

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ,
МОЛОДЕЖИ И СПОРТА УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

О. М. Виноградская

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

В СХЕМАХ

по дисциплине

МЕНЕДЖМЕНТ

*(для студентов 3 курса дневной и 4 курса заочной форм обучения
отрасли знаний 0305 «Экономика и предпринимательство»,
направления подготовки 6.030509 «Учет и аудит» и
6.030504 «Экономика предприятия»
и иностранных студентов)*



Харьков – ХНАГХ – 2012

Виноградская О. М. Конспект лекций в схемах по дисциплине «Менеджмент» (для студентов 3 курса дневной и 4 курса заочной форм обучения отрасли знаний 0305 «Экономика и предпринимательство», направления подготовки 6.030509 «Учет и аудит» и 6.030504 «Экономика предприятия» и иностранных студентов) / О. М. Виноградская; Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Х.: ХНАГХ, 2012. – 52 с.

Автор: доц. О. М. Виноградская

Утверждено на заседании кафедры управления проектами
в городском хозяйстве и строительстве,
протокол № 1 от 31.08.2010 р.

Рекомендовано для студентов специальности «Экономика строительного предприятия», «Экономика предприятий городского хозяйства», «Учет и аудит» дневной и заочной формы обучения и иностранных студентов.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Введение	5
Классификация (типология управления).....	6
Содержание менеджмента.....	7
Менеджмент как процесс управления.....	8
Структура системы менеджмента.....	9
Системный подход к менеджменту.....	10
Уровни управления в организации.....	11
Виды менеджмента	12
Современные подходы к менеджменту.....	13
Эволюция теории и практики менеджмента	14
Развитие теории и практики менеджмента.....	15
Проектирование организации	16
Алгоритм создания организационной формы управления.....	17
Характеристики и типы организаций.....	18
Виды организационных полномочий.....	19
Основные типы стратегий фирм	20
Методы управления	21
Функции управления.....	22
Общая схема мотивационного процесса.....	23
Первоначальные теории мотивации.....	24
Содержательные теории мотивации	25
Процессуальные теории мотивации.....	26
Контроль как функция менеджмента	27
Схема взаимосвязи различных этапов процесса контроля как функции менеджмента.....	28
Управленческие решения в менеджменте.....	29
Типы и виды конфликтов. Классификация.....	30
Стадии образования и развития конфликта.....	31

Схема решения конфликта.....	32
Власть и лидерство в деятельности менеджеров.....	33
Основные теории лидерского поведения.....	34
Три стиля лидерства по К. Левину.....	35
Четыре типа лидерства согласно концепции вознаграждения и наказания.....	36
Методы управления организацией.....	37
Методы поиска новых идей и решений. Модель классического мозгового штума.....	38
Конференция идей.....	39
Модель организации прогнозирования методом идеи Дельфи.....	40
Модель организации опроса с помощью карточек.....	41
Совершенствование методов управления.....	42
Основные пути совершенствования системы управления.....	43
Эффективность менеджмента и способы ее оценки.....	44
Основные подходы к оценке эффективности менеджмента.....	45
Критерии и показатели эффективности управления.....	46
Эффективность деятельности менеджера.....	47
Контрольные вопросы по курсу.....	48
Список рекомендуемой литературы.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Переход экономики Украины к рыночным отношениям способствовал повышению роли менеджмента. В современных условиях менеджмент рассматривается как один из базовых элементов экономики наряду с традиционными землей, капиталом и кадрами.

Современный менеджмент - особая отрасль знаний и профессиональной подготовки предпринимателей, руководителей и специалистов во всех сферах деятельности. Без глубокого и систематизированного овладения менеджментом невозможно эффективно управлять предприятиями, организациями, объединениями.

Конспект лекций содержит систематическое изложение дисциплины «Менеджмент» и рассчитан на студентов 3 курса дневной и 4 курса заочной форм обучения отрасли знаний – 0305 – «Экономика и предпринимательство», направления подготовки 6.030509 «Учет и аудит» и 6.030504 «Экономика предприятия» и иностранных студентов.

