефективність управління. Поняття “ефективність управління”. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий; функціональний; композиційний; множинний; поведінковий. Показники ефективності управлінської діяльності. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

Питання для самоперевірки:

1. Який зв'язок існує між ефективністю і результативністю функціонування організації, з одного боку, і рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
2. Які заходи з подолання недоліків управління компаніями використовуються для підвищення ефективності їх діяльності?
3. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
4. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?

5. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?
6. Як Ви розумієте внесок функцій управління в досягнення високої ефективності організації?
7. Які управлінські заходи використовують для реалізації цільового підходу до ефективності?
8. На чому ґрунтується системний підхід до визначення організаційної ефективності?
9. Які складові становлять предмет вибору в моделі конкуруючих оцінок?
10. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

Тести для самоперевірки:

1. Визначення продуктивності як критерію організаційної ефективності:
 - а) здатність організації забезпечувати кількість і якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища;
 - б) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою задоволення запитів споживачів;
 - в) співвідношення “виходів” до введених факторів;
 - г) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.
2. Сутнісний зміст системного підходу до організаційної ефективності:
 - а) підкреслення центральної ролі досягнення мети як критерію для оцінки ефективності;
 - б) визначення основних елементів в організації і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня (зовнішнього середовища);
 - в) акцентування уваги на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації;
 - д) немає правильної відповіді.
3. Сутність функціонального підходу до визначення ефективності управління:

- а) ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією головних цілей її діяльності;
 - б) ефективність управління визначається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу;
 - в) ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;
 - г) ефективність управління оцінюється за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності;
 - д) ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб всіх груп, які зацікавлені у результатах діяльності організації.
4. Чинники, що впливають на індивідуальну ефективність:
- а) мотивація;
 - б) технологія;
 - в) лідерство;
 - г) знання;
 - д) здібності.
5. Підходи до визначення організаційної ефективності:
- а) системний;
 - б) функціональний;
 - в) багатопараметричний;
 - г) множинний;
 - д) цільовий.

Термінологічний словник

Гнучкість - здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту за запитами споживачів.

Ефективність –оптимальне співвідношення (поєднання) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоздатності та розвитку організації.

Ефективність групова - рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна - рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

Ефективність організаційна - рівень виконання завдань організацією.

Ефективність організації – співвідношення “виходів” до введених факторів.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

Композиційний підхід до ефективності управління - ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління - спроба оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності - погляд на ефективність діяльності організації з точки зору задоволення інтересів усіх працівників та їх груп, які беруть участь в діяльності організації.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління - ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації (головний критерій - досягнення балансу інтересів).

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Результативність управління - цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

Системний підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

Функціональний підхід до оцінки ефективності управління - погляд на ефективність управління з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

Цільовий підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з погляду досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління - ґрунтується на посиленні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності.

Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході й додатковому факторі – параметрі часу.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

Рекомендовані джерела

1. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: Пер. с англ. – 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
2. Иванов А.П. Менеджмент. Учебник - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002 г. - 440 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 480 с.

4. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. Учебник - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999 - 784 с.
5. Фисун К.А., Ачкасов А.Е., Груба Г.И., Фисун И.В. Основы менеджмента: Конспект лекций и практикум для самостоятельного изучения дисциплины студентами и слушателями ФПО и ЗО спец. 6.050107, 7.050107 – «Экономика предприятия», 6.050201, 7.050201 – «Менеджмент организаций», 6.050106, 7.050106- «Учет и аудит». – Харьков: ХНАГХ, 2007.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни «**Менеджмент**»
(для студентів 3 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня
бакалавр, напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства, 6.030509
«Облік і аудит» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»).

Укладачі **ФІСУН** Костянтин Анатолійович
ЖОВТЯК Ганна Анатоліївна

Відповідальний за випуск *О.В. Васильєв*
Редактор *З. М. Москаленко*
Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2010 поз. 517 М

Підп. до друку 21.01.2011 р.	Формат 60x84 1/16
Друк на ризографі	Ум. друк. арк. 2,0
Зам. №	Тираж 100 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК №731 від 19.12.2001