

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання контрольної роботи
з 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
2012

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з 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 і підприємництво») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: К. А. Фісун, Н. М. Богдан, Г. А. Жовтяк. – Х.: ХНАМГ, 2012. – С. 109

Укладачі: К. А. Фісун,
Н. М. Богдан,
Г. А. Жовтяк

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

Затверджено кафедрою менеджменту міського та регіонального розвитку,
протокол № 1 від 31.08.2010 р.

ЗМІСТ

1. Вибір теми контрольної роботи.....	4
2. Теоретична частина контрольної роботи.....	4
3. Загальні вимоги до розв'язання задач і тестів.....	90
4. Тести й завдання.....	91
5. Обсяг та зміст контрольної роботи.....	103
6. Оцінка розв'язання задач і контрольних тестів.....	103
Список використаних джерел.....	104

1. ВИБІР ТЕМИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Варіант завдання контрольної роботи обирається за останньою цифрою номера залікової книжки.

Варіант завдання визначається за номером теми, що наведені тем у розділі 2 даних методичних вказівок.

2. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Необхідно вибрати два основних питання з наведених у «Занятті №...», що відповідають останньому № залікової книжки.

Якщо виникає необхідність при співбесіді з викладачем, уточнюються формулювання даних питань.

Відповіді на теоретичні питання викладаються у наступній послідовності:

- формулювання обраного питання;
- теоретичне обґрунтування аналізу даного питання.

Обсяг і змістове наповнення теоретичної частини визначається точкою зору студента, який виконує контрольну роботу.

ЗАНЯТТЯ 1

Загальні поняття про менеджмент

Основні питання:

1. Менеджмент і підприємництво, загальні риси й розбіжності.
2. Функції менеджера та їхній зміст.
3. Основні концепції менеджменту як науки про господарське управління.
4. Застосування загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
5. Ситуаційний і комплексний підходи при виконанні управлінських функцій.
6. Горизонтальний і вертикальний поділ праці в процесі управління.
7. Рівні управлінської структури й функціональні зони.
8. Основні тенденції в теорії й практиці управління на сучасному етапі.

Рекомендації до самостійної підготовки

В ході підготовки до практичного заняття необхідно прочитати рекомендовану літературу й усвідомити основні категорії й поняття: менеджмент, менеджер, підприємництво, підприємець, керування, суб'єкт і об'єкт керування, управлінські підходи, функції, принципи, методи менеджменту й ін.

Робота менеджера охоплює всілякі сторони виробничої діяльності людей, приладів й устаткування, коштів зв'язку й ін. Варто провести умовне розмежування таких понять, як керування персоналом і керування безпосередньо матеріально-технічною базою виробництва.

Управління персоналом — це діяльність, що охоплює соціально-економічні питання, економічні відносини людей, а також соціально-психологічні, моральні, етичні, національні, релігійні й інші питання взаємин працівників. Менеджер повинен знати, що управління людьми неможливо без

управління собою як особистістю, тому важливе значення має вироблення якостей, необхідних керівникові, навичок управління, уміння навчати підлеглих, використати в роботі передові досягнення управлінської науки й практики, чинність особистого приклада й влада.

Управління матеріально-технічною базою виробництва — це робота менеджерів з вироблення технічної й технологічної політики, управління поставками й збутом, фінансами, зі зниженню витрат, ефективного використання управлінської інформації й адекватне прийняття рішень.

Робота з техніками й технологіями ведеться не тільки - «прямо», але й через управління співробітниками. Під керівництвом менеджерів здійснюється наукове прогнозування, планування й створюється система контролю за діяльністю працівників, ділових партнерів і конкурентів. Тому розподіл управлінської праці на управління персоналом і технікою прийнято лише в навчальних цілях. У дійсності в повсякденній роботі менеджер займається цими питаннями одночасно. Він організує розробку бізнес-плану і його реалізацію, планує й здійснює заходи щодо сертифікації продукції й контролю якості, управляє нововведеннями й змінами, пов'язаними із внутрішніми й зовнішніми умовами праці, життєвим циклом продукції й т.д.

У самому загальному виді робота менеджерів представлена в навчальній літературі як функції менеджменту. Назвемо деякі з них.

Планування. Його сутність полягає в тому, що керівництво визначає мети й завдання підприємства, ухвалює рішення щодо них, виробляє стратегію, установлює способи й строки досягнення запланованого, а також виконавців і відповідальних осіб за використання матеріальних, фінансових і трудових резервів і ресурсів. Планування включає наступні види: фінансове, кадрове, техніко-технологічних показників, поставок і збуту (маркетингове), інноваційне.

Організація. Організація розглядається як процес й охоплює діяльність менеджера, пов'язану з визначенням управлінських структур, рішенням кадрових питань, розподілом повноважень і відповідальності, організацією

роботи відділів і служб, веденням ділових переговорів, представництвом, прийомом делегацій, організацією реклами й т.д.

Мотивація. Добре спланована й організована робота підприємства не дасть бажаного результату, якщо співробітники не будуть мати належних мотивів до праці. Важливим стимулом до праці є висока заробітна плата й премії. Але більше висока мотивація передбачає для працівників моральне заохочення, духовний комфорт, можливість самоствердження, справедливий розподіл роботи і її оплат, задоволення процесом праці й т.д. Менеджер повинен постійно стежити за цими процесами й удосконалювати мотиваційну діяльність.

Контроль. Перераховані вище функції менеджменту залишаться благими побажаннями й намірами, якщо не буде забезпечено належний контроль на підприємстві. Контроль буває внутрішній і зовнішній, загальний і особистий, періодичний і постійний і т.д. Контролюють норми витрати матеріальних і фінансових ресурсів, здійснюють технічний і технологічний контроль, контроль якості продукції, перевіряють нормативи й відповідність їм конкретних видів робіт. Однак контроль стає дієвим лише тоді, коли за підсумками або в ході його проведення вживаються заходи щодо усунення недоліків і причин небажаних явищ.

Такі функції менеджменту взагалі. У дійсності діяльність менеджера набагато складніше й змістовніше. Він аналізує інформацію, приймає рішення, координує дії співробітників, налагоджує систему комунікацій, навчає й виховує підлеглих. Він творчо застосовує економічні, правові, психологічні й педагогічні знання, виходячи з конкретних обставин.

Вивчивши сутність і функції менеджменту, можна приступити до підготовки питань про менеджмент як науку й загальнонаукову методологію в дослідженні менеджменту, тобто про його предмет і метод.

Менеджмент - порівняно молода наука, тому важко повною мірою охопити в одному короткому визначенні все різноманіття підходів учених до даного питання. До того ж не припиняється полеміка із приводу того, що таке

менеджмент: наука про управління або мистецтво управління, або й те й інше, або це синтез багатьох наукових знань про керування. Єдиної думки у вчених поки що немає.

Менеджмент дійсно увібрав у себе наукові знання й практичний досвід економіки, правових і технічних наук, соціології, педагогіки, математики, кібернетики, інформатики, статистики, медичних знань й інших наук, що стосуються проблем управління. Але в кожній з них є свій предмет і метод. Що ж є об'єднуючим початком?

Серед учених немає єдності й по питанню про методи менеджменту. Тут відбувається об'єднання методології науки з конкретними методами управлінської діяльності, перерахування принципів і методів керування.

Предмет менеджменту — це вивчення законів і закономірностей життєдіяльності організацій, відносин людей у процесі управління. Це закони онтогенезу, синергії, пропорційності, реальних умов, адміністративної ємності, закономірності ритмічності робіт, фронту робіт і т.д.

Методологія менеджменту — це навчання про основні функції, принципи й методи управлінської роботи, системі найважливіших її показників і результатів. Основою навчання є загальні для всіх наук методи - історичний і логічний, аналіз і синтез, діалектика, конкретний та абстрактний, взаємозв'язок умов й явищ і т.д.

Методи й принципи менеджменту — це правила й способи керування діяльністю організацій. До методів менеджменту відносять організаційні, адміністративні, економічні й соціально-психологічні. Принципами менеджменту є: єдиноначальність, внутрівиробниче планування й поділ праці, нормування й облік, дисципліна й відповідальність, повага й визнання права всіх форм власності, чесність, правдивість, вірність слову, цілеспрямованість

Зверніть увагу на сучасні умови, в яких перебувають наші підприємства. Матеріал з історії розвитку науки й практики управління рекомендується вивчати за напрямками, «школами» і концепціями менеджменту. Важливо врахувати, що нові погляди на проблеми управління виробництвом виникають

не самі по собі, а внаслідок змін у суспільному виробництві, економічних відносинах і соціальному середовищі. Еволюція поглядів на управління тісним образом пов'язана з відкриттями й винаходами в області техніки й технології, використанням нових джерел енергії, новими сферами людської діяльності, розширенням міжнародних зв'язків і т.д.

Раціоналістичний підхід. Управління виробництвом на основі вивчення трудових операцій на робочих місцях, хронометраж, виявлення прийомів і способів роботи, що ведуть до росту продуктивності й інтенсивності праці. Застосування оплати робочої чинності за двома ставками: меншої - при недовиконанні норми й значно більшої - при її перевиконанні. Розміщення робітників залежно від здатностей і фізичної чинності. Це механічний підхід до ролі й місця людини в процесі виробництва.

Процесний підхід. Один з ранніх підходів до управління, застосовуваний й у цей час. У ньому функції управління розглядаються не окремо, а як взаємозалежні між собою. Таких функцій управління небагато: планування, організація, мотивація, координація, контроль, комунікація, дослідження, прийняття рішень, підбір кадрів, висновок угод і т.д. Такий підхід базується на основних положеннях адміністративної школи управління, що визнає необхідність подолу праці, владі й відповідальності, дисципліни, єдиноначальності, ієрархії і т.д.

Раціональна бюрократія. Це завершальні концепції класичної школи менеджменту. Модель раціональної бюрократії в управлінні включає положення з раціоналістичного й процесного підходів, але більше розвинені під впливом удосконалювання військового виробництва в роки перед Першою світовою війною. У ці концепції входять положення: про необхідність глибокого подолу праці по функціональній ознаці, чітко обкреслені права й обов'язки на базі прийнятих норм і правил, формальний підхід до працівників без обліку їхніх особистих якостей, конкурсна система підбора співробітників і складна бюрократична система їхнього просування по службі й звільнення.

Школа людських відносин. Підхід до управління орієнтований не тільки на техніку й функції організації, але й на людину. Враховуються можливості колективу, поведження в ньому працівника, його роль, властивості особистості й створення умов, що задовольняють потреби людей. Крім того, використається інтелектуальний потенціал людини в інтересах організації, створення обстановки, що сприяє розкриттю його індивідуальних здатностей, творчості, винахідливості, прагнення до досягнення цілей організації, гнучкість і гармонія у відносинах між менеджером і працівниками, управління не на основі формальних інструкцій, а керуючись конкретними умовами й обставинами.

Системний підхід. Це управління, орієнтоване на комплексний підхід до рішення проблем організації. При такому підході підприємство розглядається як складна система із внутрішніми й зовнішніми зв'язками. Головна роль в управлінні організацією приділяється її лідерам, еліті керівників. Разом з тим залежно від обставин діють не тільки менеджери, але й весь колектив. У рамках системного підходу створена концепція управління «7-5». У неї увійшли головні напрямки діяльності менеджерів: стратегія, структура, системи й процедури, співробітники, стиль управління, кваліфікація, цінності. Такий підхід вказує на багатомірність організації й необхідність обліку безлічі внутрішніх і зовнішніх змінних.

Ситуаційний підхід. Дана концепція розроблена наприкінці 60-х р.р. Це спосіб управління, що передбачає рішення проблем залежно від складної ситуації. Ситуаційний підхід не відкидає колишніх досягнень управлінської науки. Конкретні умови й ситуації зажадають від менеджера творчого застосування тих або інших підходів у менеджменті, тому що ті самі дії в різних умовах можуть дати прямо протилежні результати. Ситуаційний підхід припускає знання коштів професійного управління, їх сильних і слабких сторін. Менеджер повинен правильно оцінювати ситуації й вживати конкретних заходів для ефективного управління. Таким чином, це не набір якихось

конкретних мір, а скоріше спосіб мислення, що охоплює організаційні проблеми й методи їхнього вирішення.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: ПитерКом, 1999
3. Друкер П. Рынок : Как выйти в лидеры. Практика и принципы.- М.: Дело, 1992.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке .- М.: ИНТЕР, 2002
5. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. – М.: Цент, 1998
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994.
7. Мэри Коултер , Стивен П. Робинс. Менеджмент. – СПб. : Вильямс, 2002.
8. Пирсон Барри, Томас Нил. Магистр делового администрирования: Краткий курс. – М.: Альпина, 2002.
9. Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990.

ЗАНЯТТЯ 2

Змінні внутрішнього й зовнішнього середовища організації,

їхній взаємозв'язок

Основні питання:

1. Основні вимоги до формулювання цілей
2. Види цілей: місія, загальні фірмові цілі, мета підрозділів фірми.

Мета й завдання.

3. Загальні ознаки організації й закони існування.
4. Структура організації, горизонтальний і вертикальний поділ праці.
5. Делегування повноважень - основа взаємозв'язку між рівнями

керування підприємством. Види повноважень.

6. Принципи й методи організації виробничого процесу.
7. Властивості особистості й вплив середовища на поведження співробітників в організації.

8. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації.

Рекомендації до самостійної підготовки

Одним з головних напрямків діяльності менеджера є вибір цілей і цільове управління, тому вивчення даної теми варто почати із з'ясування об'єктивного характеру цілей, які ставлять і здійснюють будь-які організації.

Чому мети носять об'єктивний характер? Які обставини змушують керівництво фірм обирати саме такі мети? Кожна організація, фірма займає в суспільстві певне місце й виконує певну роль, характеризується соціальними, економічними, техніко-технологічними й іншими показниками. Керівники, визначаючи мету, змушені зважати на ці об'єктивні обставини. Але в той же час мета носять і суб'єктивний характер, тому що вона породжені людьми-власниками й керівниками організацій. На перший погляд, ця обставина виступає як би визначальним і саме собою що розуміє. Але це лише видимість.

Щоб переконатися в об'єктивності вибору цілей, варто розглянути прості й наочні приклади з життя. Зрівняйте два підприємства, різні за розмірами виробництва, кількістю працюючих, формами власності, структурі управління і т.д. Більші підприємства мають у своєму розпорядженні більші можливості у виборі й реалізації цілей, чим менші; але більше вільними у виборі цілей і способів їхньої реалізації є приватні підприємства, а не державні.

Об'єктивність цілей підтверджує також процес їхньої реалізації. Якщо ціль обрана правильно, то вона є реальною, досяжною, ведучою до росту й розвитку, процвітання фірми, і тоді вона відповідає інтересам і власників підприємства, і всього суспільства.

Цілі різноманітні й взаємозалежні між собою. Їхня взаємообумовленість закономірна й пов'язана з тим, що фірма, як правило, діє на основі обраної місії, від якої залежать стратегічні, тактичні й оперативні цілі й завдання.

Підприємство - це юридична особа, затверджена відповідно до закону, що має устав, певну структуру, оформленість, майно й виступає в господарській практиці від власного імені.

Функціональна структура організації виробництва. На підприємстві створюються підрозділи за найважливішими напрямками його діяльності:

виробництво, збут, фінанси, поставки й т.д. Вони відрізняються за ступенем централізації, чіткими й надійними комунікаціями, бувають двох видів — «простий» й «машинної бюрократії».

Дивізіональна організаційна структура. Це ряд зв'язаних між собою підприємств «машинної бюрократії», що одержали більшу самостійність і мають функціональну структуру організації. Корпорація з дивізіональною структурою має штаб-квартиру, офіси, супервідділення, відділення, субвідділення. В основі переходу фірм до дивізіональної структури лежить диверсифікованість виробництва.

Територіальна структура. При цій організації кожне відділення фірми практично відповідає за розробку, виробництво й збут однорідної продукції на даній території.

Продуктова структура. Це різновид дивізіональної структури, при якій кожне відділення спеціалізується на випуску специфічного товару.

Холдингова структура. Це організація в особливо великих й диверсифікованих фірмах, де відділення мають свободу діяльності. Із центром їх зв'язує фінансова залежність від головної компанії, який належить контрольний пакет акцій.

Інноваційна структура. Як правило, вона двохсекторна. У першому секторі випускається традиційна високоприбуткова продукція, у другому розробляється й освоюється випуск новітньої продукції, ведуться роботи на «майбутні гроші».

Однієї з функцій менеджменту є координація роботи організації. Для найбільш повного розуміння даної функції необхідне знання багатьох питань керування.

Варто почати із з'ясування ознак і законів організації. Це дасть можливість на практичних прикладах роботи вітчизняних і закордонних підприємств й установ у різних сферах економіки показати вплив ознак і законів організації на їхню подальшу долю.

Найважливішим поняттям є *делегування повноважень*, що визначає як процес створення структури, так і роботи з розподілу завдань межу рівнями ієрархії організації. Управлінські повноваження є основою, на якій базується влада менеджера, стиль керування, роль і місце, займане їм у справах підприємства. Повноваження визначаються і залежать від організаційної й управлінської структури підприємства, комунікацій, стратегії, організаційної культури й інших обставин. У даному питанні необхідно зосередити свою увагу на засвоєнні основних видів повноважень, правах й обов'язках керівників, необхідності й можливості делегування повноважень. У той же час від повноважень керівників залежать усі організаційні питання утворення й діяльності підприємства, зміни організаційної й управлінської структури й т.д. Загальних правил делегування на кожен конкретний випадок не існує. Підхід тут тільки індивідуальний, творчий.

Вивчаючи рекомендовану літературу, варто звернути увагу на те, що багато західних фірм ідуть по шляху децентралізації виробничої й комерційної діяльності. Однак це робиться до певних меж, тому що за їхніми межами вище керівництво починає губити здатність необхідного контролю й ефективність управління.

Розглядаючи технологію як фактор внутрішнього середовища організації, необхідно почати з визначення виробничого процесу й принципів його формування.

Процес виробництва - це діяльність людини, що надає руху й зміні коштів і предмети праці з метою одержання вихідного, проміжного або кінцевого продукту.

Розрізняють процеси: основний; допоміжний; обслуговуючий.

Принципи організації виробничого процесу:

1. Механізація й автоматизація.
2. Спеціалізація й уніфікація.
3. Пропорційність і планомірність.
4. Безперервність і ритмічність.

5. Комплексність і гнучкість.
6. Паралельність і прямоточність.

Соціально-технічний підхід до організації виробничого процесу:

1. Робота повинна бути напруженою й містити елементи розмаїтості.
2. Необхідно, щоб робота дозволяла людині вчитися й продовжувати своє самовдосконалення.
3. Робота повинна давати співробітникам можливість реалізувати в певних межах функцію ухвалених рішень.
4. Необхідно визнавати й заохочувати за виконану в строк і якісно виконану роботу.
5. Робота повинна надавати право на певну соціальну підтримку.
6. Робота повинна бути умовою для реалізації певної залежності між результатами праці й соціальним станом працівників.
7. Організація виробничого процесу повинна погоджувати характер роботи з бажаннями працівника.

Соціально-технічний підхід до організації виробничого процесу передбачає взаємозв'язок між технічною системою й соціальною організацією, в якій цей процес здійснюється.

Підготовку до теми «Особистість в організації» рекомендується почати також із засвоєння основних категорій і понять. При цьому необхідно враховувати, що особистість є об'єктом вивчення багатьох наук: філософії, історії, психології, педагогіки, медицини й ін. Особистістю цікавляться художники, письменники й поети, об'єктом пильної уваги особистість людини є для юристів. Для менеджменту особистість людини як об'єкт і суб'єкт керування важливий з погляду поведінки його на роботі, спілкування зі співробітниками, відносини до справи, здатностей, досвіду, порядності, чесності й інших рис характеру. Не випадково в менеджменті розроблені концепції людського капіталу, людських відносин і поведінки.

Однак роль і поведження людини в процесі виробництва можна зрозуміти й пояснити лише тоді, коли будуть з'ясовані умови, у яких формувалася особистість. *Особистість* - людина як носій яких-небудь властивостей й якостей (рис. 1).

Психологія особистості — це сукупність психічних процесів, що обумовлюють який-небудь рід людської діяльності, суб'єкт відносин.

Характер — відмітна риса, ознака, індивідуальний склад особистості людини, що проявляється в особливостях його поведження й відношенні до дійсності.

Спрямованість особистості — стійке поведження людини в різних життєвих ситуаціях, обумовлене інтересами, мотивами, прагненнями, рівнем культури, виховання, ідеалами й схильностями.

Темперамент — сукупність щиросердечних, психічних властивостей людини, які характеризують його збудливість і поведження в різних умовах, рівень життєвої енергії. *Розрізняють темпераменти:* холеричний, сангвіністичний, меланхолійний і флегматичний (див. табл. 1).