Менеджмент – это управление, которое является самой важной функцией в разных сферах человеческой деятельности. Менеджеры – это миллионы людей в мире, которые в той или иной степени руководят в различных организациях другими людьми. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении людьми в организации, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами при ограниченных факторах производства.

Для успешного выполнения управленческих функций уже недостаточно знаний и логики, необходимы гибкость, интуиция, творчество. Необходима способность предвидеть изменения, управлять ими, изменяться самим.

Главной целью конспекта лекций является раскрытие содержания современного менеджмента, ознакомление с его методологией, основными категориями и понятиями, создание теоретической и практической базы для самостоятельной деятельности менеджера в украинских условиях.

КЛАССИФИКАЦИЯ (ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ)



СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент – это:

- способ, манера обращения с людьми;
- власть и искусство управлять кадрами;
- особые умения и административные навыки;
- орган управления, административная единица

Менеджмент как наука и искусство управления

Менеджмент – самостоятельная область знаний с начала 20 века. Объектом менеджмента как науки является любая сложная социально-техническая система (предприятие, фирма, организация) независимо от сферы деятельности и формы собственности. Предмет изучения научного менеджмента – наиболее значимые закономерности, свойства, стороны и процессы, связанные с организацией совместной деятельности людей и управлением ею. В основе менеджмента как науки – тысячелетняя практика управления

Менеджмент как категория людей

Менеджмент – определенная категория людей (социальный слой), осуществляющих управление. Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях.

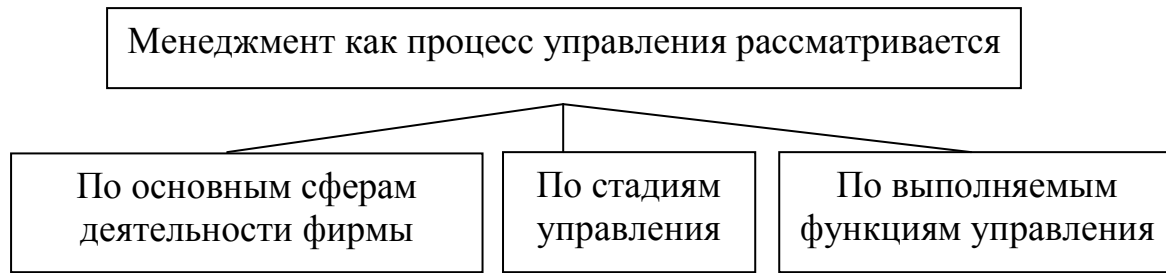
Менеджмент как процесс управления

Менеджмент – интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты – менеджеры формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента рассматривается по стадиям, основным сферам деятельности, функциям управления.

Менеджмент как аппарат управления

Менеджмент – специфический орган (аппарат) управления современной организацией. Без него организация как целостное образование не может существовать и эффективно функционировать. Главная задача аппарата управления – координация и рациональное использование ресурсов организации для достижения ее целей. В аппарат управления входят руководители, специалисты и служащие (технические исполнители)

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ



1. По видам и последовательности деятельности менеджмент подразделяют на три стадии: стратегическое управление, оперативное управление и контроль.

Стратегическое управление включает в себя выработку основных общефирменных целей; прогнозирование результатов развития отрасли или рынка, на которых действует фирма; анализ сильных и слабых сторон фирмы; оценку и выбор стратегии деятельности; создание системы управления реализацией стратегии.

Оперативное управление - деятельность по реализации определенных указанных целей, включающая в себя:

- организацию в виде создания необходимой структуры и привлечения необходимых ресурсов;
- выполнение управленческих функций в условиях созданной структуры.

Контроль - это анализ достигнутых результатов (обратная связь); является исходным пунктом нового цикла управления.

2. Менеджмент охватывает несколько основных сфер деятельности фирмы - управление:

- · стратегией (стратегический менеджмент);
- · маркетингом (маркетинговый менеджмент);
- · финансами (финансовый менеджмент);
- · персоналом (кадровый менеджмент);
- · исследованиями и разработками (инновационный менеджмент).