Рис. 1 – Властивості і якості особистості

Таблиця 1 – Основні типи характеру

Гіперактивний	— ініціативний, заповзятливий, комунікабельний, запальний, з поверхневими судженнями.
Аутистичний	— незалежний, нетовариський, раціональний, працьовитий.
Лабільно-циклоїдний	— с перепадами настрою й працездатності залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів, уразливий.
Демонстративний	— прагнучий до успіху за всяку ціну, маніпулюючий навколишніми, не критичний стосовно себе.
Психостеничний	— пунктуальний, сумлінний, схильний до аналізу, нерішучий, без твердих позицій.
Нестійкий	— безпринципний, прагнучий до швидких вигід і зручностей, комунікабельний.
Комфортний	— незібраний, несамотійний, невпевнений у прийнятті рішень, консервативний.

Таблиця 2 – Типи темпераменту

Деякі властивості особистості	Типи темпераменту			
	Сангвінік	Меланхолік	Холерик	Флегматик
Емоції	слабкі короткочасні	сильні тривалі	сильні короткочасні	слабкі тривалі
Самооцінка	реальна	середня	завищена	занижена
Комунікабельність	помірна	нижче середньої	висока	низька
Відношення до нововведень	переважно покладисте	переважно негативне	позитивне	байдуже
Відношення до дорученої справи	відповідальне	формальне	поверхнєве	байдуже
Поводження в складних ситуаціях	розважливе	розгублене	непередбачене	холоднокровне
Результативність витрат праці	висока	помірна	середня	середня
Відношення до критиці	спокійне	уразливе	агресивне	байдуже
Схильність впливу	слабка	висока	помірна	слабка

Примітки:

1. У чистому виді типи темпераментів майже не зустрічаються. Всі грані у світі умовні й рухливі.
2. Характеристика властивостей дана в усередненому виді на основі рис характеру, властивих особистостям з тим або іншим темпераментом.

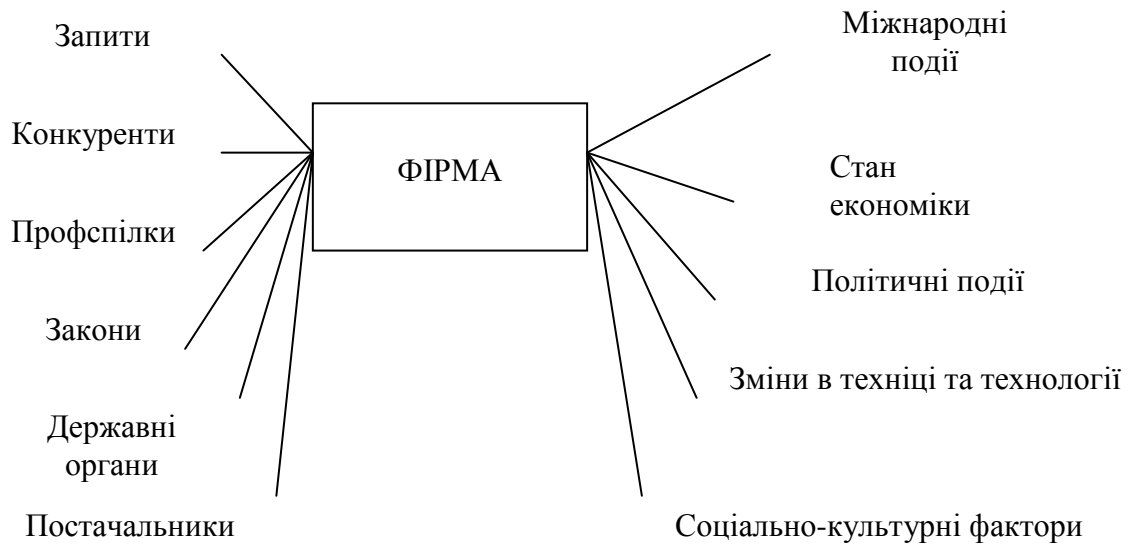


Рис. 2 – Основні фактори зовнішнього середовища організації

Список використаних джерел

1. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренков Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций.- М.: ИНФРА, 2002
2. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. Философия и теория науки управления. – М.: ЛИТЕРА, 2001
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов . – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
4. Джеффи Дж. Фокс . Как стать генеральным директором. - М.: АЛЬПИНА, 2003
5. Пер.Дженстер, Дэвид Хасси. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – СПб.: Вильямс, 2003
6. Рогожин С. В., Рогожина Т.В. Теория организации. Учебное пособие. – М.: Экзамен», 2004
7. Щур Д.Л. Труханович Л.В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. Практическое пособие – М.: Д и С, 2003.

ЗАНЯТТЯ 3

Стратегія організації, сутність і принципи планування

Основні питання:

1. Зміст основних типів стратегій фірми.
2. Етапи стратегічного планування.
3. Джерела інформації для формування стратегії розвитку ірми.
4. Корпоративно-портфельний підхід до вироблення стратегії фірми.
5. Сутність головних принципів планування.
6. Основні вимоги до внутріфірмового планування.
7. Відмінності маркетингового, фінансового й виробничого планів.
8. Бізнес-план. Зміст основних розділів.

Рекомендації до самостійної підготовки

Стратегічне планування - одна з найважливіших проблем, що вирішує вище керівництво фірми. Стратегія розглядається як траєкторія руху фірми в перспективному періоді, що визначає напрямку розвитку, сфери діяльності, систему взаємин фірми з іншими суб'єктами ринку й приводить до намічених цілей. Стратегія встановлює, за допомогою яких коштів, методів й інструментів плануються досягти цих цілей.

Варто коротко охарактеризувати чотири основних (еталонних) типа стратегії:

1. Стратегії концентрованого росту:
 - посилення позицій на ринку;
 - пошук нових ринків;
 - розвиток продукту.
2. Стратегії інтегрованого росту:
 - зворотної інтеграції (ріст фірми за рахунок придбань, посилення контролю над постачальниками, створення дочірніх структур в області постачання);

— за рахунок придбань або посилення контролю над структурами, що перебувають між фірмою й кінцевими споживачами.

3. Стратегії диверсифікованого росту:

- централізованої диверсифікованості;
- горизонтальної диверсифікованості;
- конгломеративної диверсифікованості.

4. Стратегії скорочення:

- ліквідації;
- «збору врожаю»;
- скорочень (закриття або продаж);
- скорочення витрат.

При оцінці стратегії необхідно відповісти на наступні питання:

Чи сумісна стратегія з можливостями фірми?

Чи припустимий ступінь ризику реалізації стратегії?

Чи володіє організація достатніми ресурсами й резервами?

Чи є дана стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

Розглядаючи основні етапи стратегічного планування, необхідно відзначити, що відправною крапкою для стратегічного планування є перегляд цілей, цінностей і місії організації. Наступний аспект процесу розробки стратегії - це аналіз навколишнього (зовнішнього) середовища. Розробка профілю компанії відображає кількість й якість основних ресурсів компанії, досвіду й знання її керівництва в області маркетингу, фінансів, операцій (виробництва), людських ресурсів, а також культури й образу корпорації. Першим кроком при аналізі альтернатив і виборі стратегії є - SWOT- аналіз (strengthness - сильні сторони; weakness - слабкі сторони; opportunity - можливість; threat - погроза). Реалізація стратегії припускає розробку політики, тактики, процедур і правил. Слідом за етапом керування й контролю реалізації стратегічного плану наступає завершальний етап-оцінка стратегії й оцінка структури.

Розглядаючи інформаційну базу стратегічних даних, необхідно визначати її як сукупність відомостей про організацію, її сильні і слабкі сторони, зовнішнє оточення, що втримуються при погрозах і небезпеках, тенденціях розвитку. Повинні бути розкриті вид і форма одержання інформації із внутрішніх джерел (бухгалтерська й статистична інформація, спеціальні дослідження) і зовнішніх джерел (партнери й посередники, співробітники інших фірм, публікації в пресі, промислове шпигунство й т.п.).

Розглядаючи портфельний підхід до стратегії фірми або компанії, варто розглядати їх як сукупність декількох виробництв, керівники яких підтримують баланс між ними шляхом збільшення інвестицій в одних і скорочення в інші, у відповідності зі сформованою ситуацією. Варто розкрити найбільш відомі матричні моделі вибору стратегії - «матрицю ділового росту», розроблену Бостонскою консалтинговою групою, матрицю стратегій М. Портеру.

При аналізі головних принципів планування розкриваються наступні категорії й поняття: науковість, безперервність, координація, практичність, гнучкість, рекомендуємість, контроль, директивність.

До найважливіших вимог внутрішнього планування відносять:

- участь у плануванні осіб, причетних до його виконання «зверху вниз» й «знизу нагору»;
- безперервність планування, координація діяльності при складанні й виконанні планів;
- реальність поставлених цілей і способів їх досягнення;
- науковий підхід до планування;
- взаємна згода й ув'язування стратегічного плану з короткостроковими й оперативними;
- розробленість системи контролю.

Функціональні плани (маркетинговий, фінансовий, виробничий, розвитку персоналу й т.п.) призначені, насамперед, для допомоги при впровадженні стратегічного плану організації. Форми, у яких розробляються плани - це ключові

короткострокові цілі й тактичні підходи до рішення насущних проблем, що виникають на даному етапі в кожній з функціональних сфер.

Модель бізнес-плану визначається приналежністю плану до того або іншого типу, а також особливостями організації, для якої він розробляється. У загальному виді, відповідно до існуючих рекомендацій бізнес-план повинен складатися з наступних розділів.

1. Можливості фірми (резюме).
2. Види й особливості продукту.
3. Ринки збуту продукції й послуг.
4. Конкуренція на ринках збуту.
5. План маркетингу.
6. План виробництва.
7. Організаційний план.
8. Фінансовий план.
9. Правове забезпечення діяльності
10. Оцінка ризиків і страхування.

Список використаних джерел

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Анализ концепций стратегического управления / Головач Л.Г., Исаев И.Ю., Пряхин Г.А., Лукашевич М.Л. – СПб., 1997.
3. Блэквелл Э. Как составить бизнес-план. – М.: Инфра-М, 1996
4. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии.: В 2ч. – Минск: Новое знание, 2000.
5. Кох. Стратегия. – СПб.: Питер, 2003.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996.
7. Покропивный С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: Технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник – К: КНЕУ, 1998.
8. Роберт А. Лутс. 7 законов «Крайслера»., М.: Альпина, 2003. Тянь Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998.

ЗАНЯТТЯ 4

Управлінські структури організації

Основні питання:

1. Поняття управлінської структури й фактори, що визначають її побудову.
2. Основні види управлінських структур.
3. Зв'язок між видом діяльності й формованою управлінською структурою організації.
4. Координація, як сполучна ланка між функціями управління. Роль управлінської структури.
5. Необхідність інтеграції й децентралізації при побудові управлінських структур.
6. Бюджетування організації й створення центрів відповідальності при створенні системи фінансового управління підприємством.
7. Економіко-правові форми управлінської структури.
8. Структура організації й проблеми взаємин інтересів власників підприємства, топ-менеджерів, рядових співробітників.

Рекомендації до самостійної підготовки

На перших заняттях була з'ясована сутність організації і її структура. Необхідно більш докладно й міцно засвоїти управлінські структури, тому що структура організації визначає структуру управління нею.

Почати вивчення проблем управління треба з аналізу *організаційної структури управління* двох видів: централізованої й децентралізованої.

У результаті аналізу схем управління дійдемо висновку, що розходження в структурах управління зводяться до наступного, що при децентралізації:

- усунуті посада віце-президента з управління й одна з ланок управління;
- одержали більшу свободу дій керуючі по службах;
- зросло навантаження на президента, що визначає пріоритет служб.

У ході підготовки до семінару необхідно з'ясувати переваги й недоліки двох систем управління.

Якщо підприємство акціонерне, то залежно від розмірів і національного законодавства керівництво компанії призначається зборами акціонерів і складається від 3 до 20-30 чоловік. На великих підприємствах утвориться рада директорів. Він розглядає найбільш важливі питання, кадрові призначення вищої адміністрації й контроль за їхньою роботою.

Рада директорів призначає виконавчий орган. Наприклад, у США - вища адміністрація, у Німеччині - правління, у Франції - директорат.

Виконавчі органи займаються питаннями розвитку виробництва й реалізації продукції, поточними витратами, призначають керівників середніх і нижніх ланок керування.

До складу вищих керуючих органів входить віце-президент. Цю посаду займають керівники промислових груп, філій виробничих підрозділів. Наприклад, у великих банках працюють кілька віце-президентів з метою надання можливості великій кількості клієнтів вести переговори безпосередньо із самим віце-президентом.

Керівниками середньої ланки є заступники керуючих заводами, відділеннями, начальники підрозділів відділів і груп центральних контор. У їхню компетенцію входять: планування, організація, наука, виробництво й збут, забезпечення інформаційних потоків, облік і робота з кадрами.

До складу нижчої ланки управління входять посадові особи, безпосередньо керівники підприємства. Це майстри, старші клерки, начальники секцій, бригадири й т.д.

Хто й чим займається в ході управлінської діяльності?

Президент компанії здійснює загальне керівництво внутрішніми й зовнішніми зв'язками підприємства.

Віце-президент із питань організації й керування підкоряється президентові й організує планування й контроль за фінансовою діяльністю, здійснює перспективне планування, рекомендує методи контролю й обліку,

аналізує фінансовий план, розглядає організаційну структуру підрозділів і рекомендує кадри для них.

Віце-президент з організаційно-адміністративного планування аналізує структуру організації підприємства, веде роботи з удосконалювання системи керування й планування, рекомендує політику корпорації в сфері організації, установлює процедуру для розробки довідника з організаційного устрою фірми.

Директор з фінансового планування й контролю розробляє процедуру складання фінансового плану, готує бюджет головного підприємства й керує його виконанням, аналізує фінансову діяльність відділів і служб, проводить заходи щодо підвищення рівня планування й контролю.

Директор груп по службах керування аналізує діяльність відділів і контроль прибутку й активів, рекомендує структуру організації, кадри для відділів, навчає техніці фінансового аналізу співробітників, представляє аналітичний матеріал по фінансам для віце-президента групи, організує адміністративне обслуговування, забезпечує зв'язок і допомогу різним підрозділам фірми.

Головні керуючі відділів і служб відповідають за проектування продукту, його виробництво й збут, прибуток і збитки, здійснюють повний контроль за роботою персоналу.

Керуючі нижчої ланки організують і контролюють роботу на своїх ділянках.

Негативне явище будь-якої системи управління - це бюрократизація. Одним з відомих і діючих напрямків боротьби з бюрократією є розширення управлінської демократії. Відновлення асортиментів товарів і послуг вимагає великої гнучкості виробництва, скорочення часу на бюрократичні зв'язування й узгодження. У сучасних умовах цьому процесу відповідає нова організаційна модель управління виробництвом. У ній проектний метод перетворюється в матричний. Виникає «подвійне» управління, матриця, у якій управління за виробленим продуктом розбивається на окремі ділянки за його матеріально-технічним, кадровим забезпеченням і т.д. Однак це веде до ускладнення

управління, підвищує ймовірність непогодженостей між різними ланками матриці. Разом з тим зменшується ступінь залежності від бюрократів, особи, що гальмує зміни у виробничому процесі.

Матричній системі управління властиві наступні риси:

- зосередження найважливіших управлінських функцій безпосередньо на виробничому рівні;
- значне скорочення функцій нагляду й контролю в персоналу управління;
- зменшення числа рівнів керування між «верхами» й «низами»;
- зміна функцій керуючих від контролю до «підтримки»;
- ріст числа вищого керівництва й тенденція до колективного керівництва;
- можливість прямого діалогу між вищим керівництвом і виконавцями по всіх проблемах політики фірми.

Конгломерати складаються з основної фірми й дочірніх компаній, розглянутих у якості окремих економічних центрів. Основна материнська фірма купує й продає дочірні фірми у відповідності зі своєю стратегією росту.

Основними передумовами до впровадження системи бюджетування є необхідність одержання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, відсутність чіткої системи відповідальності за результати діяльності компанії, а також механізму планування й контролю досягнення конкретних цілей, постійна недостача або надлишок коштів.

Багато керівників українських підприємств вважають, що система бюджетування призначена тільки для планування своєї діяльності й аналізу цих планів. Насправді система бюджетування має більше широке застосування. Вона дозволяє управляти компанією через центри фінансової відповідальності. При розгляді виконання планів і відхиленні від них керівництво одержує можливість контролювати не тільки фінансові показники компанії, але й слабкі місця в керуванні.

Умовно розрізняють *три види центрів відповідальності*: центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій. Розходження між ними складається в рівні децентралізації контролю над різними фінансовими елементами.

Центри витрат - це сегменти бізнесу, які здійснюють власними силами контроль за своїми поточними витратами в рамках відведеного їм бюджету таких витрат. Як правило, дані центри мають право самостійно розпоряджатися коштами, що було зекономлено. Центри витрат самі не приносять доходів і найчастіше в компанії здійснюють обслуговування інших, прямо приносять доход підрозділів. Здійснюючи контроль за винятково поточними витратами, такі центри не контролюють капітальні витрати, що і є їхньою відмінною рисою.

Центри прибутку - це сегменти бізнесу, які самостійно контролюють не тільки поточні витрати компанії, але й власні доходи. Отже, центрами прибутку можуть стати тільки ті структурні одиниці компанії, які прямо причетні до одержання доходів. Центри можуть розпоряджатися самостійно певною частиною прибутку, що вони генерують. Будучи більше децентралізованою частиною бізнесу, чим центри витрат, центри прибутку проте не контролюють інвестицій або капітальних витрат. Як слідство, впливаючи на доходи й витрати поточного характеру, не контролюючи інвестиції, безпосередньо не приймають рішень, які можуть змінити амортизаційні відрахування підприємства.

Центри інвестицій - найбільш децентралізовані одиниці бізнесу, оскільки їхнє керівництво, крім доходів і витрат, контролює й власні інвестиції. Не дивно, що такі центри створюються, як правило, на верхньому рівні управління підприємством або в рамках юридично відособлених господарських одиниць.

Важливим напрямком у розвитку управлінських структур є використання аутсорсинга. *Аутсорсинг* - це передача сторонньому підрядникові деяких бізнесів-функцій або частин бізнес-процесу компаній.

Аутсорсинг дозволяє організації фокусувати свої ресурси безпосередньо на основних цілях бізнесу, доручаючи другорядні функції іншим компаніям, що

є професіоналами в цих окремо взятих галузях. Отже, в основі аутсорсинга лежить принцип, відповідно до якого організація (компанія) повинна займатися винятково тим, у чому вона має конкретну перевагу, тобто бізнес-процесами, що визначають її стратегію.

Звичайно розрізняють два типи аутсорсинга:

- ***Іт-аутсорсинг*** - це адміністрування мереж, розробка й підтримка програмних додатків, тобто аутсорсинг інформаційних технологій;

- ***Вр-аутсорсинг*** (аутсорсинг бізнес-процесів) - це делегування в таких бізнес-функцій, як ведення бухгалтерського обліку, керування персоналом, маркетинг, продажі й т.д.

Різного роду союзи й партнерства усе інтенсивніше практикуються як великими, так і малими компаніями, і аутсорсинг тут - ключова ланка.

У недалекому майбутньому в бізнес увійде новий тип менеджера - менеджер по аутсорсингу (ємність світового ринку аутсорсинга в 2004 році склала порядку 320 млрд. \$). До його обов'язків буде входити:

- управління відносинами з партнерами й підрядниками компаній;
- відповідальність за централізацію й оптимізацію всіх аутсорсингових контрактів;
- забезпечення максимального рівня координації всього партнерства.

Аутсорсинг стандартизує й уніфікує допоміжні бізнес-процеси, забезпечуючи компанії ту операційну ефективність, яку вона може собі дозволити. Фахівці в області аутсорсингу вважають, що компанії поступово перепрофілюються від традиційного управління ресурсами до управління результатами.

При підготовці до семінару необхідно також розглянути *економіко-правові форми організації*.

Правове положення фірми визначає, у чийому веденні перебуває рішення тих або інших питань, що стосується господарської діяльності фірми.

Юридичні особи - це об'єднання осіб й об'єднання капіталів, наділені властивим їм правами й обов'язками, що мають майнову відособленість.

Наявність власного майна - необхідна передумова самостійної майнової відповідальності юридичної особи по зобов'язаннях, у які воно вступає.

Юридичні особи поділяються на два види - юридичні особи публічного права і юридичні особи приватного права.

Юридичні особи публічного права мають публічний характер переслідуваних цілей, владні повноваження, особливий характер членства. До них відносяться державні органи, установи й організації, торговельні й промислові палати, союзи підприємців, які підприємницькою діяльністю не займаються.

Юридичні особи приватного права - це об'єднання осіб й об'єднання капіталів, зареєстрованих як фірми, незалежно від характеру діяльності, характеру власності, приналежності капіталу й контролю.