3. Менеджмент предполагает выполнение таких управленческих функций: планирование, организация, координация, мотивация, принятие решений, руководство, учет и анализ, контроль, регулирование и др.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Целевая подсистема:

- повышение качества продукции;
- ресурсосбережение;
- расширение рынка сбыта товара;
- прибыль и другие цели.

Обеспечивающая подсистема:

- методическое обеспечение;
- ресурсное обеспечение;
- правовое обеспечение;
- информационное обеспечение.

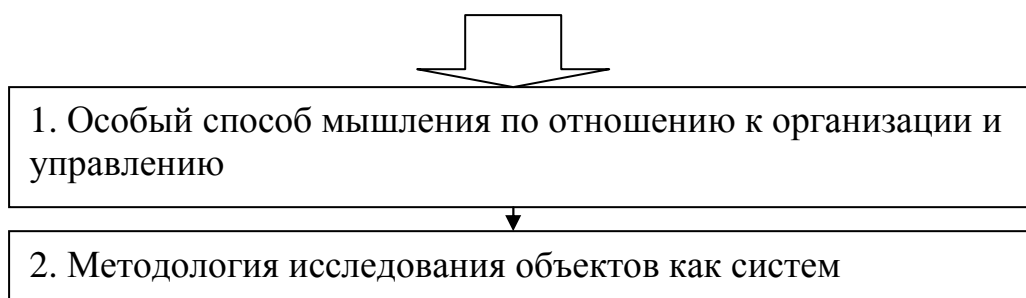
Функциональная подсистема:

- маркетинг;
- планирование;
- организация процесса;
- учет и контроль;
- мотивация;
- регулирование (координирование)

Управляющая подсистема:

- социология и психология менеджмента;
- управление персоналом;
- методы менеджмента;
- власть и стиль управления;
- принятие управленческих решений

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ



Система – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых характеризует целое



УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ



Уровень управления- часть организации, где могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования вышестоящими или нижестоящими звеньями.

В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший.

Низший уровень управления

К этому уровню относятся руководители низового звена, или операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: сырья, оборудования, рабочей силы.

Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют бригадами, сменами, участками. К низшему уровню относятся 35-45 % управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.

Средний уровень управления

К этому уровню относятся 50-60 % общей численности управленческого персонала организации, а именно:

- менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований (начальники цехов, крупных отделов);
- менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятием, его филиалов и отделений;
- менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.

Руководители среднего уровня управления координируют и контролируют работу младших менеджеров, являются связующим звеном между высшим и низшим уровнями управления.

Высший уровень управления

Это высшее руководство организации: президент и вице-президенты (директор и его заместители).

Высшие менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для ее основных частей.

Руководители высшего уровня управления заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием стратегических целей, адаптацией организации к переменам, управлением отношениями организации и внешней среды.

К высшему звену относятся 37 % управленческого персонала

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент

Вид управления, при котором высшее руководство переносит центр внимания на окружение фирмы с тем, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Стратегический менеджмент предусматривает: · определение ключевых позиций на перспективу в зависимости от приоритетности целей; · выделение ресурсов организации под стратегические цели фирмы; · создание центров руководства каждой стратегической целью; · оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по мере достижения стратегических целей

Маркетинговый менеджмент

Призван посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение ее целей. Предусматривает такие процессы и действия: · изучение и сегментация рынка; · разработка товаров; · ценообразование; · создание систем сбыта; · распределение и сбыт созданной продукции.

Производственный менеджмент

Предполагает, что руководители определенного уровня и соответствующие функциональные службы управляют процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию. Операции производственного менеджмента: · управление разработкой и проектированием продукта; · выбор технологического процесса, расстановка кадров, техники.

Финансовый менеджмент

Состоит в управлении процессом движения финансовых средств в организации; включает в себя: · составление бюджета и финансового плана; · формирование денежных ресурсов; · распределение денег между структурами, определяющими жизнедеятельность организации; · оценку финансового потенциала организации.