Юридична особа як носій майнових прав й обов'язків виступає від свого імені як суб'єкт підприємницької діяльності. Юридична особа характеризується наступними ознаками:

- досягнення загальної мети, обумовленої членами об'єднання;
- наявність організаційної структури, що забезпечує єдність у процесі господарської діяльності;
- самостійна майнова відповідальність по зобов'язаннях об'єднання, у яке воно вступає;
- існування незалежно від осіб, що входять у його склад;
- незалежність існування об'єднання від зміни осіб, у нього входних.

Всі фірми за правовим положенням можна поділити на два види: одноособові підприємства й об'єднання підприємців.

Одноособове підприємство (sole proprietorship) є власністю однієї особи або сімейства, що несе відповідальність по його зобов'язаннях всім капіталом підприємства й всім особистим майном (якщо воно не відособлено від капіталу підприємства).

Переважне значення в сучасних умовах мають *об'єднання підприємців*. Найпоширенішим є їхній розподіл залежно від характеру об'єднання (осіб або

капіталів) і від ступеня відповідальності учасників об'єднання по зобов'язаннях фірми (всім своїм майном або тільки внеском учасників). Об'єднання осіб засновані на особистій участі їхніх членів у веденні справ фірми. Об'єднання капіталів мають на меті концентрацію капіталів і звільнення учасників від ризику, що виникає в результаті господарської діяльності.

У більшості країн прийнятий розподіл об'єднань підприємців за наступними видами: повне товариство; командитне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; акціонерне товариство. *Товариства* - це об'єднання осіб, суспільства - об'єднання капіталів.

Повне товариство - це об'єднання двох або більше осіб для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку, учасники якого особисто беруть участь у справах товариства й кожний несе повну відповідальність по зобов'язаннях товариства не тільки вкладеним капіталом, але й всім своїм майном. Збитки й прибутку повного товариства розподіляються між учасниками пропорційно частці кожного з них у спільному майні товариства.

Форма повного товариства великого поширення не має й застосовна тільки для дрібних і середніх підприємств. У формі повного товариства звичайно створюють кооперативні об'єднання (виробничі, кредитні, збутові). Капітал кооперативного товариства складається із внесків - паїв, розмір яких визначається уставом кооперативу. Число членів кооперативного товариства може змінюватися, а отже, змінюється й капітал кооперативу. У цьому складається його відмінність від звичайного повного товариства.

Командитне товариство - це об'єднання двох або декількох осіб для здійснення підприємницької діяльності, у якому одні учасники (повні товариші) несуть відповідальність по справах товариства як своїм внеском, так і всім майном, а інші (командисти, або вкладники) відповідають своїм внеском. Повні товариші беруть участь у товаристві як своїм капіталом, так і господарськими зусиллями, а вкладники - тільки своїм капіталом.

Товариство з обмеженою відповідальністю - це форма об'єднання капіталу. Учасники товариства несуть відповідальність по зобов'язаннях суспільства тільки своїм внеском а не своїм майном. Капітал товариства з обмеженою відповідальністю підрозділяється на частки участі - паї, які поширюються між засновниками без застосування публічної підписки й повинні бути обов'язково іменними.

Акціонерне товариство являє собою об'єднання капіталів, утворене шляхом випуску акцій, які є документом на підприємця, котируються на фондовій біржі й можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність вкладників - акціонерів по зобов'язаннях суспільства обмежується тільки сумою, сплаченої за акції. По зобов'язаннях акціонерного товариства своїм майном відповідає тільки саме суспільство.

Акціонерні товариства утворюються на основі уставу, розробленого засновниками товариства й узаконеного урядовими органами.

За характером власності розрізняють наступні види фірм: приватні, державні, кооперативні.

Приватні фірми можуть існувати у вигляді самостійних незалежних компаній або у вигляді об'єднань, створених як на основі системи участі, так і на основі домовленостей між учасниками об'єднання.

У практиці зложилися певні типи об'єднань, які розрізняються залежно від цілей об'єднання, характеру господарських відносин між їхніми учасниками, ступеня самостійності вхідних в об'єднання підприємств. Це - картелі, синдикати, пули, трести, концерни, промислові холдинги, фінансові групи.

Картель являє собою об'єднання, як правило, фірм однієї галузі, які вступають між собою в угоду, що стосується переважно спільної комерційної діяльності - регулювання збуту. Для картелі характерна наявність наступних ознак: договірний характер об'єднання; збереження права власності учасників картелі на свої підприємства й забезпечувана цим господарська, фінансова і

юридична самостійність; спільна діяльність по реалізації продукції, що може поширюватися на її виробництво.

Синдикат - це різновид картельної угоди, що припускає збут продукції його учасників через єдиний збутовий орган, створений у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю. Форма синдикату найпоширеніша в галузях з однорідною масовою продукцією: гірничодобувної, металургійної, хімічної.

Пули також відносяться до об'єднань картельного типу. Пулом називається об'єднання підприємців, що передбачає особливий порядок розподілу прибутків його учасників. Прибутки учасників пулу надходять у загальний казан, а потім розподіляються між ними в заздалегідь установленій пропорції.

Трест являє собою об'єднання, у якому різні підприємства, що раніше належали різним підприємцям, зливаються в єдиний виробничий комплекс, гублячи свою юридичну й господарську самостійність. Форма тресту зручна для організації комбінованого виробництва, тобто об'єднання в одній компанії підприємств різних галузей промисловості, що представляють собою або послідовні шаблі обробки сировини, або граючу допоміжну роль одна стосовно іншої.

Всі підприємства, що входять до складу тресту, підкоряються одній головній компанії, що здійснює єдине оперативне керівництво як всім виробничим комплексом, так і пов'язаними з ним обслуговуючими й торговельними підприємствами. У результаті в складі тресту можуть бути підприємства, що належать повністю головній компанії, і підприємства, якими трест управляє за допомогою системи участі через свої дочірні підприємства. Вони фактично позбавлені самостійності й управляються з одного центра (може бути суспільств-холдинг).

Концерн - це об'єднання самостійних підприємств, зв'язаних за допомогою системи участі, персональних уній, патентно-ліцензійних угод,

фінансування, тісного виробничого співробітництва. Концерн повністю контролюється діяльністю компаній, що входять до його складу.

Концерн звичайно є об'єднанням виробничого характеру, у яке входять підприємства різних галузей, залежно від чого концерни носять характер «вертикальних» або «горизонтальних» об'єднань. Вертикальне об'єднання охоплює підприємства різних галузей промисловості, виробничі процеси яких взаємозалежні. Горизонтальні об'єднання охоплюють підприємства різних галузей, не зв'язаних між собою.

Фінансова група поєднує юридично й по-господарському самостійні підприємства різних галузей господарства - промислові, торговельні, транспортні, кредитні. На відміну від концерну на чолі фінансової групи знаходиться один або кілька банків, які розпоряджаються грошовим капіталом вхідних у нього компаній, а також координує всі сфери їхньої діяльності. Кожна фірма, що входить до фінансової групи, виступає самостійно в міжнародних торговельних угодах. Однак так само, як й у холдингу, головна компанія, що становить ядро фінансової групи, перетворюється у свого роду центр по прийняттю найбільш важливих рішень, що стосується їхньої господарської діяльності.

Основними формами об'єднань фірм у сучасних умовах стали концерни, холдинги й фінансові групи.

Під *державними підприємствами* розуміються як чисто державні, так і змішані, або напівдержавні. У чисто державних підприємствах державі належить звичайно весь акціонерний капітал, отриманий в результаті націоналізації або знову створений. У змішаних державно-приватних компаніях держава в особі якого-небудь міністерства або «власницької» компанії може володіти значною частиною пакета (більше 50%), і тоді вона, як правило, здійснює контроль за їхньою діяльністю.

Кооперативні фірми (союзи) у розвинених країнах являють собою пайові об'єднання споживачів, фермерів або дрібних виробників для здійснення господарської діяльності, що переслідує комерційні цілі.

Одним з основних завдань кооперативних союзів є усунення посередницьких ланок на внутрішньому й зовнішньому ринках. Зараз вони мають не тільки споживчу, але й виробничу спрямованість.

Список використаних джерел

1. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Учебное пособие.- Ростов-на-Дону, 1998.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: Теория и практика. – СПб.: Питер, 2000.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие – М.: ЮНИТИ, 2000.
4. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Питер, 2000.
5. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
6. Кьелл А. Нордстрем, Ионас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1992
8. Селезнев В.В. Основы рыночной экономики Украины: Власть, Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность: Учебное пособие.- К.: А.С.К., 2000.
9. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие.- М.: Экзамен, 2004.

ЗАНЯТТЯ 5

Мотивація як спосіб стимулювання діяльності

Основні питання:

1. Напрями розвитку змістовних концепцій у теорії мотивації.
2. Основа й умови чинності закону піднесення потреб.
3. Зміст і відмінності теорій мотивації Мак-Клеланда й Герцберга.
4. Складові й зміст змінних у процесних теоріях мотивації.
5. Процесний підхід у теорії мотивації.
6. Теорія постановки цілей у мотивації. Метод МВО.

7. Практичне застосування теорії рівності (Дж. Адамс) в організації праці співробітників.

8. Зміст концепції партсипативного управління поведженням працівників організації.

Рекомендації до самостійної підготовки

Логіка вивчення теми може бути побудована в наступному порядку: від загального поняття мотивації до праці й потреб до приватних форм їхнього прояву (продуктивність й інтенсивність праці, нормування праці, заохочення й покарання в організації трудової діяльності, врахування інтересів працівників до різних видів праці) і навпаки, від часток до загальних побудов (концепціям) узгодження особистих і суспільних інтересів у процесі праці.

Потреби працівників — потреба, нестаток у чому-небудь, що вимагає задоволення.

Види потреб:

- 1) первинні (матеріальні) - їжа, вода, одяг, житло й ін.;
- 2) вторинні (духовні) - влада, успіх, визнання, розваги й ін.

Інтенсивність праці — напруженість витрат людської робочої сили за певний період часу.

Продуктивність праці — ефективність витрат минулої упредметненої й живої праці за певний час.

Інтерес до праці — перевага працівника до виду діяльності, що дозволяє задовольняти його потреби.

Мотивація до праці — спонукальні причини, доводи, підстави на користь трудової діяльності.

Основні концепції що досліджують і пояснюють мотивації працівників, що бере участь у діяльності організації можна розділити на дві основні групи:

- 1) теорії змісту;
- 2) теорії процесу.

Перші наголошують на дослідженні й поясненні того, що мотивує і які мотиви певного поведження. Другі роз'ясняють той процес, що дає просування процесу, що відбувається усередині людини, мотивації. Щоб дійсно можна було зрозуміти мотивацію як явище, потрібні обоє поняття, а також персональний підхід до розгляду.

Ієрархія потреб (Маслоу)

Поведження особистості звичайно направляється його найбільш сильною на даний момент потребою. Це змушує нас діяти таким чином, щоб задовольнити потребу. Потреби можна групувати по-різному. П'ятиступінчасту ієрархічну модель створив Абрахам Маслоу й триступінчасту - Алдерфер. *Класифікація Маслоу* представляє нам наступні потреби:

- фізіологічні (спрага, голод, сон, сексуальні);
- потреба в безпеці;
- соціальні потреби (любов, приналежність до певної соціальної групи);
- потреба в повазі (самоповага, успіх, статус);
- потреба в самовираженні.

Маслоу затверджує, що найбільш сильна потреба визначає поведження доти, поки вона не задоволена. Удоволена потреба більше не визначає поведження, тобто не діє як фактор мотивації.

Потреби задовольняються в певному порядку. Фізіологічні потреби й потреба в безпеці - це первинні потреби, які повинні бути задоволені перш, ніж потреби більше високого рівня зможуть визначати поведження. Наприклад, посилення почуття голоду ставить потребу в їжі на центральне місце в поведженні людини, відсуваючи убік інші (наприклад, що задовольняють потреби у власному розвитку). На думку Маслоу, якщо існують дві однаково сильні потреби, то домінує потреба більше низького рівня.

Таким чином, умови й ситуація зі своєї сторони визначають, які потреби будуть домінувати. Потреби, пов'язані з повагою особистості, і в цьому змісті є

індивідуальними. Отже, в одній і тій же ситуації в різних людей можуть існувати різні потреби, а зміна ситуації спричиняє зміну потреб однієї людини.

Робота, як така може дати можливість для задоволення потреб. У цьому випадку часто мова йде про потреби більше високого рівня, пов'язаних з повагою й самовираженням. З іншого боку, робота може бути способом вишукувати можливості для задоволення таких потреб поза роботою, і тоді домінують потреби більше високого рівня, пов'язані з умовами й факторами безпеки.

Двофакторна теорія мотивації Герцберга

Ця теорія була створена Герцбергом на основі даних інтерв'ю, узятих на різних робочих місцях, у різних професійних групах й у різних країнах. Робітників, у яких брали інтерв'ю, просили описати ситуації, у яких вони почували повне задоволення або, навпаки, незадоволення від роботи.

Відповіді були класифіковані по групах. Вивчаючи зібраний матеріал, Герцберг прийшов до висновку, що задоволеність і незадоволеність роботою викликаються різними факторами. На задоволеність роботою впливають: досягнення (кваліфікація) і визнання успіху, робота як така (інтерес до роботи й завдання), відповідальність, просування по службі, можливість професійного росту. Ці фактори він назвав «мотиваторами».

На незадоволеність роботою впливають: спосіб управління, політика організації й адміністрація, умови праці, міжособистісні відносини на робочому місці, заробіток, непевність у стабільності роботи, вплив роботи на особисте життя.

Ці зовнішні фактори одержали назву «факторів контексту», або «гігієнічних» факторів.

Мотиватори, що викликають задоволеність роботою, зв'язувалися зі змістом роботи й викликалися внутрішніми потребами особистості в самовираженні.

Фактори, що викликають незадоволеність роботою, зв'язувалися з недоліками роботи й зовнішніх умов. Із цими факторами легко зв'язати

неприємні відчуття, яких необхідно уникати. На думку Герцберга, фактори, що викликають задоволеність роботою, не є протилежністю в тому самому вимірі. Кожний з них перебуває як би у власній шкалі виміру, де один діє в діапазоні від мінуса до нуля, а другий - від нуля до плюса. Якщо фактори контексту створюють погану ситуацію, то працівники випробовують незадоволеність, але й у найкращому разі ці фактори не приводять до великої задоволеності роботою, а дають скоріше нейтральне відношення.

Задоволеність роботою викликають тільки мотиваційні фактори, позитивний розвиток яких може підвищити мотивацію й задоволеність від нейтрального стану до «плюса».

Потреби в досягненні, приєднанні й владі як фактор поводження на роботі

З погляду керування, за результатами основними є *три типи мотивації*:

1. Потреба в досягненні мети. Працівник, що має значну потребу в досягненні мети, ставить собі високі, але реальні цілі. Для нього важливі високі досягнення.

2. Потреба в приєднанні. Працівник, що випробовує потребу в приєднанні, цінує людські відносини й дружбу й підтримує їх. Така людина може бути досить ефективний при виконанні завдань, що вимагають групової роботи.

3. Потреба у владі. Працівник, що має потребу у владі, хоче мати можливість впливати на інші й тому шукає такі завдання й посади, де в нього був би відповідний статус, що дає можливість використати владу й авторитет.

Щоб використати свої ресурси ефективно, підприємства повинні шукати для виконання кожного завдання таку людину, чия основна мотивація відповідає особливостям завдання. Якщо працівник, що має потребу в досягненні мети, міг би успішно впоратися з досить складним завданням, за виконання якого він один ніс би відповідальність, те, одержавши завдання, важливе, але з великим ступенем рутинності й поділом відповідальності на багатьох працівників, він, мабуть, це завдання не виконає. Правда, мотивація не

завжди зберігається в незмінному виді. На неї значно впливають як ситуація, так і робоча обстановка в організації. Один тип проявляється в керівників, що перебувають на таких посадах, які вимагають ретельності й заповзятливості, іншої - при посадах, що вимагають координації й інтеграції.

Мак-Клеланд займався вивченням мотивації бізнесменів і прийшов до висновку, що для працівників, що мають потребу в досягненні мети, типовим є наступне:

- їм подобаються ситуації, в яких можливо взяти на себе відповідальність за знаходження рішення проблеми. Їх не цікавлять ситуації, у яких можна домагатися успіху завдяки випадкам, вони хочуть самі впливати на кінцевий результат;

- однак вони не хочуть йти на занадто великий ризик, а ставлять собі помірні цілі, де ризик перелічений і передбачуваний;

- ті, хто має потребу в досягненні мети, хочуть конкретного зворотного зв'язку, що знати, наскільки добре вони справляються із завданням. Може бути, що тому потреба в досягненні мети чудово відчуває себе в діловому житті, оскільки вона постійно створює ситуації, де цінується успіх. Мак Клеланд відзначає, що для ти, хто має потребу в досягненні мети, гроші самі по собі рідко значать дуже багато. Однак вони важливі як показник успіху.

З погляду збереження мотивації важливо знати результати дослідження Едгара Шейна, які показують наявність у мотивації до роботи 5-7-річних відрізків часу. Якщо зміст роботи не міняється повністю або значно, то мотивація явно знижується через 5 років.

Теорія очікувань

Мотивована діяльність є цілеспрямованою. Ціль звичайно пов'язана із прямим або непрямим задоволенням якої-небудь потреби.

Чинність спрямованості діяльності на досягнення мети залежить частково від того, якою мірою особистість відчуває нагороду за досягнення мети.

Сила прагнення до одержання винагороди або іншої мети (інакше кажучи, виконавча мотивація), залежить від цінності винагороди (бажаності) і його досяжності (реальності одержання винагороди, «цінності очікувань»).

Те, що людина цінує, залежить від його потреб. Щоб людина була мотивована на певну діяльність, потрібно її досягнення в цій діяльності винагороджувати тим, що вона цінує, і винагорода повинна бути пов'язана з досягненням мети так, щоб людина це помітила.

З іншого боку, кожний знає, що не завжди навіть наполегливі зусилля гарантують досягнення мети. На основі раніше отриманого досвіду формується подання (очікування) про те, наскільки реальної є можливість досягнення мети. У цьому випадку зважуються також всі можливості й перешкоди, що виникають внаслідок оточення й ситуації даного моменту.

Якщо очікування високі, чинність спонукального мотиву зростає. Раніше отриманий успішний досвід також підкріплює очікування того, що відповідний результат міг би бути отриманий. Таким чином, успіх підсилює мотивацію.

Якщо ж очікування не здійснюються, перешкоди до досягнення мети породжують відчуття даремності зусиль. Чим більше для людини важливість (цінність) мети, яка поки не досягнута, тим більше відчуття даремності. Наступного разу, може бути, буде небагато знижений і рівень мети й, якщо ціль не здійсниться кілька разів, знизиться оцінка реальності її досягнення й мотивація зменшиться.

«Чи варто намагатися...». Відчуття даремності знижує мотивацію, а низька мотивація зменшує виконавський внесок, ускладнює досягнення мети й викликає ще більше відчуття даремності. Коло замикається.

Відвідчуття даремності може позбавити постановка реальних цілей, наближення очікувань до реальності й винагорода від досягнення мети тим способом, що цінує сам працівник.

Ситуаційні, особистісні й інші фактори, що впливають на мотивацію

Спосіб управління й організаційний клімат є факторами, що впливають на мотивацію в рамках підприємства. Це так називані посередницькі змінні, тобто їхній вплив або породжує мотивацію, або перешкоджає їй. Іншими такими ситуаційними факторами є міжособистісні відносини на робочому місці, тиск на роботі в цей момент, що використався виробничий метод, а також існуючі на підприємстві культура й групові норми.

У теорії Герцберга ці моменти ставляться до гігієнічних факторів, тобто спосіб рішення таких питань або викликав незадоволеність, або зробив ситуацію нейтральною, але не створив мотивацію. У теоріях очікувань такі фактори ситуації й зовнішнього середовища є тими змінними, які визначають оцінку бажаності мети й можливості її досягнення. Приміром, що використався виробничий метод, вже обмежує підтримку задоволення потреби в самовираженні як сильної мети. З іншого боку, поведження керівника й спосіб керування в значній мірі визначають мотивацію й досягнення його підлеглих. На основі діяльності керівника підлеглі роблять висновки про те, які досягнення винагороджуються, а які ні, і що треба з кожного способу діяльності.

Ситуаційні фактори найчастіше перешкоджають працівникові у виконанні завдання бажаним способом (наприклад, відсутність інструментарію), і в такий спосіб з'являються перешкоди на шляху до досягнення мети. Наприклад, з методів управління керівника або проведеної на підприємстві кадрової політики робиться висновок про те, що досягнення мети в жодному разі не спричинить бажаної винагороди. Перешкоди, бачені на шляху до досягнення мети, створюють відчуття даремності й знижують мотивацію.

Однією з перешкод може бути також недостатність власних здатностей стосовно даного завдання. Із цієї причини виконання невдало, і наступного разу мотивація при такому завданні буде ще нижче. Успіх при виконанні завдання,

навпроти, стимулює мотивацію у відповідній роботі. Отже, якість завдань, що дають працівникові, у співвідношенні з його здатностями й майстерністю також впливає на мотивацію.

З іншого боку, особистість працівника впливає в тих випадках, коли видно причини успіху й невдач. Людина, яка недооцінює себе, переносить на себе навіть маленький докір або невдачу, а інша шукає причину поза собою - найчастіше в нього винуваті начальники, керівництво або умови праці.

Отже, «я» або уявлення про самого себе - це така особистісна риса, що впливає на досвідченість працівника, формовані на цій основі очікування й, таким чином, на мотивацію в роботі. Іншими подібними факторами, пов'язаними з людиною, є особистість, здатності й уміння, цінності й потреби працівника, а також очікування, сформовані на основі його більш раннього життєвого досвіду. По сумі цих факторів когось більше мотивують внутрішні потреби в самовираженні й повазі, тобто потреби більше високого рівня, а когось - потреби, що йдуть ззовні й спрямовані на запобігання неприємних переживань й умов і на одержання різних винагород, що задовольняють потреби більше низького рівня.

Теорія рівності

Засновник теорії - Дж. Адамс. Сутність теорії полягає в тому, що працівник порівнює й зіставляє результати своєї роботи й величину винагороди з результатами інших. Залежно від порівняльної оцінки він будує своє подальше поведіння. Якщо дотримується рівність, то працівник випробовує почуття задоволеності.

Стан нерівності. Реакція працівника на нерівність:

- людина вирішує скоротити свої витрати праці, щоб не працювати більше інших;
- працівник може почати спробу збільшити собі винагороду (законним або кримінальним шляхом);
- працівник може переосмислити свої можливості досягти результату інших працівників, у нього виникає почуття непевності в собі;

- людина може спробувати вплинути на керівництво з метою зменшення винагороди іншим особам, які, на його думку, працюють менше його;
- через нерівність і нездатність відновлення рівності працівник може змінити об'єкт порівняння або покинути організацію.

Концепція партсипативного управління

Концепція партсипативного управління - це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тім, як його робота позначається на діяльності всієї організації. Які мотиви, що спонукують працівника виходити за рамки своєї компетенції.

Таблиця 2 – Напрямки партсипативного управління

Працівники одержують право самостійно вирішувати, яким способом найкраще виконати свою роботу	Працівники залучаються до ухвалення рішення з приводу виконуваної ними роботи	Працівникам надано право контролю за кількістю і якістю праці
Працівникам надана широка участь у раціоналізаторській діяльності		Надання працівникам права на формування робочих груп на власний розсуд

Список використаних джерел

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом.- Минск.: Интерпресервис, Экоперспектива,, 2002.
2. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: МГУ, 1990.
3. Дак Дж.Д. Монстр перемен. – М. : Альпина, 2002.
4. Клаус Кобьелл. Мотивации в стиле ЭКШН. - М.: Альпина, 2003.
5. Колот А,М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998.
6. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя . – Донецк: Сталкер, 1998
7. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10 – минутный тренинг для менеджера. – М.: Олимп – бизнес, 2002.
8. Уткин Э А. Мотивационный менеджмент. – М.: Зерцало, 1999.
9. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно- практическое пособие.-К.: МАУП, 1999.

ЗАНЯТТЯ 6

Організація процесу контролю

Основні питання

1. Сутність контролю в загальній системі управління.
2. Типи контролю з погляду часу їхнього здійснення в процесі операційної діяльності.
3. Взаємозв'язок між плануванням і контролем.
4. Система контролю з використанням зворотного зв'язку.
5. Зміст основних етапів реалізації процесу контролю.
6. Поведінкові аспекти розробки й впровадження системи контролю.
7. Особливості організації контролю для різних функціональних зон підприємства.
8. Основний зміст контролінгу й виконані функції.

Рекомендації до самостійної підготовки

Контроль - це процес забезпечення діяльності організації на основі вироблених стандартів і нормативів, проведення їхніх коректувань і встановлення норм, аналіз спланованих і досягнутих результатів і цілей. Необхідність контролю визначається ситуацією виявлення й рішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть занадто серйозними завданнями стимулювання, успішної діяльності організації. З погляду практичного застосування, контроль - це збір й обробка інформації траєкторії (значення параметрів) руху керованого об'єкта, зіставлення її з показниками, заданими рішенням, виявлення відхилень, аналіз причин, їхня оцінка й висновки.

Знання питань організації контролю й виконання рішень дозволяє менеджерам бути завжди в курсі справ, вчасно й ефективно виносити необхідні виправлення, адекватно реагувати на обстановку. Однак, необхідно враховувати (при підготовці до даного семінарського заняття), що початком будь-якого управлінського процесу є планування. Цей процес триває в міру того як менеджер організує, керує, мотивує співробітників, розпоряджається ресурсами, щоб виконати роботу організації. Процес проходить повний цикл

керування, включаючи реалізацію функції, прямо пов'язану із плануванням, за допомогою чого менеджери прагнуть спостерігати за результатами, досягнутими в ході виконання планів.

З огляду на час здійснення робіт з контролю в організації, необхідно виділити три основних види контролю: попередній, поточний, підсумковий (заключний). Попередній контроль звичайно реалізується у формі певної політики, процедур і правил. Політика направляє дію на досягнення мети або виконання завдання і являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. Процедури звичайно описують послідовність дій, які варто почати в конкретній ситуації. Звичайно процедури являють собою запрограмоване рішення вибору з обмеженого числа альтернатив. Правила визначають дії в конкретній ситуації, формуються специфічними умовами роботи й контролю виконаних функцій співробітників. Попередній контроль (насамперед) застосовується стосовно матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Регулярна перевірка роботи співробітників, обговорення виникаючих проблем і пропозицій щодо вдосконалювання роботи дозволяє виключити відхилення від намічених цілей, способів реалізації завдань і конкретних процедур. Це становить сутність поточного контролю.

Заключний контроль здійснюється після того, як завдання реалізоване або запланований час на його виконання закінчений. При підготовці до заняття необхідно звернути увагу на те, що заклучний контроль має два найважливіших аспекти. Заключний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні завдання необхідно буде вирішувати в майбутньому. Ця інформація дозволяє також одержати дані про виниклі проблеми й сформулювати нові цілі й завдання так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому, при цьому з'являється можливість краще оцінити, наскільки реалістичні були плани. Другий аспект стосується функції мотивації. Якщо керівництво організації зв'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то ясно, що

фактично досягнуту результативність треба вимірювати точно й об'єктивно. Очевидно, вимірювати результативність і призначати відповідну винагороду необхідно для формування майбутніх очікувань про існування тісного зв'язку між фактичними результатами й винагородою.

Управлінський контроль звичайно здійснюється у двох напрямках. Операційний контроль проходить на рівні операцій, де менеджери зіштовхуються з використанням матеріальних, фінансових, трудових й інформаційних ресурсів для досягнення організаційних цілей. Друга спрямованість управлінського контролю - зовнішня. Цей контроль здійснюють менеджери, відповідальні за стратегію компанії або напрямок бізнесу. З огляду на рівень, займаний ними в організації, цей контроль, як правило, відносять до стратегічного контролю. Вищі менеджери збирають інформацію про конкурентів, споживачів, постачальників, передові технології, про відношення уряду, думки широкої громадськості, і прагнуть контролювати явища (тенденції), які можуть впливати на плани організації, щоб вчасно відреагувати на них.

При аналізі попереднього, поточного й заключного контролю необхідно розглядати стійкий розвиток організації як відкриту систему зі зворотним зв'язком, де контроль є одним з основних утворюючих елементів зворотного зв'язку. Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявити безліч непередбачених проблем і скорегувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найбільш ефективного шляху до поставлених перед нею завдань.

Процеси контролю кожного типу на кожному рівні керування неминуче включають основні етапи, що відображають типові роботи контролюючої системи. Перший етап процесу контролю - це установка стандартів, тобто конкретних, що піддаються виміру цілей, що мають тимчасові границі. Для керування необхідні стандарти у формі показників результативності об'єкта керування для всіх функціональних ключових областей, які визначаються при

плануванні. На другому етапі порівняння показників функціонування із заданими стандартами визначається масштаб припустимих відхилень.

Відповідно до принципу виключення, тільки істотні відхилення від заданих стандартів повинні викликати спрацьовування системи контролю, інакше вона стане неощадливою й нестійкою. Вимір результатів (наступний етап) - є звичайно самим заморочливим і витратним. Аналізуючи отримані дані із заданими стандартами, менеджери одержують можливість визначити, які дії необхідно почати. Основними варіантами дій можуть бути: зміна внутрішньої організації або системи керування, зміна стандартів контролю, невтручання в роботу системи.

Більшість людей любить займатися ефективною діяльністю й приймають контроль, який забезпечує зворотний зв'язок, що вони можуть використати, щоб добре виконувати свою роботу. Але вони пручаються контролю, що є, на їхню думку, неточним, деспотичним, хаотичним або погано організованим. Контроль часто впливає на поведження системи. Невдало спроектовані системи контролю, можуть привести до того, що поведження співробітників буде орієнтоване на них. Працівники будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей. Подібні впливи можуть також стимулювати видачу невірної інформації.

Ефективне управління припускає, що контроль є гнучким, простим і зрозумілим виконавцям, економічним, своєчасним, націленим на досягнення конкретних результатів, має стратегічний характер. Задаючи основні прийнятні стандарти контролю, менеджер повинен піклуватися про встановлення двостороннього зв'язку з виконавцем. Повнота контролю укладається в тім, що він охоплює всі основні функціональні області в діяльності організації починаючи від матеріальних, фінансових ресурсів і закінчуючи людським фактором (трудові ресурси, корпоративна культура, зовнішній імідж організації й т.п.).

Останніми роками в практиці розвинених країн широке поширення одержала концепція контролінгу. Існує досить багато його визначень, але всі вони зводяться до одного.

Контролінг - це новітня концепція ефективного управління підприємством для забезпечення його довгострокового існування на ринку. Його можна також визначити як систему постійної оцінки всіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з погляду своєчасного і якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і прийняття невідкладних, енергійних дій, щоб намічені рубежі були досягнуті при будь-яких змінах господарської ситуації.

У широкому змісті контролінг являє собою систему забезпечення виживаності фірми на етапах стратегічного й тактичного управління. Причому термін «виживання» не означає продовження існування за всяку ціну. Виживання як термін ринкової економіки - це формування умов тривалого функціонування підприємства, що вибрало стратегію, яка у цей момент є найбільш успішною.

Принципом цієї концепції є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень між ними й визначення взаємозв'язку й взаємозалежності цих відхилень на фірмі з метою впливу на вузлові фактори нормалізації діяльності.

Прийнято виділяти наступні функції контролінгу:

- формування інформаційних каналів й інформаційне забезпечення підприємства;
- координація планів діяльності;
- стратегічне й оперативне планування;
- контроль, ревізія й внутрішній аудит;
- методологічне забезпечення й внутрішній консалтинг.

У цей час контролінг можна визначити як систему керування процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності господарюючого суб'єкту.

Список використаних джерел

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- СПб.: Питер, 1999.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Гардарики, 1999.
3. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний: Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 1998.
5. Основы менеджмента: Учебник/под ред. Д.Д.Вачугова.- М.: Высшая школа, 2001.
6. Основы менеджмента.- Учебное пособие для вузов/под ред. А.А.Радугина.- М.:Центр, 1997.
7. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов.- М.:ЮНИТИ, 1998.
8. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.- М.: ИНФРА – М, 1999.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.

ЗАНЯТТЯ 7

Загальні поняття про комунікації та інформацію в організації

Основні питання:

1. Комунікація як сполучна ланка між всіма функціями управління в організації.
2. Спільність, відмінності в організації комунікаційних процесів усередині фірми й в обміні інформацією між фірмою й зовнішнім середовищем.
3. Організація комунікацій за спадною і висхідною системами.
4. Комунікації по горизонталі (між різними підрозділами організації).
5. Неформальні комунікації, дезінформація, чутки.
6. Основні етапи і їх складові в моделі обміну інформації.
7. Міжособистісні комунікації й причини їхньої неефективності.
8. Вплив структури організації на ефективність інформаційного обміну.
9. Перспективи впровадження сучасних інформаційних технологій у комунікаційні процеси організацій.

Рекомендації до самостійної підготовки

Здійснення комунікацій є сполучним процесом, що є необхідним для будь-якого важливого управлінського рішення. Комунікацію визначимо як обмін інформацією між людьми й організаціями, організацією і її оточенням, між вище й нижче розташованими рівнями, а також між підрозділами організації. Керівники безпосередньо й постійно обмінюються даними з підлеглими, будь то індивіди або група людей. Існують також чутки, домисли, дезінформація у вигляді неформальної інформаційної системи. Основними елементами комунікаційного процесу є відправник, канал й одержувач. Люди не роблять розходження між інформацією й даними. Дані є характеристиками фактів і подій, джерелом інформації, але самі по собі дані нічого не значать. Вони всього лише усне повідомлення, замітки на папері або біти в комп'ютерній пам'яті. Інформація необхідна для менеджменту організації та може визначатися стратегічним рівнем, рівнем координації між підрозділами, операційною діяльністю, необхідністю здійснення зовнішніх угод і відстоювання інтересів.

Перехід «провідних економічних ресурсів» від традиційної виробничої діяльності промислових і сільськогосподарських робітників до різних функцій по обробці інформації «білим комірцям» - це одне з головних змін переходу з 20 в 21 століття у всіх індустріально розвинених економіках. Як дуже точно помітив П. Друкер: «Інформаційна революція по своїх наслідках на економічну організацію порівнянна з ефектом індустріальної революції». Глобальні інформаційні й телекомунікаційні мережі стають впливовими структурами, що міняють економічні, соціальні й політичні технології у всіх провідних країнах миру. Нові «інформаційні потоки» радикально змінюють умови розміщення продуктивних чинностей і факторів економічної діяльності, просторової організації процесів економічного розвитку. Інформаційна революція змінює структуру зайнятості й співвідношення в організаціях так званих «інформаційних працівників» й «виробничих робітників». Ріст числа зайнятих і корпоративних інвестицій в інформаційних службах означає, що

інформаційний менеджмент продовжує випереджати зміни інших сторін економічної організації підприємств.

Перший етап успішної комунікації - це одержання й володіння інформацією, повної й достовірної, що є однією з головних умов успішної діяльності будь-якого менеджера.

Відсутність інформації або її перекручування неминуче може привести до провалу справи. Це загальновідомо, але не всі надають належного значення роботі з інформацією. Другий етап - вивчення й осмислення матеріалу, з'ясування головного, основного із прочитаного. Третій етап - аналіз, порівняння й з'ясування отриманих відомостей, а також відбір необхідних з них для своєї професійної справи (і для роботи на семінарському занятті й у ділових іграх). Четвертий і заключний етап - практичне використання знань й умінь, отриманих у процесі оволодіння інформацією, прийняття певних рішень.

Робота з інформацією показує, що вже в найпростіших формах її пошуку, вивчення й застосування зустрічаються деякі утруднення, вступають нові діючі особи. Щоб не заплутатися в приватних питаннях інформації, приведіть її в певну систему, виявите найбільш загальні, принципові питання.

Система комунікацій складається з чотирьох взаємозалежних основних елементів: особа, що передає інформацію; сама інформація; спосіб передачі інформації; особа, що одержала інформацію.

Необхідно також виділити етапи підготовки інформації. У ньому може бути задіяна як одна особа, так і безліч виконавців, цілі відділи, служби. І, нарешті, етап ухвалення рішення на основі отриманої інформації.

Рух інформації з каналів комунікації від відправника до одержувача чітко розмежовується на кілька етапів: 1) відбір необхідного матеріалу; 2) обробка інформації й вибір особи, якому призначається інформація; 3) передача й одержання інформації; 4) обмін інформацією зі зворотного зв'язку або підтвердження її одержання.

Варто більш докладно розібрати способи одержання інформації. В основному це залежить від двох причин: а) характеру інформації й б) її виду й

можливостей, які мають відправник й одержувач інформації. На сучасних підприємствах все більше застосування знаходять сучасні технічні способи передачі й одержання інформації. Більші можливості для одержання й зберігання інформації мають сучасні ЕОМ. Намітилися тенденції до скорочення письмової інформації, але повністю уникнути цього способу передачі й зберігання інформації не можна, та й недоцільно.

У процесі заняття варто визначити систему комунікацій, обсяг, строки й відповідальних за збір, обробку й передачу інформації. Яка можливість втрати або перекручування інформації при різних способах її передачі по горизонтальних або вертикальних лініях?

Особливо уважно необхідно розглянути питання методики прийому й з'ясування усної інформації, де перекручування й неточності досягають значних величин (іноді 30% і більше). Наприклад, особа, що відвідала збори, доповідає своєму керівникові відомості так, як вона сама їх сприйняла, тобто на основі свого інтересу, не неупереджено, а іноді й на догоду начальству. Інша людина, що була присутня на цих же зборах, може дати зовсім інше трактування отриманих відомостей. Тут відіграє роль усе: щирість, поза, жести, міміка, емоційність й інтонація. Крім того, має значення й уміння слухати мовця.

Необхідно докладно розглянути способи передачі інформації «зверху вниз» й «знизу нагору». Як треба враховувати передавальну інформацію, особливо усну, психологічні особливості особи, що одержує інформацію, і особливо виконавця? У яких випадках необхідна тільки письмова інформація, у яких - з використанням технічних засобів? Як боротися зі стереотипами, дезінформацією й чутками, або як це можна використати в інтересах справи?

У міжособистісних взаєминах розходження в сприйнятті є найпоширенішою перешкодою на шляху обміну інформацією, оскільки люди реагують тільки на те, що сприймають. Якщо в них різні системи цінностей і переваг, вони, швидше за все, будуть сприймати й інтерпретувати інформацію по-різному. Систематичні розбіжності, тобто розбіжності способів використання слів й їхніх значень, є розповсюдженою перешкодою в

інформаційних обмінах з використанням слів і символів. Невербальні сигнали можуть утруднити комунікацію, якщо вони вступають у протиріччя зі значенням слів. Поганий зворотний зв'язок (нестійкість системи) і невміння слухати заважають ефективному обміну інформації.

Прискорення технологічних змін (удосконалювання технологій як фактору розвитку організації) спричиняє економічне зростання, але першим і самим головним для використання переваг цих змін є розуміння зрушень в економіці від просто даних до інформації й далі до знань. Серед безлічі економічних концепцій й інтерпретацій сучасного розвитку організацій найбільш ємною й розуміючою суть справи є ідея суспільства, економіки й підприємств, заснованих на знанні (у широкому змісті слова). Нова «хвиля» економічного росту пов'язана із приходом бізнесу «базованого на знанні» (knowledge-based business). Фірми, компанії, підприємства, коли вони створюють «knowledge-based business»-продукти і послуги, перетворюються в освітні установи, у джерела знань, необхідних для ефективного використання й споживання цих продуктів і послуг. Адже дані - це «базовий будівельний блок» «інформаційної економіки». На ранніх етапах формування нової економіки організацій фокусування було на дані, які були у формі чисел, слів, простих повідомлень й іміджей фірм. Нагромадження й просте маніпулювання цими даними (ціни, обсяг продажів, асортименти товарів, адреса, умови поставок і т.п.) визначало їхню цінність. Інформація - це дані, які зібрані й упаковані в значимі інформаційно-значеннєві структури «числа» і дані - це елементи, виділені й відображені із цієї інформації. Знання - це те, що дозволяє інтерпретувати отриману інформацію, сприймати в «зрозумілій формі». При цьому споживачі інформації стають «учнями», коли взаємодіють із продуктами «knowledge-based business»-технологій. Продукти зобов'язують і допомагають учитися. Зобов'язують, оскільки без навчання, утворення й розвитку здатностей, без залучення в освітній процес споживання така інформація неможлива.

Обмін і якість сприйняття інформації в організації можна поліпшити, створивши системи зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, вживаючи управлінські дії, що сприяють формуванню висхідних і бічних галузей інформаційного обміну, розгортаючи системи збору пропозицій й аналізу даних, друкуючи й поширюючи матеріали утворювального інформаційно-освітнього характеру для використання всередині організації, застосовуючи досягнення сучасних інформаційно-навчальних систем.

Список використаних джерел

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учеб./ Под ред. Г.А. Титоренко.- М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
2. Береза А.М. Основи створення інформаційних систем: Навчальний посібник.- К.: КНЕУ, 1998.
3. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации.- СПб.: Питер, 2000.
4. Davis S., J.Botkin. The coming of knowledge-Based Business. Harvard Business Review. 1994.
5. Друкер П. Ранок: Как выйти в лидеры: практика и принципы.- М.: Book Chamber International, 1992
6. Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации.- Воронеж: ВГТУ, 2000.
7. Мечковская Н.Б. Коммуникативная деятельность человека. Функции языка и речи// Социальная лингвистика.- М.: Аспект-пресс, 1996.
8. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. - М.: Центр, 1998.
9. Ситник В.Ф, та ін. Основи інформаційних систем: Навчальний посібник / за ред. В.Ф. Ситника.- К:КНЕУ, 1997.