Кадровый менеджмент

Связан с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Его элементы: · подбор и расстановка кадров; · обучение и развитие кадров; · компенсация за выполненную работу; · создание условий на рабочем месте; · поддержка отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Инновационный менеджмент

Состоит в управлении исследованиями, разработками и развитием фирмы; управляет такими действиями: · развитием собственной научной, научно-технической и экспериментальной базы; · проведением исследований самостоятельно и в кооперации с другими организациями; · оформлением заказов на проведение научных исследований или экспериментальных работ сторонней организацией; · приобретением лицензий на право производства товаров или услуг; · управлением новыми проектами, программами

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ



ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вклад направления	Представители
Школа научного управления (1885—1920 гг.)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование анализа для определения лучших способов решения задач 2. Обеспечение работников ресурсами 3. Систематическое использование материального стимулирования 4. Отбор работников и их обучение 	Ф. Тейлор Ф. Гилберт Г. Гнат
Классическая (административная) школа управления (1920—1950 гг.)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие принципов управления 2. Развитие функций управления 3. Систематизированный подход к управлению всей организации 	А. Файоль
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930—1950 гг.)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование приемов управления межличностными отношениями 2. Применение наук о человеческом поведении 	М. Фоллетт Э. Мэйо Ф. Херцберг
Количественный метод (с 1950 г. по настоящее время)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и применение математических моделей в управлении 2. Развитие количественных методов в принятии решений 	С. Форрестр Э. Райф С. Саймон

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА



ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Порядок проектирования организации

Осуществляется сверху вниз в такой последовательности:

- определяются важнейшие направления деятельности организации (по функциям, товарам, рынкам)
- принимается решение, какая деятельность должна выполняться линейными подразделениями, а какая - функциональными
- устанавливается соотношение полномочий сотрудников организации
- основные подразделения делятся на более мелкие для создания эффективной структуры организации

Факторы, влияющие на процесс проектирования

- состояние внешней среды, ее сложность, динамизм, степень определенности
- технология работы - разделение труда и группирование работы, сроки, место и способы ее выполнения
- стратегия организации - идеология управления, типы потребителей, типы рынков сбыта и территориальное размещение производства
- поведение работников, их потребности, мотивированность, квалификация

Проектирование организации:

- формирование (создание и изменение) структуры, которая наиболее соответствует целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам
- постоянный, бесконечный процесс; должен базироваться на стратегических планах организации; быть связан с принятием руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации

Элементы проектирования организации

- разделение труда и специализация
- департаментизация и кооперация
- связи между частями и координация
- масштаб управляемости и контроля
- иерархия организации и ее структура
- распределение прав и ответственности
- централизация и децентрализация
- дифференциация и интеграция

Требования к организационной структуре

- ориентация не на выполняемые функции, а на продукцию, рынки, группы покупателей
- небольшое количество уровней управления
- гибкость, способность быстро перестраиваться
- разумная степень централизации в управлении
- обеспечение оптимального разделения труда между органами управления и линейными подразделениями, нормальной нагрузки и необходимой специализации
- экономичность

АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ



ХАРАКТЕРИСТИКИ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ



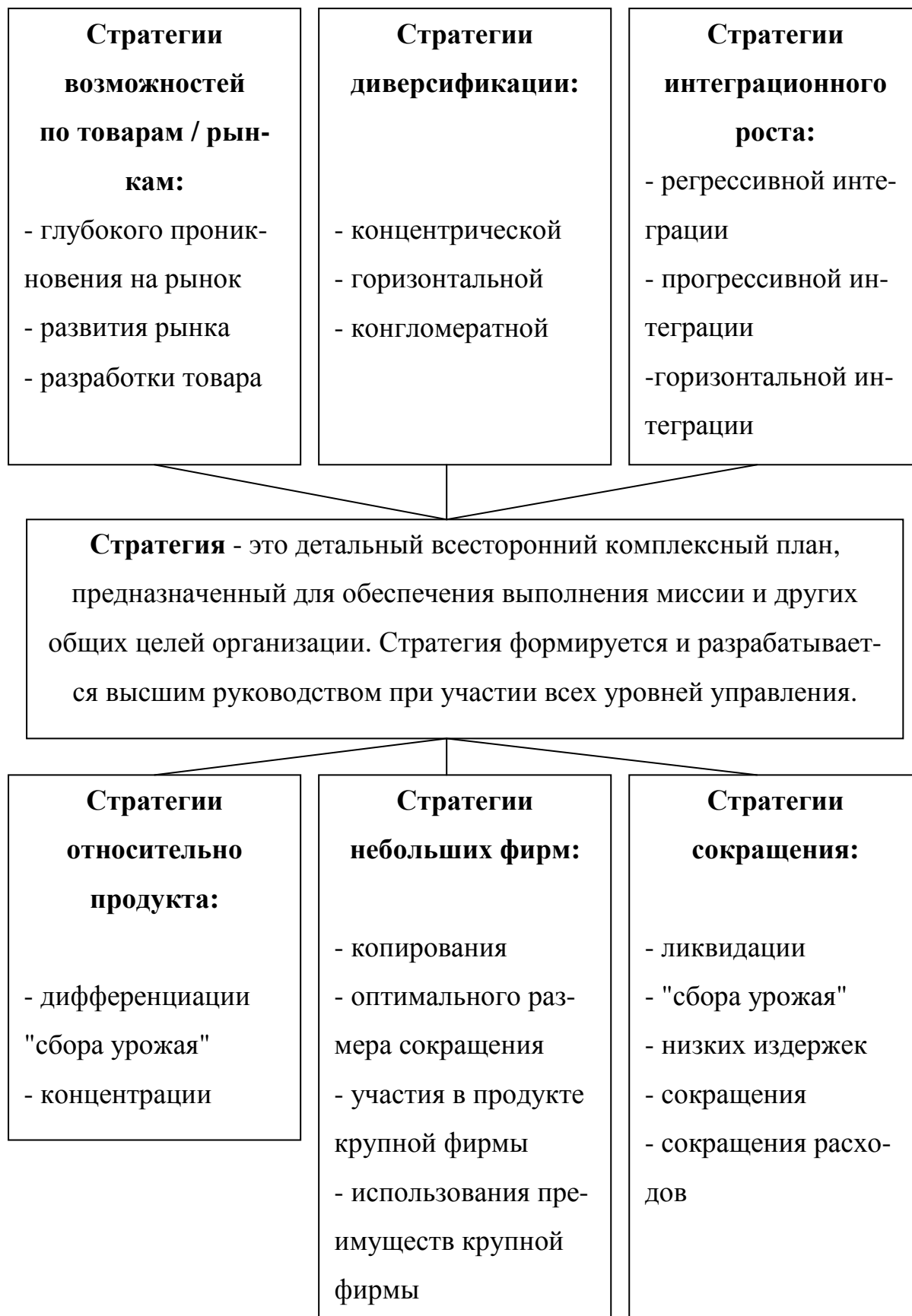
ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

-Организационные полномочия - это узаконенное право принимать решения и отдавать приказы подчиненным от имени организации. Они являются необходимым условием для эффективного выполнения менеджерами должностных обязанностей.

Полномочия предполагают, что менеджер не только имеет право, но и обязан отдавать распоряжения подчиненным и предпринимать независимые действия без предварительного согласования и одобрения



ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СТРАТЕГИЙ ФИРМ



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ



ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Функции управления – специализированные виды управленческой деятельности; обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управляющее воздействие.

Общие

Функция планирования состоит в определении целей организации и выработке мер по их достижению.

Функция организации деятельности состоит в создании структуры управления предприятием, определении заданий подразделениям, установлении порядка их взаимодействия, подборе людей для конкретной работы, наделении их полномочиями и ответственностью.

Функция координирования направлена на достижение согласованности и гармоничности в совместной деятельности всех элементов (направлений деятельности, подразделений, служб, отделов, подсистем) предприятия.

Функция регулирования обеспечивает выполнение текущих мероприятий, связанных с устранением отклонений от заданного режима работы организационной системы.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации.

Функция контроля состоит в наблюдении за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставлении реально достигаемых результатов с запланированными, выявлении отклонений.

Функция учета деятельности реализуется для получения всесторонней информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и др.).