ЗАНЯТТЯ 8

Рішення управлінських проблем

Основні питання:

1. Зміст груп програмувальних і непрограмувальних управлінських рішень.

2. Відмінності й застосовність рішень, заснованих на інтуїції, судженнях (знаннях і здоровому глузді), раціональному способі прийняття рішень.
3. Основні етапи раціонального дозволу проблем
4. Особистісні й ситуаційні змінні, що впливають на прийняття організаційних управлінських рішень.
5. Розходження в процесах вибору рішень, прийнятих в умовах визначеності, ризику й невизначеності.
6. Моделі й формальні методи прийняття рішень, використовувані в сучасній практиці управління.
7. Зміст основних етапів побудови моделі раціонального прийняття рішень.
8. Груповий підхід на противагу індивідуальному способу пошуку оптимального рішення.

Рекомендації до самостійної підготовки

Рішення - це усвідомлений вибір дій, манери поведіння, напрямку мислення в даних обставинах. Відповідно, прийняття рішень - процес вибору курсу дій із двох або більше альтернатив. Навіть якщо вибір не зроблений, те це однаково певне рішення - «нічого не вирішувати». *Прийняття рішень* - сполучний процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції. Запрограмовані рішення, типові найчастіше для повторюваних ситуацій, приймаються з дотриманням конкретної послідовності етапів. Нові або складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень, у цьому випадку керівник сам вибирає процедуру прийняття рішень. Рішення можуть прийматися за допомогою інтуїції, судження або методом раціонального розв'язання проблем. Останній сприяє підвищенню ймовірності ухвалення ефективного рішення в новій складній ситуації. Ціннісні орієнтації керівника впливають на його повсякденні дії й рішення. Середовище прийняття рішень визначається ступенем ризику. Умови визначеності існують, коли менеджер точно знає

результат, що буде мати кожен вибір. В умовах ризику ймовірність результату кожного рішення можна визначити з відомою вірогідністю. Якщо інформації недостатньо для прогнозування рівня ймовірності результатів у залежності вибору, умови ухвалення рішення є невизначеними. В умовах невизначеності керівник на основі власного судження повинен встановити ймовірність можливих наслідків. Одержання додаткової інформації для оперативного й більше обґрунтованого рішення часто вимагає часу й фінансів. Однак здатність людини засвоювати й використовувати дані обмежена, тому така інформація не завжди допомагає ухваленню рішення. Виникає проблема - чи виправдує вигода від більше якісного вибору витрати на пошук додаткової інформації.

Будь-яке управлінське рішення, як правило, спричиняє серію наступних рішень, які можуть зачіпати інтереси суміжних підрозділів (не вхідних у сферу впливу менеджера). Не завжди оптимальне рішення для даного підрозділу буде «найкращим» для всієї організації, тому менеджер повинен розуміти взаємозалежність рішень і вибирати варіанти, які вносять найбільший вклад у процес досягнення загальних цілей організації. Важливе організаційне рішення завжди сполучене з компромісами, можливими негативними наслідками, побічними ефектами, особистими пристрастями й бар'єрами сприйняття інформації, значення яких менеджер повинен співвіднести з передбачуваною користю.

Для успішної підготовки до даного семінарського заняття слухачам насамперед необхідно освоїти нижчеподані основні категорії й поняття.

Класифікація проблем за наступними ознаками:

- ступенем важливості для фірми й для партнерів;
- масштабами наслідку у випадках прийняття або неприйняття рішення;
- ступенем ризику й терміновості дій менеджера;
- можливості структуризації й формалізації;
- можливості рішення проблеми.

Способи розробки проблем:

- 1) безальтернативний;
- 2) різноманітний;
- 3) бінарний;
- 4) інноваційний.

Види проблем:

- стратегічні й тактичні;
- довгострокові, середньострокові й короткострокові;
- перспективні й поточні;
- на рівнях вищої, середньої й низової ланок управління.

Рішення можуть бути:

- 1) директивні, рекомендаційні й що орієнтують;
- 2) організаційні, регулюючі, що активізують і контролюють;
- 3) вибіркові (один аспект) і систематичні (вся проблема);
- 4) загальні й спеціальні, запрограмовані й незапрограмовані;
- 5) виробничі (технічні й технологічні), збутові й постачальницькі, фінансові, планові, кадрові й ін.

Методи рішення проблем засновані на інтуїції, знаннях і здоровому глузді, раціоналізмі, комбінації підходів.

Основи ухвалення раціонального рішення:

- 1 етап - аналіз ситуації й симптомів (ознак). Формулювання проблеми;
- 2 етап - причинно-наслідковий аналіз проблеми (порушення принципів, правил, процедур, помилки в оцінці обстановки, непередбачені обставини);
- 3 етап - визначення мети ухвалення рішення;
- 4 етап - визначення доцільності прийняття або неухвалення рішення;
- 5 етап - розробка критеріїв відбору альтернатив;
- 6 етап - пошук самих рішень й їхня розробка;
- 7 етап - вибір альтернативи;
- 8 етап - узгодження рішення з виконавцями й зацікавленими особами;
- 9 етап - затвердження рішення вищим керівництвом.

Вимоги до аналізу проблем

1. Вивчити проблему цілком і вроздріб.
2. Обговорити проблему з усіма, кого вона стосується.
3. Визначити границі аналізу, з огляду на те, що глибокий аналіз потребує значних витрат, а поверхневий утруднить рішення.
4. Не зводити складну проблему до суми простих.
5. Не змішувати проблему і її симптоми.
6. Враховувати наявний досвід.

Керуючий повинен попереджати події, а не просто реагувати на них.

Великий відсоток виникаючих проблем можна передбачати.

Мета аналізу управлінської роботи - виявлення потенційних проблем і сприятливих можливостей.

Етапи аналізу плану рішення проблем

1. Короткий виклад плану, включаючи опис бажаного кінцевого результату.
2. Перерахування й розгляд етапів плану й виявлення критичних моментів (що, хто, коли).
3. Виявлення потенційних проблем і можливостей. Виявлення потенційних слідств: гірше, ніж очікувалося, краще, норма. Які відхилення можливі і які вигоди можна витягти. Проблеми краще виявляти окремо від можливостей. Основна увага треба приділяти головним проблемам.
4. Визначення найбільш імовірних причин основних потенційних проблем і можливостей для здійснення, що попереджають дій. Потрібно розглядати кожну виявлену потенційну проблему, визначати, що могло її викликати, встановити перелік заходів.
5. Вироблення попереджувальних або супутних заходів. Вони можуть бути спрямовані як на причини, так і на слідства.
6. Вироблення підстраховуючих заходів для нейтралізації або мінімізації проблем, якщо вони все-таки виникають. Підстраховуючі заходи проти негативних дій дуже дорогі, тому звичайно відкладаються на

максимально тривалий час. Однак у випадку несприятливих умов вони необхідні.

7. Передбачення умов для введення в дію підстраховуючих заходів. Без цього механізму підстрахування не може бути ефективним. Можуть бути упущені сприятливі можливості.

Якими принциповими міркуваннями керується менеджер, приступаючи до вироблення й ухвалення рішення?

Проблему необхідно осмислити на основі достовірної інформації.

Проаналізувати варіанти рішення проблеми (іноді й неможливі).

Залучити до підготовки рішення необхідне коло фахівців.

Побудувати модель рішення проблеми, визначити її виконавців.

Врахувати можливі наслідки виконання, неповного виконання й невиконання рішення.

Визначити обсяг, вид, способи й строки передачі інформації про ухвалене рішення.

Продумати способи контролю й зворотного зв'язку по ходу виконання рішення.

У чому сутність запрограмованого рішення? Це рішення, по суті, вже вирішено обставинами, і потрібно лише знайти способи його реалізації. Якщо, наприклад, необхідно сплатити податок, то питання лише в тім, де взяти для цього кошти, у якому обсязі й у які строки це зробити. Рішення складається у виборі способу дій, що виключає можливість помилки.

Незапрограмоване рішення, як правило, виникає у випадках зміни обставин, умов або в екстремальних ситуаціях. Той же приклад зі сплатою податку при відсутності необхідних коштів для цього зажадає від керівника незапрограмованого рішення - домогтися відстрочки або виплати вроздріб, використати позикові кошти й т.д.

На практиці в чистому виді немає запрограмованих і незапрограмованих рішень. У кожному конкретному випадку присутні елементи того й іншого.

Рішення управлінське - акт діяльності менеджера, що веде до дозволу проблеми й тим самим визначальне нормальне функціонування соціально-економічної системи - це заключний етап процесу керування, що перетворює його в імпульс трудової діяльності, цілеспрямованості й погодженості спільних дій людей. Процес ухвалення рішення включає постановку мети, збір проектів рішення, узгодження, ухвалення рішення, виконання й контроль. Моделювання процесу прийняття рішень дозволяє зробити істотний крок у бік кількісних оцінок і кількісного аналізу результатів прийнятих рішень. Професійне використання моделей процесу прийняття рішень дозволяє менеджерів, з одного боку, контролювати інтуїтивні міркування при прийнятті рішень, зокрема, забезпечувати більший ступінь несуперечності, погодженості й надійності прийнятих управлінських рішень, з іншого боку - більш повно реалізувати інтуїцію, досвід і знання.

Модель дозволяє знайти раціональне рішення лише для того спрощеного варіанта ситуації ухвалення рішення, що використовується в моделі. Рішення, знайдене за допомогою моделювання ситуації ухвалення рішення, потрібно обов'язково проаналізувати, з погляду повноти врахованих у ній факторів, і якщо буде потреба - внести відповідні корективи. Найбільший ефект при прийнятті важливих управлінських рішень дає сполучення досвіду, знань, інтуїції менеджера й сучасних технологій вироблення й ухвалення управлінського рішення.

При моделюванні процесу прийняття рішень треба мати чітке подання про базисні елементи моделей, якими є:

- проблемна ситуація, що вимагає ухвалення рішення;
- час для ухвалення рішення;
- оцінка вірогідності інформації про об'єкт;
- ресурси, що необхідні для реалізації рішення;
- зовнішні й внутрішні фактори середовища;
- альтернативні варіанти рішень;
- критерії для оцінки результатів прийнятих рішень.

Використовувана в процесі ухвалення управлінського рішення модель повинна бути адекватна ситуації ухвалення рішення. Це означає, що модель повинна відповідати структурі й властивостям об'єкта керування й вимогам розв'язуваного управлінського завдання, особливостям і можливостям створення використовуваних методів моделювання й експериментів, проведених на базі використовуваних моделей.

Процес прийняття рішень при гаданій простоті дуже непростий. У ньому досить багато тонкостей і підводних рифів, добре знайомих професійним менеджерам.

У кожній організації здійснюється розробка управлінських рішень, практика розробки й прийняття яких має свої особливості, обумовлені характером і специфікою її діяльності, організаційною структурою, що діє, системою комунікацій, технологією керування.

Однак є загальні процедури, характерні для будь-якого процесу прийняття рішень, де б він не здійснювався. Це певна технологія розробки й прийняття рішень, використовувана в будь-якій організації або типові процедури (етапи, операції, блоки) процесу прийняття управлінських рішень.

Рішення може бути одноособовим, колективним або прийнятим на основі консенсусу.

Таким чином, рішення прийняте й визначені методи його реалізації. Але яке воно? Як прийняти правильне рішення й способи його реалізації? Тут важлива роль інтуїції, судження й раціональності в ухваленні рішення. Інтуїтивне рішення більшою мірою засновано на свого роду «осаянні», власному відчутті й багаторічному досвіді керівництва. Рішення, прийняті на основі судження, подібні з першим, але припускають наявність глибоких професійних знань й осмислення ситуацій, використання минулого досвіду, опора на здоровий глузд. Раціональними вважаються рішення, які приймаються на основі глибокого й об'єктивного аналізу проблем.

Залежно від особистості керівника характер рішень може бути різним. Менеджер урівноважений, спокійний, критичний до себе приймає, як правило,

урівноважені або обережні рішення. Недовірливі, скептично настроєні люди схильні приймати інертні рішення. Холерики легко генерують різні ідеї й приймають імпульсивні й часто навіть ризиковані рішення.

Управлінською наукою розроблені найбільш загальні вимоги до методів рішення проблем. До них ставляться: практична застосовність; економічність; точність виконання; можливі помилки, які не повинні перевищувати прийняттого рівня; неприпустимість прийняття декількох суперечливих рішень по одному питанню; постійний контроль за ходом виконання рішення.

Що треба після того, як рішення виконане? Чи заохочувати виконавців? Чи виникають нові проблеми? Чи робляться відповідні висновки? Відповідь на ці питання необхідно знайти в ході їхнього обговорення на практичному занятті.

Список використаних джерел

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Экономика, 1982.
2. Афанасьев М.Ю. , Суворов Б.П. Исследование операций в экономике: модели, задачи, решения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2003.
3. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972.
4. Доусон Р. Уверенно принимать решения : как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. – М.: ЮНИТИ, 1996.
5. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
8. Раппопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2001.
9. Шебеко Ю. Имитационное моделирование и ситуационный анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений. – М.: ТОРА – ИнфоЦентр, 2000

ЗАНЯТТЯ 9

Управління трудовими ресурсами

Основні питання

1. Механізм утворення формальних і неформальних колективів.
2. Персонал підприємства і його структура. Кадровий потенціал організації.
3. Методи оцінки персоналу. Основні проблеми.
4. Співвідношення понять влада й вплив. Влада над підлеглим (прохання, вказівка, розпорядження, наказ).
5. Стиль керівництва. Зв'язок між типом організації й стилем керівництва.
6. Індивідуальне планування кар'єри менеджера.
7. Причини виникнення конфліктів (міжособистісних, організаційних) і шляхи їхнього дозволу.
8. Зміст поняття організаційної культури, її суб'єктивні й об'єктивні фактори.

Рекомендації до самостійної підготовки

Під управлінням персоналу або менеджментом персоналу, розуміється система видів діяльності, насамперед управлінської, як окремих менеджерів, так і всього апарата керування. Підприємство шукає абстрактну робочу чинність, але має справа з конкретними людьми. Це породжує дві області функцій менеджменту персоналу:

- керівництво людьми (лідерство);
- розрахунково-аналітичну роботу із цифровим матеріалом (розрахунок потреб у персоналі, визначення його вартості й аналіз стану, складання штатного розкладу), розробку вимог до персоналу.

Поняття керівництва персоналом використовується в різних варіантах, аспектах і на декількох рівнях. На рівні підприємства як системи воно включає розробку підсистеми регульованих відносин. На рівні процесів виробництва

мова йде про безпосереднє керування співробітниками. На рівні продуктів як упредметненої робочої чинності, що була задіяна при певнім розміщенні кадрів, керівництво персоналом зводиться до оцінки його результативності.

Менеджмент персоналу має три рівні, або виміру: оперативний, тактичний і стратегічний. Вони обумовлені різними масштабами завдань і часом їхнього виконання.

Оперативний рівень охоплює безпосередню область ділової активності персоналу й відповідну сферу впливу менеджменту. Тут представлені всі функції керування персоналом, починаючи від аналізу даних про співробітників і кінчаючи розрахунком їхньої вартості, а також керівництво персоналом.

Тактичний рівень підкреслює приналежність роботи з персоналом загальним процесам менеджменту персоналу.

Стратегічний рівень включає дві найважливіші орієнтації виробничого менеджменту персоналу: на відносини й на інформацію. Він покликаний підвищити готовність до конкурентної боротьби, підтримати ділову стратегію, забезпечити прогнозування сегментів зовнішнього ринку робочої чинності.

При підготовці до заняття необхідно розглянути поняття «робітниче середовище». Робітниче середовище - це якась сукупність всіх внутрішніх змінних, які за допомогою процесу керування модифіковані й пристосовані до потреб організації. Число включених сюди факторів, нескінченні потенційні варіації кожної змінної й та обставина, що всі ці фактори взаємозалежні й міняються в часі, роблять робітниче середовище в організації надзвичайно складним. Дослідники в області керування й психології ще дуже далекі від того, щоб повністю пояснити й спробувати науково спрогнозувати вплив робітничого середовища на окремих працівників, їхнє поведження. Однак два аспекти навколишнього середовища настільки сильно впливають на характер поведження працівника, що згадати про них необхідно тут. Це - групи й управлінське лідерство.

Завдяки численним можливостям соціальної взаємодії, групи формуються спонтанно. І, звичайно, сама організація, її підрозділу по визначенню теж є групами. Члени групи формують поділювані ними установки, цінності й очікування в питаннях, пов'язаних з розумінням поведінкової норми. Нормою називаються стандарти поведінки, визнані прийнятними в даних умовах. Чим більшою мірою працівник цінує свою приналежність до групи, тим більшою мірою його поведінка буде збігатися із груповими нормами.

На противагу двом типам формальної організації (командна група - керівник і його безпосередні підлеглі, комітет або цільова група), неформальна організація - це спонтанно виникла група людей, регулярно взаємодіючих для досягнення якоїсь певної мети. Розвиток неформальних організацій засновано на соціальній взаємодії, що відбувається у формальних організаціях. Організація - це соціальна система. Люди вступають у групи, щоб знайти приналежність, допомогу, захист і спілкування. Первинні характеристики неформальних організацій - це соціальний контроль, опір змінам, поява неформальних лідерів і слухи. Неформальні організації динамічно взаємодіють із формальними, впливають на якість виконання роботи й на відношення людей до праці й начальства. У число проблем, пов'язаних з неформальними організаціями, входять: зниження ефективності, циркуляція неправдивих чуток і тенденція пручатися змінам. Потенційні вигоди: більша відданість організації, високий дух колективізму й більше висока продуктивність праці спостерігаються в тих випадках, коли групові норми перевершують офіційно встановлені. Щоб упоратися з потенційними проблемами й опанувати потенційними вигодами неформальної організації, менеджер повинен визнавати неформальну організацію й працювати з нею, прислухатися до думки неформальних лідерів і членів групи, ураховувати ефективність рішень неформальних організацій, дозволяти неформальним групам брати участь в ухваленні рішення.

При обговоренні теми про неформальні групи виникають питання: чи належне керівнику втручатися в процес утворення й дії неформальних груп?

Якщо учасники заняття думають, що менеджерів треба це робити, то виникає ряд інших питань: що й з яких джерел він повинен знати про ці групи? Яким чином можна використати їхню діяльність в інтересах справи? Яким способом можна «відшукати» лідера неформальної групи? Чи можна перетворити неформальний колектив у формальний? І т.д.

При підготовці й обговоренні питання про психологічну характеристику колективу варто звернути увагу на те, що кожен колектив несе в собі певні особливості, обумовлені родом його діяльності й умовами, у яких здійснюється його діяльність. Трудовий колектив промислового підприємства, колектив учених, колектив учнів, колектив суду або прокуратури, військовий колектив й інші помітно відрізняються друг від друга. Ці відмінності обумовлені: кількісною визначеністю; розходженням цілей, завдань і методів роботи; тимчасовими рамками; професіоналізмом керівників і виконавців; стилем керівництва й т.д.

У кожному колективі складаються: свій психологічний клімат, моральні норми, настрої працівників й інші психологічні риси. Трудовий колектив не раз і назавжди дане утворення. Виникнувши з волі керівництва, він починає свій розвиток, проходить ряд стадій, змінює одні властивості й якості на інші, старіє й розпадається, вичерпавши свою місію.

На кожному з періодів свого розвитку в колективі відбуваються зміни психологічного стану. Вони обумовлені припливом у його ряди нових співробітників і доглядом старих, змінами внутрішніх і зовнішніх умов роботи й інших обставин. До характеристики психологічного стану колективу відносять:

1. *Психологічний клімат* - настроїв працівників, відношення до справи й людей між собою. Він може бути сприятливим, що веде до росту продуктивності праці, і несприятливим, що знижує результативність роботи.

2. *Згуртованість* - взаємне тяжіння людей друг до друга, єдність дій й устремлінь, здатність відстоювати інтереси колективу і його окремої особистості.

3. *Сумісність людей у колективі* - відповідність особистих цілей, устремлінь, цінностей груповим й індивідуальним.

4. *Сприйняття або відхилення нововведень*, ступінь конформізму, прихильність традиціям, звичаям, звичкам.

Використовуючи попередні матеріали, варто з'ясувати об'єктивну й суб'єктивну основи складних відносин у колективі. Уже на цьому етапі вивчення менеджменту необхідно обертати увагу на управлінську роботу керівників при налагодженні правильних відносин у колективі. Треба зрозуміти весь складний процес включення нового співробітника в колектив і взаємодію людей один з одним, окремих працівників і групи, груп між собою й т.д.

Кожний з тих, яких навчають, не один раз переживав процес входження в новий колектив. Згадаєте свої найбільш яскраві враження й гляньте на процес із позицій керівника колективу. Стане ясно, що й для Вас і для нового співробітника виникає цілий ряд труднощів. Складіть перелік питань, які вимагають свого рішення для уведення «у лад» нового працівника, і обговорите його в групі. При яких умовах можна вважати, що працівник став повноправним членом даного колективу?

Питання про взаємодію людини й колективу можна почати із з'ясування факторів, що роблять на управлінську діяльність і взаємини великий вплив. Американські вчені Майк Вудкок і Дэйв Френсис на початку 80-х рр. опублікували книгу «Розкріпачений менеджер», у якій виділили 11 таких факторів. На їхню думку, протягом 10 років саме вони повинні впливати на відносини в колективі й управлінській діяльності. З тих пор пройшло 20 років. Що змінилося? На занятті необхідно обговорити ці фактори й дати свій висновок.

Фактори

1. Стреси, тиск і невизначеність в більшій мері присутні в більшості форм життя організацій. Тому від умілих менеджерів потрібна здатність ефективно управляти собою й своїм часом.

2. Ерозія традиційних цінностей привела до серйозного розладу особистих переконань і цінностей. Тому від сучасних менеджерів потрібна здатність прояснити свої особисті цінності.

3. Є велика можливість вибору. Тому менеджери повинні чітко визначити мети як виконуваної всієї роботи, так і власні.

4. Організаційні системи не в змозі забезпечити необхідне навчання, що вимагається сучасному керівникові, тому кожен менеджер повинен постійно підтримувати рівень свого розвитку.

5. Проблем стає усе більше, і вони усе складніше, у той час як кошти їхнього рішення найчастіше обмежені. У зв'язку із цим здатність вирішувати проблеми швидко й ефективно стає усе більше важливою частиною управлінських навичок.

6. Постійна боротьба на ринку збуту, енергетичні ресурси й прибутковість роблять необхідним висування нових ідей і постійне пристосовування. Тому керівники повинні бути винахідливими і здатними гнучко реагувати на зміни ситуації.

7. Традиційні ієрархічні відносини ускладнюються, і, природно, керівникам варто використати навички впливу на навколишніх, не прибігаючи до наказів.

8. Багато традиційних шкіл і методів керування вичерпали свої можливості й не відповідають викликам сьогодення й майбутнього. Тому потрібні нові, більш сучасні управлінські прийоми й менеджери повинні засвоїти інші підходи відносно своїх підлеглих.

9. Величезні витрати й труднощі пов'язані зараз із ефективним використанням найманих робітників, у зв'язку із чим від кожного менеджера потрібно більш вміло керувати людськими ресурсами.

10. Зростаючі масштаби змін вимагають опанування новими підходами і боротьбою з можливістю власного «старіння». Тому менеджерам необхідне вміння не тільки самим, але й допомогти іншим швидко освоїти все передове.

11. Складні проблеми в більшій мері вимагають об'єднання зусиль декількох людей, що спільно здійснюють їхнє рішення. Тому менеджер повинен вміти поєднувати співробітників у групи, які здатні швидко засвоювати завдання й показувати гарні результати.

Дані фактори бажано розглядати у зв'язку з конкретними ситуаціями, що складаються в тім або іншому колективі.

Необхідно засвоїти основні поняття, що визначають кадровий потенціал організації.

Чисельність персоналу:

1. *Нормативна* - (розрахункова) установлена НДІ праці, галузевими методичними рекомендаціями чисельність керівників, фахівців і технічних виконавців, зроблена на основі багатофакторного аналізу функціонального подолу праці в сфері керування й обслуговування виробництва. (Раніше користувалися емпіричними коефіцієнтами насиченості керівників, фахівців і технічних виконавців на 100 робітників.) Розрахунок необхідної кількості робітників визначається за трудомісткістю робіт: нормам виробітку, робочим місцям, а також на підставі норм обслуговування агрегатів. При відсутності нормативів підприємство самостійно встановлює нормативну чисельність персоналу.

2. *Облікова* - чисельність офіційно працюючих на підприємстві людей. Вона визначається на основі нормативної, але часто не збігається з нею у зв'язку з дефіцитом окремих фахівців і працівників відповідних кваліфікацій. До облікової чисельності відносяться всі працівники, у тому числі прийняті на роботу сезонного й тимчасового характеру не менш чим на певну кількість днів.

3. *Явочна* - чисельність персоналу, що здійснює трудову діяльність на підприємстві. Так, явочне число робітників у зміну - це нормативна чисельність робітників для виконання виробничого змінного завдання. Явочна чисельність визначається за формулою як відношення виробничого завдання (обсягу робіт), помноженого на норму часу до змінного фонду робочого часу одного робітника, помноженому на плановий коефіцієнт.

Зміни в русі персоналу на підприємстві характеризуються наступними показниками: інтенсивність обороту, коефіцієнт постійного складу й коефіцієнт плинності.

Кваліфікаційна характеристика - це сукупність вимог до посадової особи. Вона містить розділи:

1. Посадові обов'язки.
2. Повинен знати.
3. Повинен уміти.

Посадові інструкції - це правила, що регулюють діяльність працівників.

Посадові інструкції включають наступні розділи:

1. Загальні положення (прийом на роботу, звільнення, оплата, режим).
2. Посадові обов'язки (види й порядок робіт).
3. Права (розв'язувані самостійно й за узгодженням).
4. Відповідальність (звітність, оцінка роботи, контроль).
5. Участь в інформаційному обміні й ін.

Для того щоб побудувати ефективну систему керування трудовими ресурсами, необхідно розглядати питання в наступній послідовності:

- планування трудових ресурсів;
- вербування (самостійна або через спеціалізовані агентства);
- відбір, тестування, призначення іспитового терміну;
- визначення заробітної плати й пільг;
- профорієнтація й адаптація;
- навчання й підвищення кваліфікації;
- оцінка трудової діяльності;
- планування кар'єрного росту й системи керування просуванням по службі.

Багато розглянути основні розділи плану наукової організації праці (НОТ).

Розділи плану НОТ

I. Удосконалювання організації робочих місць (планування, спеціалізація, оснащення, контроль, освітленість і т.д.).

II. Поліпшення обслуговування робочих місць (забезпечення сировиною, матеріалами, заготівлями, інструментом, налагодження, збирання, транспортування й т.д.).

III. Удосконалювання поділу й кооперації праці (вироблення найбільш раціональних форм праці, удосконалювання професій і спеціальностей).

IV. Впровадження передових методів і прийомів праці (раціоналізація трудових рухів, фіксування, аналіз і поширення кращого досвіду працівників).

V. Удосконалювання нормування й оплати праці (включення в процес самих працівників, застосування матеріального й морального стимулювання).

VI. Зміцнення дисципліни праці й відданості підприємству (розпорядок дня, дотримання вимог технологічного процесу, відношення до предметів і коштів праці, взаємодопомога й підтримка в процесі праці).

VII. Підвищення кваліфікації працівників (курси перепідготовки й підвищення кваліфікації, обмін передовим досвідом роботи, ділові ігри й т.д.).

VIII. Поліпшення умов праці й відпочинку (науково обґрунтовані режими праці, перерви в роботі, охорона праці, техніка безпеки, психологічне розвантаження, гігієна).

IX. Удосконалювання організаційної культури (підвищення культурного рівня працівників, культурні програми, екскурсії, кружки, етика й естетика, мова ділового спілкування, підтримка високої думки про своє підприємство).

X. Підвищення корисності використання робочого часу (усунення відволікання працівників від своєї справи, тривалих і багатолюдних нарад і зборів, порушень ритмічності трудового процесу, а також дотримання режиму економії минулої й живої праці).

Основи влади

Економічні – власність на землю, виробничі потужності, технології, фінансові, сировинні, енергетичні й інші ресурси й резерви.

Правові – правові акти (трудові договори, контракти й ін.), які регулюють відносини роботодавця (власника) і посадової особи, найнятого для

керівництва організацією або її частиною. Основу правової влади становлять прийняті закони даної держави. Трудову владу називають адміністративною.

Соціальні – влада, закріплена трудовим колективом або громадською організацією як право представляти й захищати матеріальні й соціальні права й інтереси співробітників перед державою й адміністрацією, дозволяти конфліктні ситуації й трудові суперечки.

Моральні – високий професіоналізм і компетентність керівника, його моральні принципи й норми, поділювані суспільством і даною організацією. Моральні основи влади можуть мати й харизматичні лідери, і керівники з демократичним, більше м'яким стилем керування.

Традиційні – влада, заснована на традиціях, звичаях, віруваннях і т.д. (спадкоємна – монарх; виборна – президент; законодавча, виконавча влада – федеральна, регіональна, місцева влада). У тоталітарній державі - влада диктатора, армії кліки або правлячої партії.

Стиль керівництва – це манера поведінки й дії керівника стосовно підлеглих, тип влади, що він використає, методи роботи із зовнішнім середовищем, способи впливу на людей.

Для менеджера питання про владу є одним із ключових, центральних і визначальних у його професійній діяльності. Тому важливо добре знати основи й джерела влади, способи й прийоми практичного застосування влади і її реалізацій, співвідношення понять «влада» й «вплив», а також, що впливає із цього стилю керування.

Необхідно докладно з'ясувати питання про походження, основи й джерела влади. Людське існування немислимо без влади. Відсутність влади неминуче веде до анархії, плутанини й хаосу, а в остаточному підсумку - до краху будь-якої організації, поразці, лихам і позбавленням людей. Невипадкове людство з найдавніших часів використає владу як кошти й функцію взаємозв'язку, взаємодії між людьми й групами людей.

Формальна влада – це узаконене право розпоряджатися діями людей, використанням їхнього потенціалу, витратою фінансових й інших резервів і ресурсів у певних розмірах. Це влада без належного впливу.

Реальна влада – це дійсна влада керівника із законними правами й підкріплена авторитетом, впливом, здатностями, зв'язками й т.д. Великою реальною владою може володіти керівник, формальна влада якого незначна, але вплив на інших – величезний.

Лідер – у загальноприйнятому понятті глава, керівник політичної партії, суспільної або іншої організації. В американській теорії лідерства (теорії великих людей) лідер - це людина, що володіє кращим набором якостей: рівень інтелекту й знань, що вражає зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальне й економічне утворення, висока впевненість у собі. Бихевіористська школа трактує лідерство не з погляду набору якостей, а поведіння, відношення до підлеглих. Більш пізні дослідження показали, що лідер проявляє себе ефективніше, коли він враховує ситуаційні фактори, що включають потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вплив середовища, інформацію й т.д.

Теорія «Х» й «Y» Мак-Грегора. У теорії «Х» автократичний лідер думає, що підлегли:

- споконвічно не люблять трудитися, при будь-якій можливості кидають роботу;
- не мають честолобства, намагаються уникнути відповідальності, предпочитают, щоб ними керували;
- найбільше прагнуть до захищеності;
- щоб змусити їх трудитися, необхідне примус, контроль і погроза покарання.

Отже, необхідна тверда централізація влади.

У теорії «Y» демократичний лідер вважає:

- праця є процес природний. Якщо умови сприятливі, то й люди будуть приймати на себе відповідальність і навіть прагнути до неї;

- якщо люди залучені до організаційним цілям, вони будуть використати самоврядування й самоконтроль;

- прилучення є функцією винагороди, пов'язаного з досягненням мети;

- здатність до творчих рішень проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Отже, необхідна децентралізація керування.

Управлінські ґрати (Р. Блэйка й Д. Моутон) – це концепція підходу до ефективності керування за допомогою двох критеріїв: 1) турбота про людину й 2) турбота про виробництво (на схемі мал. 3 відповідно вертикальна й горизонтальна осі). Блейк і Моутон описують п'ять позицій, можливих при різних стилях керівництва й ступеня спрямованості або на людину, або на виробництво.

Адаптивне керівництво – застосування всіх відомих стилів керування, методів і способів впливу на людей, сообразуюсь із конкретною ситуацією.

Розглядаючи сутність і природу конфлікту необхідно спочатку зупинитися на небажаних аспектах конфлікту: агресія однієї зі сторін, погроза, суперечки, ворожість і напад, війна й т.п.

Однак у багатьох ситуаціях управлінської діяльності конфлікт допомагає з'ясувати істину і є основою для позитивного рішення проблем.

Після короткого розбору прикладів з господарської практики необхідно звернути увагу на характеристику основних типів «конфліктних» особистостей. Можна визначити наслідок дисфункціональних конфліктів, дати аналіз причин стресів, що виникають у процесі розвитку конфліктів, і мер, прийнятих керівництвом в усуненні негативних наслідків (стресових ситуацій) рішення конфліктів.



Рис. 3 – Ступінь врахування інтересів виробництва

При розборі причин, що приводять до конфлікту, необхідно знати, що не кожний конфлікт має негативну сторону. Якщо, наприклад, у суперечку вступили два інженери, що відстоюють кожен свій проект, то в ході такого роду конфлікту можна вибрати найкращий проект. У той же час добре відомо, що є такі «сперечальники», які не можуть не сперечатися, навіть якщо вони не праві.

Роль керівника й полягає в тому, щоб точно визначити, який виник конфлікт: функціональний, що веде до підвищення ефективності роботи, або, навпаки, дисфункціональний.

У теорії менеджменту досліджені декілька типів конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю й колективом і міжгруповий.

Надане нами визначення конфліктів, на перший погляд, не відноситься до внутрішньоособистісного, але якщо працівник одержує суперечливі або взаємовиключні завдання, то в нього виникає внутрішній конфлікт, що надалі може перерости в міжособистісний.

Найпоширеніший вид конфліктів - *міжособистісний*. Найчастіше на виробництві це боротьба керівників за обмежені ресурси, робочу чинність, робочий час і т.д. Рідше, але зустрічаються такі конфлікти, як зіткнення особистостей, різних типів характерів, поглядів і цінностей. Ці люди спільно працювати будуть погано, затрачаючи багато часу на розвиток конфлікту й повну перемогу над «супротивником».

Протиріччя між особистістю й колективом (групою) залежить від багатьох причин: характер групи - формальний або неформальний; норм і правил, прийнятих групою; особистості, що має свою думку. Складними для дозволу є конфлікти між керівником і групою співробітників, коли жодна із сторін не йде на компроміс.

Міжгруповий конфлікт може нанести підприємству значної втрати, тому що до нього входять представники структурних підрозділів, відділи, творчі групи, керівники різних рівнів, штабний і лінійний персонал, денна й нічна зміни й т.д.

До основних причин конфліктів варто віднести: різні цілі й подання про цінності, манера поведінки й життєвий досвід; погані комунікації, слухи, плітки й т.д. Особливо небезпечними є конфлікти при невдалому, несприятливому плині справ.

До методів розширення конфліктів відносяться: роз'яснення вимог до даної роботи; координація, роз'єднання або інтеграція сторін; постановка нових цілей і завдань; перегляд структури системи винагород; відхилення від конфлікту; згладжування протиріч; примус однієї зі сторін до компромісу.

У ході роботи з рекомендованою літературою важливо усвідомити дві основні проблеми:

1) загальні поняття про організаційну культуру, у які входять питання соціальної відповідальності й етики, загальноприйняті ціннісні орієнтації, умови формування, підтримки й зміни організаційної культури;

2) моделі організаційної культури, які включають національні особливості й конкретні моделі, створені вченими різних країн.

Початок розгляду питання - «Поняття організаційної культури» необхідно присвятити з'ясуванню теоретичних положень і різних підходів до даної проблеми.

Перший підхід. Поняття про організаційну культуру включає складну композицію, що складається з важливих положень: філософію й ідеологію керування, прийняті здебільшого в організації, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розташування й норми.

Другий підхід. Прийняття організаційної культури можна трактувати як: зразки базових припущень, яких дотримуються члени організацій; цінності, яких дотримується кожен індивід; «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються іншим членам організації.

Необхідно розібрати зміст організаційної культури.

Ціннісні орієнтації - це особисті подання співробітників про добро й зло, про справедливість і несправедливість у діях і вчинках як співробітників і керівництва, так і власних моральних норм і принципів, найцінніші для організації події, традиції, підвалини, правила, процедури й т.д.

Суб'єктивна організаційна культура - сприйняття співробітниками загальних правил поведінки й дисципліни й проходження їм у повсякденному житті, форма одягу, культура мови, ретельність, наслідування манерам керівника, відношення до вище й нижчестоящого за посадою співробітникам, клієнтам і т.д.

Об'єктивна організаційна культура - стан матеріально-речовинного фактору організації, зовнішній вигляд будинків, споруджень, місце їхнього

розташування, оформлення територій, внутрішній комфорт, зручності, стан активної частини виробничих фондів, освітленість робочих місць, обсяг простору, кімнати відпочинку, прийому відвідувачів, їдальня, буфети, стоянки для автотранспорту, комунікації, рівень рішення соціальних питань і т.д.

Зміст організаційної культури (Ф. Харрис і Р. Моран в 1991 р. запропонували наступних 10 пунктів):

- 1) усвідомлення себе й свого місця в організації;
- 2) комунікаційна система й мова спілкування;
- 3) зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі;
- 4) що і як їдять люди в перервах на роботі, звички й традиції в цій області;
- 5) усвідомлення часу, відношення до нього і його використання;
- 6) взаємини між людьми;
- 7) цінності й норми;
- 8) віра в щось і відношення або розташування до чогось;
- 9) процес розвитку працівника;
- 10) трудова етика й мотивування.

Етика менеджера - це поведження або дії керівника відповідно до загальноприйнятих норм. Етика дозволяє зрозуміти, що варто робити, а від чого треба втриматися. У вітчизняній літературі по менеджменту сформульований ряд етичних норм, яким повинен відповідати професійний керівник. До них відносяться:

- любов до своєї справи, переконаність у його корисності для фірми, суспільства й держави;
- уміння працювати з такими людьми, які є, виходити із припущень, що люди споконвічно хочуть і вміють працювати, якщо для цього є умови;
- віра в успіх підприємства, творчість, відношення до менеджменту як до мистецтва;
- цивілізоване відношення до конкурентів й конкурентної боротьби;

- переконаність у пріоритеті загальфірмових цілей і завдань над особистими, разом з тим повага особистості і її цілей;
- прагнення до нових знань, уміння застосовувати досягнення науки й техніки, використати новітні технології, відкриття й винаходи;
- визнання прав приватної й іншої форм власності, дотримання юридичних законів й указів;
- повага й заохочення професіоналізму, обов'язковості й компетентності в роботі співробітників;
- вірність слову, чесність і порядність;
- висока загальна культура, грамотність, комунікабельність, діловитість, почуття міри у всіх й ін.

Із прихильності менеджера до даних й інших позитивних, етичних норм складається стиль його керівництва й імідж підприємства.

Етика керівника - правила знайомства, ведення ділових переговорів і переписки, культура оформлення ділових документів, строге проходження протоколу ділових зустрічей, доречні для обставин, часу й місця одяг, манери, тон, мова, уміння піднести й прийняти подарунок і т.д.

Список використаних джерел

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юрист, 1999.
2. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: ИНФРА – М, 2000.
3. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера.- М.: Экзамен, 1999.
4. Йеспер Кунде. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
5. Маусов Н.К., Безделов Д.Е. Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: Рос. экон. акад., 1999.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000.

7. Тренев В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. – М.: Приор, 2002.
8. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практическое пособие. – К.: МАУП, 1999.
9. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999.

ЗАНЯТТЯ 10

Ефективність управління й етапи розвитку організації

1. Закон розвитку організації. Основні етапи.
2. Основні завдання, розв'язувані менеджерами на етапі створення організації.
3. Управлінські проблеми при переході зі стадії створення (дитинства) організації в стадію росту.
4. Сутність і форми прояву етапу швидкого росту життєвого циклу розвитку організації.
5. Причини можливих конфліктів і кризи на етапі зрілості розвитку організації.
6. Прояв кризових явищ на етапі старіння організації.
7. Керування за критерієм продуктивності
8. Основні тенденції світового розвитку, які є орієнтирами для організацій 21 століття.

Рекомендації до самостійної підготовки

Організація є досить складним об'єктом. У процесі свого існування вона міняється в часі: має своє минуле, існує в сьогоденні й планує майбутнє.

Закон розвитку говорить: у процесі життєдіяльності організації проходять необоротні й закономірні зміни, що спрямовані на максимальне використання енергетичного потенціалу для досягнення поставленої мети, у результаті чого відбувається якісна зміна стану організації. Енергетичний

потенціал організації визначається не тільки потенціалом матеріальних ресурсів, але й можливостями колективу, що залежать від інтелектуальної й професійної підготовленості його членів, а також від загального психологічного й емоційного настрою.