Функция анализа деятельности состоит в комплексном изучении деятельности предприятия с помощью аналитических и экономико-математических методов в целях объективной ее оценки, определения узких мест в развитии организации и возможных путей улучшения сложившегося положения.

Функция принятия решений. Решение – это выбор, который должен сделать руководитель для выполнения должностных обязанностей.

Конкретные

- управление основным производством
- управление вспомогательным и обслуживающим производством
- управление трудом и заработной платой
- управление качеством продукции
- управление персоналом
- управление финансами
- управление маркетингом
- управление социальным развитием коллектива
- другие

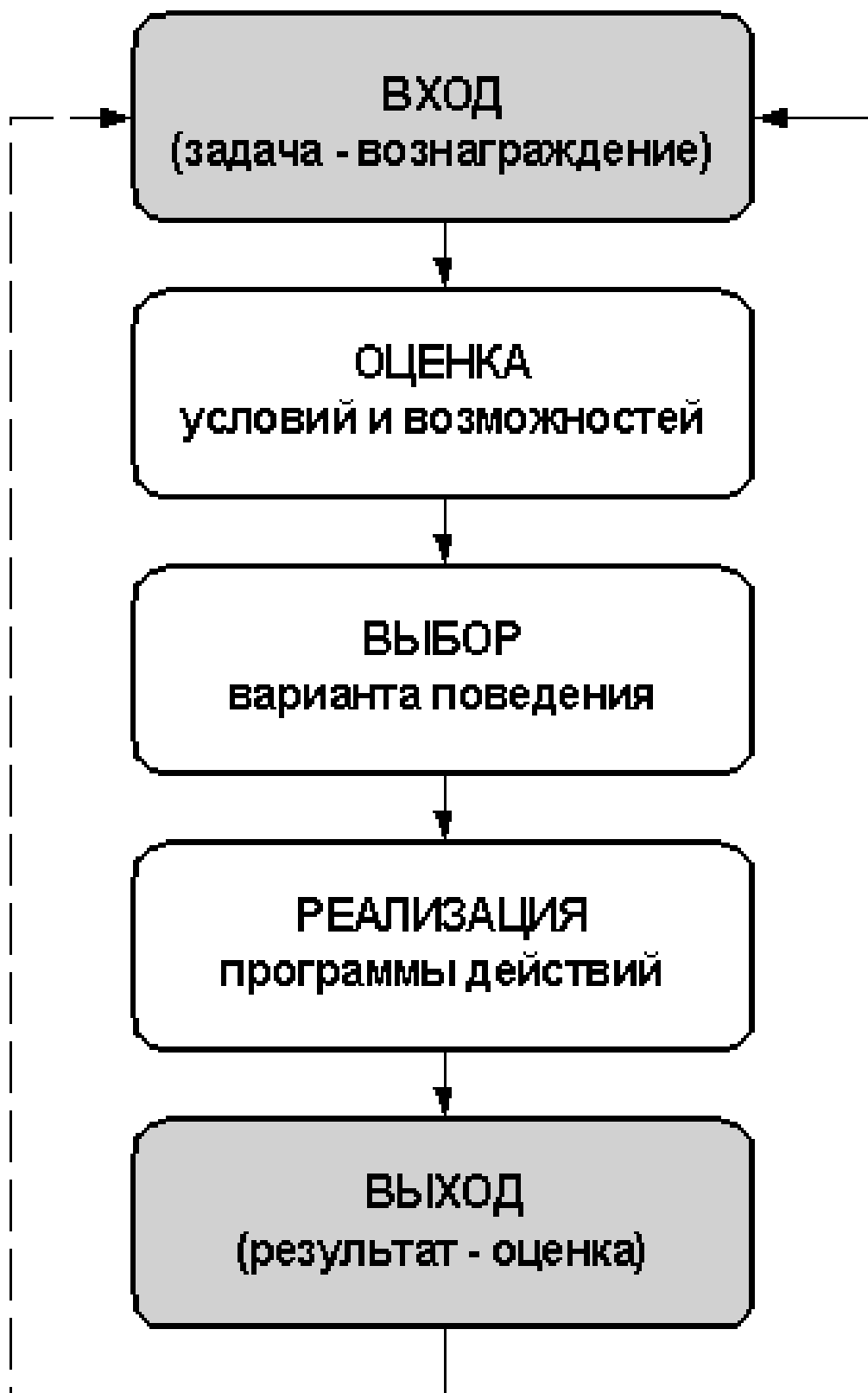
Под **конкретными функциями** управления понимают результат разделения управленческого труда. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации.