Для організацій так само, як і для багатьох інших явищ застосовне поняття життєвого циклу. У процесі самостійної підготовки учасники даного семінару повинні розглянути всі основні етапи життєдіяльності організації, їхньої особливості й форми прояву, необхідні управлінські заходи при переході від одного етапу до іншого. Варто виділити наступні етапи життєвого циклу розвитку підприємства: створення (виходжування, дитинство), ріст (швидкий ріст), стабільність (зрілість), спад (старіння), ліквідація. Існує багато моделей життєвих циклів підприємства. У чомусь вони схожі, у чомусь відмінні. Однак основний принцип, що закладений у всіх моделях, можна виразити в такий спосіб: «хто попереджений - той озброєний». Тільки постійна увага й вдумлива оцінка ситуації на рідному підприємстві допоможе власникові й/або менеджеру-топ-менеджерові уникнути передчасної смерті компанії й із честю вийти з будь-яких вікових криз. Для цього треба якнайчастіше задавати собі питання про те, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, які проблеми росту переборені, чи ідентифіковані поточні проблеми росту, виявляти поточні організаційні завдання на даному етапі життєвого циклу.

Найважливішим фактором успішного розвитку будь-якої організації є вміння зосередитися на проблемах, властивому саме даному етапу розвитку. Сьогодні широкою популярністю користується теорія життєвих циклів Адизеса, що розглядає розвиток організації як послідовність стадій (циклів) її змін. Даний підхід зосереджує увагу на двох основних параметрах - гнучкості і керованості. При цьому молоді організації розглядаються як гнучкі, але слабо контрольовані, а зрілі - навпаки, менш гнучкі, але демонструючи більш високу здатність до самоконтролю. Переваги даного підходу в тім, що він аналізує розвиток підприємства в динаміці, а це дозволяє більш успішно застосовувати його на практиці.

Отже, перший етап існування підприємства по Адизесу - *«Виходжування»*. Це етап формування властиво бізнес-ідеї, час мрійників і стратегів. І вже тут майбутнього підприємця чекає перша пастка - розумна, часом навіть геніальна ідея може народитися в багатьох, але лише одиниці виявляються настільки віддані їй, щоб не відступити, зіштовхнувшись із необхідністю діяти. Природним (і правильним) поведженням підприємця на даному етапі є ентузіазм і прихильність ідеї, бажання поділитися нею з навколишніми, почути їхню оцінку. Важливо пам'ятати, що поки ідея ще не втілюється в життя, усе тримається на довірі до організатора, тому підприємець повинен бути гнучким у своїх рішеннях і реально дивитися на світ. Яку саме послугу або продукт буде випускати підприємство, який портрет потенційного споживача, хто конкуренти, які ресурси необхідні для здійснення ідеї і які ресурси можна залучити, коли буде реалізована ідея - тільки при наявності чітких відповідей на дані питання й безумовної відданості, наполегливості й віри можливий подальший успішний розвиток справи. Імовірні також проблеми, пов'язані з тим, що носії ідеї й підприємницької енергії не зможуть знайти загальну мову, а відданість ідеї й ентузіазму можуть перетворитися у фанатизм і схильність до невиправданого ризику. Таким чином, недолік початкових фінансових ресурсів і недооцінка ринкових погроз здатні привести до смерті на самому початку існування компанії.

Організації, що вижили при народженні, переходять у наступну стадію свого існування - так називане *«Дитинство»*. Коли всі ідеї вже обдумані, людські й матеріальні ресурси задіяні, справа почата - закінчується період роздумів і настає час активних дій. У цій ситуації надто важливо, щоб засновник виявився працьовитим й орієнтованим на результат, оскільки зараз його головне завдання - перехід від планів до результатів. Перший з можливих криз на даному етапі - конфлікти між хазяїном (він же безпосередній керівник) і деякими підлеглими, пов'язані з тим, що керівництво цікавлять результати роботи останніх, а не їхня думка із приводу сформованої ситуації. У цьому випадку існує лише одне рішення - організації потрібні діячі, а не мрійники.

Для підприємства на цій стадії розвитку є нормою нечітка структура, невеликий бюджет, практична відсутність процедур і правил ведення бізнесу, відсутність твердих посадових рамок, вічна нестача працівників, слабка субординація, нежорстка система наймання на роботу або оцінка виконання завдань. Відсутність довгострокових планів і конкретної стратегії також є нормою. При цьому будь-які спроби форсування подій по даних напрямках до переходу на наступний етап розвитку грозять кризою й переходом на етапи спаду, минаючи подальший ріст і розквіт. На цьому етапі керівникові також важливо вміти концентрувати владу у своїх руках і гнучко реагувати на численні кризові ситуації, будучи орієнтованим не на людей, а на результат.

Необхідні дві умови, щоб уникнути смерті - постійний приплив коштів (за рахунок продажів, кредитів або якимось іншим чином) і непорушна відданість засновника своєму дітищу.

Першою пасткою наступного етапу *«Швидкого росту»* є самовпевненість - адже організація не тільки вижила, але навіть процвітає. Створюється враження безкрайніх можливостей, що відкриваються перед компанією. І отут чекає друга пастка - прагнення досягнути неосяжне й невміння правильно визначити пріоритети. Єдиний шанс вижити - чітко встановити, чим організація не буде займатися. Крім того, що зберігається система прийняття авторитарних рішень неминуче веде до виникнення помилок у керівництві підприємством, а відсутність правил і скільки-небудь чіткого розподілу обов'язків у колективі - обертається хаосом. Словом у наявності чергова криза росту. Крім описаних, на етапі *«Швидкого росту»* є ще кілька критичних моментів.

1. *Криза переходу до професійного менеджменту* виникає, коли підприємницький підхід до керування (на основі інтуїції) повинен бути замінений на професійне керування (на основі знань). Необхідно одночасне рішення трьох завдань: освоєння делегування повноважень, зміна системи керування (формування функціональної структури, норм і правил, перерозподіл ролей й обов'язків, створення системи винагороди), зсув цілей (від

абстрактного успіху - завоювання права на життя - до створення ефективної бізнесу-моделі). Зокрема, це досить важкий етап для засновника фірми, оскільки його здатностей і можливостей уже не вистачає для повноцінного керування підприємством поодиночі - відчувається нестача часу й найчастіше спеціальних знань. У цьому випадку надто важливо усвідомлене делегування повноважень влади й децентралізація. Якщо цього не відбудеться, спрацює чергова пастка - підприємство просто загине через амбіції його ж засновника. Як правило, у компанії з'являються нові люди й формуються конфлікти між старими й новими співробітниками, засновниками й професійними менеджерами, корпоративними й індивідуальними цілями засновників і ключових співробітників. Можливий також конфлікт між співробітниками, орієнтованими на підприємництво й креативність, і співробітниками, орієнтованими на ефективність й адміністрування.

2. *Криза автономності* складається в необхідності пошуку балансу між проходженням правил й особистій ініціативі, формуванні системи прийняття й узгодження рішень. У результаті з'являються підрозділи й окремі співробітники, які не знаходять відповідного балансу, недостатня трансляція бачення майбутнього й стратегії на середній управлінський рівень. Виникають систематичні управлінські збої, які ведуть до реформування підрозділів. Як результат - з'являється нестійкість, невпевненість у майбутньому на середньому управлінському рівні. Багато співробітників можуть почати залишати організацію.

3. *Криза корпоративних відносин.* Подолання двох попередніх криз веде до формування сильного менеджменту й поступового зсуву влади від власників до менеджменту. Власники поступово перемикають увагу із проблем росту компанії на капіталізацію й прибутковість, хоча потреба в припливі власного капіталу зберігається. Виникає дилема інсайдерського контролю, протиріччя між орієнтацією на ріст компанії й збереженням контролю.

4. *Криза керованості* складається в необхідності істотної

децентралізації організаційної структури — переходу до стратегічних одиниць бізнесу, центрів компетенції, центрів прибутку, територіальним офісам. Все це ускладнює процеси координації, які ще не вибудовані. Менеджери середньої ланки децентралізованої організації одержують більші повноваження. Необхідно швидко вибудувати ефективні моделі в децентралізованому середовищі. Різні підрозділи справляються із цим завданням з різним темпом й ефективністю. Різко наростає число локальних проблем і збільшується обсяг інформації на верхньому рівні керування. Виникає потреба в структуруванні проблем й інформації. У зазначеній ситуації менеджмент може сприйняти ситуацію як втрату керованості й ужити заходи відновлення централізованої системи керування.

Отже, основними пастками на даному етапі є: небажання або невміння засновника делегувати владні повноваження професійним менеджерам, відсутність нормальних інформаційних потоків усередині компанії, відсутність чітких функціональних обов'язків для працюючих й норм їхнього поведіння. Тривожною ознакою також повинно стати таке явище, якщо пріоритетами компанії залишаються якісні, а не кількісні показники. Неприємні, але нормальні в даній ситуації конфлікти між засновником компанії й найнятим професійним менеджером, корпоративними цілями окремих співробітників, між новачками й «старожилами» підприємства, неприйняття нової політики деякими працівниками й т.п. Нажаль, не існує єдиних правил ліквідації цих проблем, і вага прийняття конкретних рішень завжди лягає цілком на плечі керівника.

Втім, при своєчасному реагуванні організація має всі шанси вибратися з даної кризи й перейти до наступного рівня - етап «Зрілості», або «Розквіту». На цьому етапі, у принципі, при дотриманні певних умов можна перебувати скільки завгодно довго.

Як й у житті людини, для організації розквіт - це коли вона «вже все знає, але ще все може». Це стадія зрілості, у якій:

- уже існує організаційна структура, де знайшли своє місце творчість і перспективи розвитку, визначені чіткі службові обов'язки для кожного співробітника;

- є орієнтованість на результат, що дозволяє підприємству максимально задовольняти потреби клієнтів;

- функціонує система планування й контролю за виконанням поставлених завдань;

- прибутки й продажі ростуть;

- виникають дочірні підприємства.

Головним каменем спотикання на даному етапі є погроза самозаспокоєння, втрати заповзятливості, відсутність «свіжої крові», що веде, в остаточному підсумку, до стабілізації, що є початком кінця для підприємства. Її симптоми - втрата гнучкості реакцій на зовнішні й внутрішні зміни, песимістичні оцінки перспектив росту, небажання й страх виходу на нові ринки й освоєння нових технологій. Крім того, керівника повинно насторожити, якщо виявиться, що в організації набагато охотніше згадують про великі прориви минулого, замість того щоб планувати майбутні, і міжособистісні відносини займають персонал куди більше, ніж безпосередні обов'язки.

Назріває *криза довіри*. Поступово система координації налаштовується на ріст вартості компанії. У подібній ситуації лінійні менеджери повинні навчитися орієнтуватися на більше широкі інтереси, чим інтереси їхнього підрозділу. Менеджмент верхнього рівня усе більше віддаляється від оцінки положення на ринках до сприйняття лише економічних показників. Збільшується розрив між лінійними менеджерами й штаб-квартирою. Зростає бюрократизація. Може виникати розшарування в корпоративній культурі - аристократи нагорі й «раби» унизу.

Небажання ризикувати й шукати нестандартні форми рішень ведуть до того, що організація просто не встигає за швидко мінливою ситуацією, і як слідство - погіршується якість роботи. При переході до подальших стадій старіння вже не виникає катаклізмів, як у процесі росту. Тому вони ще більш небезпечні.

На етапі «*Старіння*» організація усе ще має значні грошові ресурси, у ній ще працюють люди, стурбовані майбутнім підприємства, усе ще вживають спроби введення інновацій. Але основна частина коштів витрачаються на розвиток бюрократичної системи, внутрішня облаштованість (наприклад, переїзд у новий, більше шикарний офіс і т.п. «представницькі» потреби). Спроби якось змінити ситуацію з боку окремих працівників зустрічають дружнє неприйняття інших членів колективу, а інновації тихо глухнуть у повсякденній рутині. Консерватизм у всьому - від одягу до розподілу коштів і схеми прийняття рішень - от основний девіз організації, що перебуває в стадії «*Старіння*». Тому на перший план виступають особисті амбіції кожного, хто в ній працює. Це у свою чергу означає ще більше зниження ефективності підприємства. І якщо ситуація не зміниться докорінно, за стадією «*Старіння*» неминуче впливають бюрократизація й ліквідація.

На жаль, чудес не буває, і підприємство, що увійшло у фазу «*Старіння*» або «*Аристократизму*», невблаганно рухається до вмирання. У той же час, якщо власник підприємства правильно оцінить ситуацію (тому що головною пасткою тут є задоволеність і заспокоєність разом з вірою, що так протриває вічно), вихід із кризи ще можливий. При усвідомленні небезпеки й наслідків, що грозять, ще можливий ефект від радикальних дій - зміни цілей, системи мотивації персоналу, введення інновацій і т.п.

Розглядаючи питання керування за критерієм продуктивності необхідно розуміти, що це фактично те ж саме, що й ефективне керування в будь-якому іншому контексті. З погляду системного підходу, на продуктивність організації впливають численні фактори, як у зовнішнім середовищі, так й у процесі перетворень у системі. Оскільки всі ці фактори впливають й один на одного, то

можна сказати, що ясних, абсолютних шляхів до підвищення продуктивності не існує. Багато спроб підвищення продуктивності провалилися саме тому, що керівники не передбачали можливих результатів початих ними зусиль. І, що дуже важливо, розроблювачі заходів не враховували взаємозв'язок факторів і змінних, тобто був відсутній комплексний підхід до планування й проведення робіт.

Головна проблема багатьох вітчизняних підприємств складається в нездатності менеджменту управляти організацією відповідно до сучасних умов економічної дійсності. Відсутність чіткого бачення перспективи, стратегії й тактики розвитку дозволяє рости й одержувати дохід доти, поки не витратиться весь початковий базовий потенціал, що супроводжує успіху організації. На першій стадії організація переживає стан більше або менше слабого занепокоєння - всі начебто б добре, але в той же час щось не виходить. Непомітно губляться конкурентні переваги, хоча одержання операційного прибутку й проходження грошових потоків відбувається в нормальному режимі. Якщо цей період (криза стратегії) уже пройдений, то компанія починає зазнавати збитків - це етап масових інвестиційних й операційних помилок. Остання стадія розвитку кризи - це криза платоспроможності. Дуже швидко губляться оборотні кошти, організація переходить у стадію банкрутства. Характерно, що на початкових стадіях розвитку кризи простір для дій великий, а потреба в діях мала. На останньому етапі все навпаки - можливість істотних змін незначна, а потреба в діях дуже велика.

У сучасному бізнесі все починається зі стратегії, тому при підготовці до восьмого питання семінарського заняття необхідно зрозуміти, які основні тенденції визначають розвиток економічних форм організацій в 21 столітті, їхній зміст і спрямованість. З огляду на це й орієнтуючись на ці тенденції, керівники організації зможуть вчасно адаптувати й реструктурувати основні аспекти її діяльності. Необхідно виділити наступні основні світові тенденції:

- інформаційно-комунікаційна революція й розвиток «інформаційної економіки»;

- глобалізація економіки, економічних відносин і соціокультурних процесів;
- тотальне поширення нових типів мереж;
- загальне підвищення значення нематеріальних елементів сучасного виробництва;
- поширення проектного підходу в усі сфери організації економіки й громадського життя;
- перетворення практично всіх типів діяльності й традиційних галузей економіки в сферу послуг;
- технологізація інноваційних процесів практично у всіх областях;
- безперервний розвиток форм організації й керування;
- перетворення учбово-освітньої діяльності в провідний зміст і ключовий фактор економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Бил Гейтс. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо-Пресс, 2001.
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Дело и сервис, Финпресс, 2000.
3. Грейсон Дж.К.мл., О’Делл К.Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
4. Друкер П. Управление, направленное на результат. – М, 1995.
5. Дункан Джек У. Основополагающие цели в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М.: Дело, 1996.
6. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 2000.
8. Рассел Д.Арчибалд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК, 2002.
9. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004.

3. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО РОЗ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ І ТЕСТІВ

1. Загальні вимоги

Тестовий контроль здійснюється за 21 тестом и задачам. Кожен тест має чотири варіанта відповіді, необхідно обрати один правильний. Для цього студент навпроти правильної за його думкою відповіді на тест ставить хрестик. Рішення задачі передбачає більш глибоке знання предмету, чим при відповідях на тести. Кожна задача з 3-ьох розбита на три підзадачі (питання), які визначають вміння студента мислити самостійно, використовуючи знання, що були отримані при вивченні дисципліни «Менеджмент». Відповіді можуть приводитися в произвольному письмовому вигляді, якщо за умовою завдання не треба заповнювати таблицю. Для визначених варіантів рішення задач відповіді заносяться у таблиці, форми яких приводяться в текстах умов завдань.

Увага! З 4-х варіантів відповіді на тест правильною може бути тільки одна. Тому, якщо навпроти варіанту відповіді на умови тесту буде стояти 2-а и більше хрестика, тест не приймається, т.я. рахується, що відповідь не вірна.

Увага! Усі письмові пояснення до рішення задач необхідно додавати до тексту задач. Форма викладення рішення задач – произвольна, якщо за умовою не треба іншого.

2. Система оцінювання

Для оцінки рівня підготовки студентів використовується наступна система балів за правильні відповіді за кожним тестом або задачею:

№ тесту	Кількість балів	№ задач (питання задач)	Кількість балів
1÷6	2	7	21
8÷13	2	(7.1+7.2 +7.3)	7+7+7
15÷17	2	14	21
19÷24	2	(14.1+ 14.2 +14.3)	7+7+7
		18	16
		(18.1)	2
		(18.2)	2
		(18.3)	12

Увага! За правильно вирішений тест назначається 2 бали, за неправильний тест – 0 балів.

Увага!

I. Рішення задачі №7 потребує творчого підходу, тому тах кількість балів за кожним питанням задачі (7.1, 7.2, 7.3) складає – 7. Якщо студент претендує на тах оцінку, то він повинен бути готовий захитсити свою точку зору з рішення даного питання.

II. Рішення задачі №14 також потребує проявлення самостійності в аналізі ситуації, тому тах кількість балів за кожним питанням задачі (14.1, 14.2, 14.3) складає – 7. Умова отримання тах оцінки відповідає вищевикладеному в п. I.

III. Два перших питання задачі №18 (18.1, 18.2) не складають особливої складності, тому при правильній відповіді оцінка складає 2 бали, а при неправильній – 0 балів. Рішення питання 18.3 задачі №18 потребує знання основ теорії прийнття рішень й практичних навичок розрахунку за різними критеріями, тому оцінка при правильному рішенні складає – 12 балів.

Увага! Загальна сума балів при правильних відповідях на все тести и правильному рішенні задач складає 100 балів.

4. ТЕСТИ Й ЗАВДАННЯ

1. Менеджмент як вид діяльності це:

- а) керування виробничою діяльністю; ☐
- б) мистецтво у взаєминах з людьми, що вимагає виняткових особистих здатностей і таланта; ☐
- в) адміністративні навички з координації діяльності співробітників організації; ☐
- г) процес оптимізації людських, матеріальних інформаційних і фінансових ресурсів для досягнення організаційних цілей. ☐

2. Формальні організації являють собою:

- а) зареєстровані у встановленому порядку організації; ☐
- б) організації, що не ведуть господарської діяльності, спрямованої на одержання прибутку; ☐
- в) групу людей усередині організації, об'єднаних спільними інтересами і прагнучих до досягнення єдиної мети; ☐
- г) комерційні організації, наділені правом власності; ☐

3. Система керування організацією:

- а) співробітники організації, що дають доручення підлеглим і контролюють своєчасне виконання завдання; ☐
- б) набір взаємодіючих між собою ланок і підрозділів, що забезпечують рішення завдань керування; ☐
- в) керівник організації і його заступник ☐
- г) стійкий зв'язок явищ або подій, властивий досить великій кількості організацій. ☐

4. Основними об'єктами менеджерського аналізу соціально-технічних факторів внутрішнього середовища організації є:

- а) мети, структура, завдання, технології, люди; ☐
- б) адміністративний апарат, фінанси, нормативні документи, матеріальні потоки; ☐
- в) показники використання основного капіталу, зворотного капіталу, трудових ресурсів, природних факторів, політики ціноутворення; ☐
- г) витрати, доход, обсяг реалізації продукції, ціна рентабельність організації. ☐

5. Назва управлінської концепції, що зародилася в 60-70хх роках двадцятого століття:

- а) процесний підхід;
- б) школа адміністративного керування;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід.

6. Об'єкти зовнішнього середовища організації:

- а) Люди й організації, з якими розглянута організація безпосередньо взаємодіє;
- б) Природні й кліматичні умови, у яких функціонує розглянута організація;
- в) Все те, що перебуває за межами даної організації;
- г) Формальні й неформальні організації й об'єднання.

7. Завдання. Підприємство випускає продукцію з наступними характеристиками.

Номер товару	Ситуація на ринку		Споживча оцінка		Економічні показники	
	Частка ринку	Характеристика ринку	Відношення до ціни	Потреба до продукції	Прибуток (ден. ед.)	Обсяг інвестицій
1	0,6	Зростаючий	Прийнятна	Висока	40	300
2	0,7	Що скорочується	Висока	Середня	70	500
3	0,5	Зростаючий	Висока	Висока	20	100
4	0,2	Що скорочується	Прийнятна	Низька	30	400
5	0,6	Стабільний	Низька	Середня	80	1200
6	0,2	Зростаючий	Низька	Висока	10	150

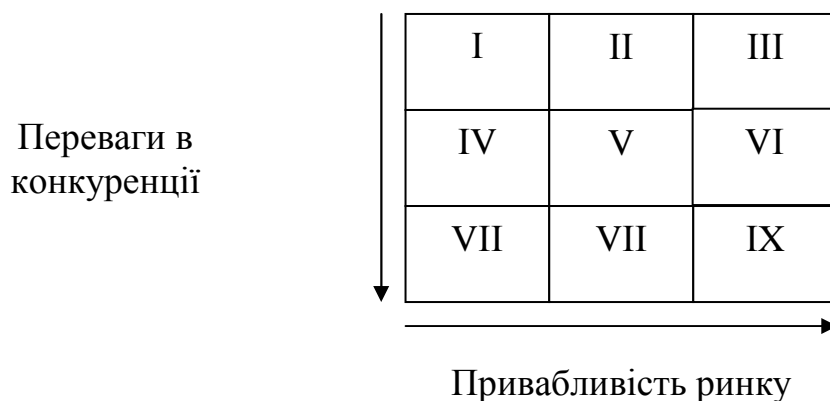
7.1. Обрати стратегію організації щодо кожного товару, застосовуючи матрицю «товар-ринок» (матриця стратегій І.Ансоффа).

7.2. Указати номер товару відповідно до трьох різних варіантів конкурентної стратегії в моделі М. Портеру:

Стратегічна мета	Стратегічна перевага	
	Неповторність товару з погляду покупця	Перевага по витратах
Весь ринок	I. Диференціювання	II. Лідерство у витратах (масовість)
Сегмент ринку	III. Концентрація на сегменті (стратегія фокусування)	

Номер стратегії	Номер товару
I.	
II.	
III.	

7.3. Позначити напроти типу кожної зі стратегій моделі «привабливість ринку - перевага в конкуренції» Мс Кінсеу номер стратегічних позицій і номер товару.



Тип стратегії	Номери	
	Страт. позиції	Товар
1. Стабілізація, виборчий ріст		
2. Виборчий ріст		
3. Прогресивний розвиток й інвестування		
4. «Збір урожаю»		
5. Ліквідація		

8. Бюрократична структура організації (відповідно до визначення М.Вебера) припускає наступний тип департаменталізації:

- а) матричну структуру;
- б) функціональну або дивізіональну структуру;
- в) проектну структуру або конгломерати;
- г) виділення «центрів відповідальності».

9. Трести являють собою об'єднання:

- а) різних підприємств, що раніше належали різним підприємцям, які зливаються в єдиний виробничий комплекс, гублячи свою юридичну й господарську самостійність;
- б) фірм однієї галузі (як правило), які виступають між собою в угоду, що стосується переважно спільної комерційної діяльності;
- в) підприємців, що передбачає особливий порядок розподілу прибутків між учасниками;
- г) самостійних підприємств, зв'язаних за допомогою системи участі, персональних уній, патентно-ліцензійних угод, фінансування.

10. Делегування лінійних повноважень в організації:

- а) носить рекомендаційний характер;
- б) носить характер обов'язкових погоджень;
- в) створює можливість паралельних повноважень;
- г) створює ієрархію рівнів керування.

11. Двухфакторная змістовна теорія мотивації в менеджменті була запропонована:

- а) А. Маслоу
- б) Д. МакКлеландом
- в) Ф. Герцбергом
- г) В. Врумом

12. Основне положення сучасних процесуальних теорій мотивації укладається в наступному:

а) поведження людини залежить від того, який з п'яти основних видів потреб є на даний момент домінуючим;

☐

б) необхідно розглядати мотивацію як процес керування вибором;

☐

в) необхідно обертати увагу, насамперед на групу гігієнічних факторів і мотиваторов, які можуть викликати бажане цілеспрямоване поведження;

☐

г) мотиваційні фактори – це насамперед потреба в успіху, владі й приналежності.

☐

13. «Теорія справедливості» (мотивація співробітників з позицій рівності) Дж. Адамса затверджує, що мотивацією співробітників є:

а) зіставлення результатів своєї роботи й міри винагороди з результатами інших;

☐

б) уроки й досвід попередньої роботи, що дозволяє уникати ті завдання, які приводять до небажаних результатів;

в) положення, що «чим краще й плодотворніше співробітники працюють, тим сильніше в них почуття задоволеності»;

☐

г) фізіологічні потреби й потреби в безпеці.

☐

14. Завдання. Підприємства займаються виробництвом і продажем хлібобулочних виробів. Основні споживачі продукції - населення міста. Рівень конкуренції досить високий. Існують інші виробники, які випускають аналогічну продукцію. Реалізація продукції здійснюється через мережу роздрібної торгівлі - супермаркети й хлібні ларьки (з ними укладені договори про регулярні поставки). Основна конкурентна перевага - ціна і якість хлібобулочних виробів. Структура підприємства складається з наступних

підрозділів: керівництво, включаючи директора, головного інженера, технолога й головного бухгалтера, відділ постачання, ділянка підготовки сировини, цех випічки, ділянка впакування, ділянка переробки відходів, відділ доставки, фінансова служба (планово-економічний відділ і бухгалтерія), охорона. Керівництвом підприємства розробляється нова стратегія розвитку. Основний елемент цієї стратегії - розширення асортиментів продукції, використовуючи наявні виробничі потужності, збереження рівня якості продукції, орієнтація ціни на середньориночний діапазон. Основна сировина, використовувана у виробництві: різні сорти борошна, дріжджі, сіль, цукор, рослинне й вершкове масло, наповнювачі, очищена вода. Виникає завдання побудови ефективної системи контролю на всіх етапах виробничого ланцюжка.

14.1. Необхідно розробити зміст, методи й форми трьох видів контролю виробничої діяльності зазначеного підприємства:

- попередній контроль;
- контроль поточної діяльності;
- заключний контроль.

14.2. Запропонувати варіант використання методу MBO (management by objectives) для побудови системи оцінки якості продукції для даного підприємства.

14.3. Розглянути можливість впровадження системи контролінгу як процесу забезпечення виживаності підприємства на етапах стратегічного й тактичного керування.

15. Невербальними перешкодами на шляху міжособистісного інформаційного обміну є:

- а) відсутність зворотного зв'язку в комунікаційних процесах;
- б) семантичні бар'єри інформаційного обміну;
- в) неефективність прийнятої в організації системи видачі розпоряджень керівниками підлеглим;
- г) відсутність підтвердження значеннєвого інформаційного послання

16. Неформальними комунікаціями в менеджменті (інформаційним зв'язком) є:

- а) комунікації по «висхідній»;
- б) комунікації між різними підрозділами організації;
- в) нерегламентований інформаційний обмін в організації;
- г) обмін інформації між керівником і групою співробітників

17. Зворотний зв'язок у процесі обміну інформацією має на увазі наступні етапи:

- а) відправник, повідомлення, канал, одержувач;
- б) сприйняття, кодування, вибір каналу, передача, декодування;
- в) користування, відбір, усунення шумів, вибір каналу зв'язку;
- г) систематизація, семантика, комплексність, безперервність, сприйнятливість.

18. Завдання. Фірма вивчає можливість виробництва й збуту пакувального матеріалу для зберігання харчових продуктів. Проект може ґрунтуватися на великій або малій виробничій базі. Ринок для реалізації продукції може бути сприятливим або несприятливим. Можливий варіант - взагалі нічого не провадити, тобто відмовитися від розвитку даного напрямку діяльності.

Аналіз ринкової ситуації дозволив виділити три можливих варіанти ухвалення управлінського рішення.

I. Створити велике виробництво - прогнозний результат - 200 тис. грн. одержання чистого прибутку; при несприятливому розвитку ситуації обсяг збитків складе 180 тис. грн.

II. Досвідчене виробництво дає 100 тис. грн. прибутку при сприятливій ситуації й 20 тис. грн. збитків при несприятливій ситуації.

III. Відмовитися від можливих варіантів розвитку виробництва.

Існують три типи моделей теорії прийняття рішень, які залежать від ступеня визначеності можливих ісходів або наслідків з якими зіштовхується особа приймаюче рішення (ЛПР).

18.1. Визначити до якого типу моделі ставиться ситуація прийняття рішень у наведеному прикладі. Основні типи моделей прийняття рішень визначаються як:

- прийняття рішень в умовах визначеності;
- прийняття рішень в умовах ризику;
- прийняття рішень в умовах невизначеності.

18.2. Будь-яке конкретне організаційне рішення рідко ставиться до якійсь однієї категорії, однак можна затверджувати, що процес прийняття рішень має:

- інтуїтивний характер;
- спосіб, заснований на судженні (попередньому досвіді);
- раціональний характер.

Необхідно обґрунтувати вибір конкретного ухвалення рішення в запропонованій ситуації завдання 18.

18.3. Якщо має місце повна невизначеність відносно можливості реалізації стану середовища (тобто ми не можемо навіть приблизно вказати ймовірність настання кожного можливого результату), то обставини, при виборі рішення, можна представити у вигляді гри, у якій один гравець ЛПР, а іншої - якась об'єктивна дійсність. Приведемо дані у вигляді таблиці.

Альтернатива	Стан середовища	
	Сприятливі умови (Б)	Несприятливі умови (Н)
I. Створити велике виробництво	200	-180
II. Досвідчене виробництво	100	-20
III. Відмовитися від виробництва	0	0

Використовуючи п'ять видів критеріїв необхідно визначити, яку стратегію поведіння необхідно вибрати. Як критерії прийняття рішень пропонується розрахувати наступні варіанти.

K_1 . Максимальний критерій, або критерій крайнього оптимізму - визначає альтернативу, що максимізує максимальний результат для кожної альтернативи, тобто ЛПР вибирає стратегію, який відповідає

$$\max_i \max_j a_{ij},$$

де a_{ij} – виграш (програш) ЛПР відповідній парі i – номер альтернативи, j – номер стану середовища.

K_2 . Максимальний критерій Вальда, або критерій крайнього песимізму - визначає альтернативу, що максимізує мінімальний результат для кожної альтернативи, тобто ЛПР вибирає стратегію, який відповідає:

$$\max_i \min_j a_{ij}.$$

K_3 . Критерій мінімального ризику Севіджа. Відповідно до цього критерію вибирається стратегія, при якій величина ризику r_{ij} у найгірших умовах мінімальна, тобто дорівнює

$$\min_i \max_j r_{ij},$$

де ризик $r_{ij} = (\max_j a_{ij}) - a_{ij}$.

K_4 . Критерій оптимізму - песимізму Гурвица - рекомендує при виборі рішень не керуватися ні крайнім песимізмом, ні крайнім оптимізмом. Відповідно до цього критерію стратегія вибирається з умови

$$\max_i \min_j a_{ij}.$$

Для рішення завдання $K = 0,75$. Якщо $K = 1$, то критерій перетворюється в K_1 .

K_5 . Критерій байдужності. В умовах повної невизначеності передбачається, що всі можливі стани середовища рівновірогідні. Цей критерій виконує альтернативу з максимальним середнім результатом, тобто

$$\max_i \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{n}.$$

Результати розрахунків оформляються у вигляді таблиці, що має вигляд:

Альтернатива	Стан середовища		Значення критеріїв К _j (j=1-5)				
	Б	Н	1	2	3	4	5
I	200	-180					
II	100	-20					
III	0	0					

У стовпцях таблиці 1,2,3,4,5 (значення критеріїв) вибір оптимальної альтернативи позначити кружком щодо найкращого значення.

19. Стилем керівництва є:

а) манера поведінки й дії керівника стосовно підлеглих, тип влади, що він використовує;

☐

б) посадові повноваження, правила, що регулюють діяльність керівника;

☐

в) форма прояву влади, здатності, зв'язків із зовнішнім оточенням;

☐

г) регламентація діяльності з прийняття рішень, що обумовлена посадовими інструкціями й положеннями.

☐

20. Портфель ресурсів особистості HRP (Human Resources Portfolio) припускає виділення чотирьох типів співробітників: «виконавці роботи», «попутники», «аматори задавати питання», «керівні чинності». Які показники визначають поділ співробітників на ці чотири типи:

а) Бажання просування, частота переміщення;

☐

б) підстава для зміни посади, широта пошуку нової роботи;

☐

в) «ступінь» кар'єризму, планування соціальних досягнень;

☐

г) результативність роботи, потенціал розвитку.

☐

21. Який з варіантів ставиться до структурного методу дозволу конфліктів:

- а) згладжування й відхилення;
- б) примус;
- в) роз'яснення вимог до роботи;
- г) компроміс.

☐
☐
☐
☐

22. Життєвий цикл поступального розвитку організації являє собою:

- а) процес планування розподілу матеріальних ресурсів;
- б) закономірну трансформацію якісних змін стану організації;
- в) адаптацію до змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні організації;
- г) технологічні зміни у виробничому процесі, спрямовані на втримання конкурентних переваг на ринку.

☐
☐
☐
☐

23. Етап життєвого циклу організації «швидкого росту» характеризується наступним напрямком цінової політики:

- а) розмаїтістю цін;
- б) підтримкою середньоринкового рівня цін;
- в) постійне зниження цін;
- г) швидкий ріст цін.

☐
☐
☐
☐

24. Організаційна культура це:

- а) історично певний рівень розвитку суспільства й людини, що сформувався до теперішнього часу;
- б) освітній і професійний рівень членів виробничого колективу організації;
- в) об'єднання людей, що виробили певну, суспільно значиму ціль;
- г) система норм, правил і моральних цінностей, що регламентує відносини між членами організації.

☐
☐
☐
☐

5. ОБСЯГ ТА ЗМІСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Основні розділи контрольної роботи відображені в наступному переліку:

- . вступ;
- . формулювання теми;
- . запитання 1;
- . запитання 2;
- . розв'язання задач і контрольних тестів;
- . висновок;
- . список використаних джерел.

Обсяг і зміст окремих розділів роботи:

1. Вступ (1-2 стор.)

У вступі відображаються основний зміст та проблеми менеджменту

2. Формулювання теми (згідно п.1 методичних вказівок)

3. Запитання 1 (згідно п.2 методичних вказівок)

4. Запитання 2 (згідно п.2 методичних вказівок)

5. Розв'язання задач і контрольних тестів

Даний розділ містить розрахункову частину контрольної роботи й визначається поясненнями п.3.

6. Висновок (1-2 стор.)

У висновку необхідно запропонувати подальший розвиток вказаного напрямку (п.1, «Зміст») менеджерської діяльності.

7. Список використаних джерел

Список використаних джерел може доповнюватися відносно джерел, що вказані у кожній темі.

8. Теоретична частина контрольної роботи («Зміст»)

6. ОЦІНКА РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ І КОНТРОЛЬНИХ ТЕСТІВ

Для оцінювання рівня віповідей на тести і рішення задач використовуються наступні критерії:

- оцінка «відмінно» – від 85 до 100 балів;
- оцінка «добре» – від 70 до 84 балів;
- оцінка «задовільно» – від 46 до 69 балів;
- оцінка «незадовільно» – менше 46 балів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учеб./ Под ред. Г.А. Титоренко.- М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
2. Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Экономика, 1982.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2000
4. Анализ концепций стратегического управления/Головач Л.Г., Исаев И.Ю., Пряхин Г.А., Лукашевич М.Л. – СПб., 1997
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989
6. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: ПитерКом, 1999
7. Афанасьев М.Ю. , Суворов Б.П. Исследование операций в экономике: модели, задачи, решения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2003.
8. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом.- Минск.: «Интерпрессервис, Экоперспектива», 2002
9. Береза А.М. Основи створення інформаційних систем: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 1998.
10. Бил Гейтс. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо-Пресс, 2001.
11. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации.- СПб.: Питер, 2000.
12. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренков Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций.- М.: ИНФРА, 2002
13. Блэквелл Э. Как составить бизнес-план. – М.: Инфра-М, 1996
14. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- СПб.: Питер, 1999.
15. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. Философия и теория науки управления. – М.: ЛИТЕРА, 2001
16. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учеб. пособие – М.: ЮНИТИ, 2000.
17. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Дело и сервис, Финпресс, 2000.

- 18.Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юрист, 1999.
- 19.Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: МГУ, 1990.
- 20.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.- Гардарики, 1999.
- 21.Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: ИНФРА – М, 2000.
- 22.Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972.
- 23.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов . – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
- 24.Герчикова И.Н. Менеджмент. Учеб. пособие – М.: ЮНИТИ, 2000.
- 25.Грейсон Дж.К.мл., О’Делл К.Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
- 26.Дак Дж.Д. Монстр перемен. – М. : Альпина, 2002
- 27.Davis S., J.Botkin. The coming of knowledge-Based Business. Harvard Business Review. 1994.
- 28.Дафт, Ричард Л. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Питер, 2000.
- 29.Джеффи Дж. Фокс . Как стать генеральным директором. - М.: АЛЬПИНА, 2003
- 30.Доусон Р. Уверенно принимать решения : как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. – М.: ЮНИТИ, 1996.
- 31.Друкер П. Ранок: Как выйти в лидеры: практика и принципы.- М.: Book Chamber International, 1992
- 32.Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке .- М.: ИНТЕР, 2002
- 33.Друкер П. Управление нацеленное на результат. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
- 34.Дункан Джек У. Основополагающие цели в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. _ М.: Дело,1996.
- 35.Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984.

36. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом (настольная книга менеджера).- М.: Экзамен, 1999.
37. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. – М.: Цент, 1998
38. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии.: В 2ч. – Минск: Новое знание, 2000
39. Йеспер Кунде. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
40. Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации.- Воронеж: ВГТУ, 2000.
41. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
42. Клаус Кобьелл. Мотивации в стиле ЭКШН. - М.: Альпина, 2003
43. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998
44. Кох. Стратегия. – СПб.: Питер, 2003
45. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний: Учеб. для вузов.- М.: ЮНИТИ, 1998.
46. Кьелл А. Нордстрем, Ионас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
47. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996
48. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000.
49. Маусов Н.К., Безделов Д.Е. Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: Рос. экон. акад., 1999.
50. Мэри Коултер, Стивен П. Робинс. Менеджмент. – СПб.: «Вильямс», 2002.

- 51.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994.
- 52.Мечковская Н.Б. Коммуникативная деятельность человека. Функции языка и речи// социальная лингвистика.- М.: Аспект-пресс, 1996
- 53.Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 2000.
- 54.Основы менеджмента: Учебник/под ред. Д.Д.Вачугова.- М.: Высшая школа, 2001.
- 55.Основы менеджмента.- Учеб.пособие для вузов/под ред. А.А.Радугина.- М.:Центр, 1997.
- 56.Пер.Дженстер, Дэвид Хасси. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – СПб.: Вильямс, 2003
- 57.Пирсон Барри, Томас Нил. Магистр делового администрирования. Краткий курс. – М.: Альпина, 2002.
- 58.Покропивный С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.посіб. – К: КНЕУ, 1998
- 59.Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации.-М.: Центр, 1998.
- 60.Раппопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2001.
- 61.Рассел Д.Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК, 2002.
- 62.Роберт А. Лутс.7 законов «Крайслера».-, М.: Альпина, 2003
- 63.Рогожин С. В., Рогожина Т.В. Теория организации. Учебное пособие. – М.: «Экзамен», 2004
- 64.Сацков Н.Я, Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя . – Донецк: Сталкер, 1998
- 65.Селезнев В.В. Основы рыночной экономики Украины: Власть, Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность: Учеб. пособие.- К.: А.С.К., 2000.
- 66.Ситник В.Ф, та ін. Основи інформаційних систем: Навч.посібник/ за ред. В.Ф. Ситника.- К:КНЕУ, 1997.

- 67.Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10 – минутный тренинг для менеджера. – М.: Олимп – бизнес, 2002.
- 68.Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов.- М.:ЮНИТИ, 1998.
- 69.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000.
- 70.Тренев В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. – М.: Приор, 2002.
- 71.Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998
- 72.Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.- М.: ИНФРА – М, 1999.
- 73.Уткин Э А. Мотивационный менеджмент. – М.: Зерцало, 1999.
- 74.Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.
- 75.Шебеко Ю. Имитационное моделирование и ситуационный анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений. – М.: ТОРА – ИнфоЦентр,2000
- 76.Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практическое пособие. – К.: МАУП, 1999.
- 77.Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999.
- 78.Щур Д.Л. Труханович Л.В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. Практическое пособие – М.: Д и С, 2003
- 79.Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки
до виконання контрольної роботи
з 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
БОГДАН Наталія Миколаївна
ЖОВТЯК Ганна Анатоліївна

Редактор: *Д. Ф. Курильченко*

Комп'ютерне верстання: *І. В. Волосожарова*

План 2010, поз. 516М

Підп. до друку 05.12.2011р.	Формат 60х84 /16
Друк на ризографі.	Ум. друк. арк. 5,0
Тираж 50 пр.	Зам. №

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 № 4064 від 15.05.2011 р.