Конкретные функции воздействуют не на все производство, а на его определенные стороны или части.

Каждая конкретная функция управления в организации является комплексной по содержанию и включает в себя общие функции:

- планирование,
- организацию,
- регулирование,
- мотивацию,
- контроль,
- анализ и т. д.

ОБЩАЯ СХЕМА МОТИВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА



ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

"ХУ - теория" Д. Мак-Грегора

Это одна из наиболее простых и широко распространенных теорий мотивации труда. В ее основе лежит специфическая "модель" человека. Эту концепцию разработал профессор Мичиганского университета Д. Мак-Грегор. Она включает в себя две противоположные теории — "Х" и "У", поэтому называется "ХУ - теорией".

Теория "Х"

Основными в этой теории являются такие **положения**:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- для обычного человека характерна нелюбовь к работе, поэтому ТРУД необходимо нормировать и лучшим методом его организации является конвейерный;
- осуществлять необходимые действия в целях производства только путем принуждения;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- необходим постоянный контроль за работниками со стороны руководства.

Теория "У"

К основным положениям теории "У" относятся следующие:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой;
- в зависимости от условий труда человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание;
- внешний контроль и угроза наказания не являются основными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ответственность и выполнение обязательств относительно целей организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда;
- наиболее важно вознаграждение, связанное, с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- воспитанный человек охотно берет на себя ответственность и стремится к этому;
- многие люди готовы применять свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

- человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые объединяются в группы и образуют иерархию;
- потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии; если одна потребность удовлетворяется, на ее место встает другая;
- потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак - Клееланда

Потребности достижения проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения ведут себя так:

- они готовы браться за работу, несущую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели;
- им трудно заниматься работой, которая достаточно быстро не дает ясного и ощутимого результата; они могут постоянно и с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им необходим результат;
- качество их работы не обязательно является наивысшим; они много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими;
- совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем полученный самостоятельно.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория ожиданий

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное необходимое условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, ожидания можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события. Например, большинство студентов справедливо ожидают, что успешное окончание колледжа позволит им получить хорошую работу и, работая с полной отдачей, они смогут продвинуться по службе.

Теория справедливости (равенства)

Основная идея теории справедливости состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой аналогичных действий коллег и на этой основе приходит к выводу о справедливости оплаты его труда. Несправедливость может существовать в форме недоплаты (она переносится острее и вызывает возмущение) и переплаты (ощущается реже, у нормального человека при этом возникает чувство вины или зависимости).

Теория постановки целей

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия. Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие вокруг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым намерен стремиться, выполняет определенную работу, достигает, намеченного результата и получает от этого удовлетворение.

КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Характеристики эффективного контроля:

1. Установление стандартов
2. Ориентация на результаты
3. Соответствие делу стандартам
4. Своевременность
5. Гибкость и оперативность корректирующих действий
6. Объективность
7. Экономичность

Этапы процесса контроля:

1. Установление стандартов и норм
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными
3. Проведение необходимых корректирующих действий

Контроль - процесс обеспечения достижения организацией своих целей; постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Основные цели и задачи проведения контроля:

1. Условия неопределенности, в которых работает фирма.
2. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
3. Экономия времени управляющих.
4. Мотивация и поддержка чувства ответственности работников.
5. Формирование перспективных планов.

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

а) по времени проведения :

- предварительный
- текущий
- заключительный

б) по объекту контроля :

- обратную связь с сотрудниками,
- финансовый
- качества продукции
- административный
- сохранности товарно - материальных ценностей и т.д.

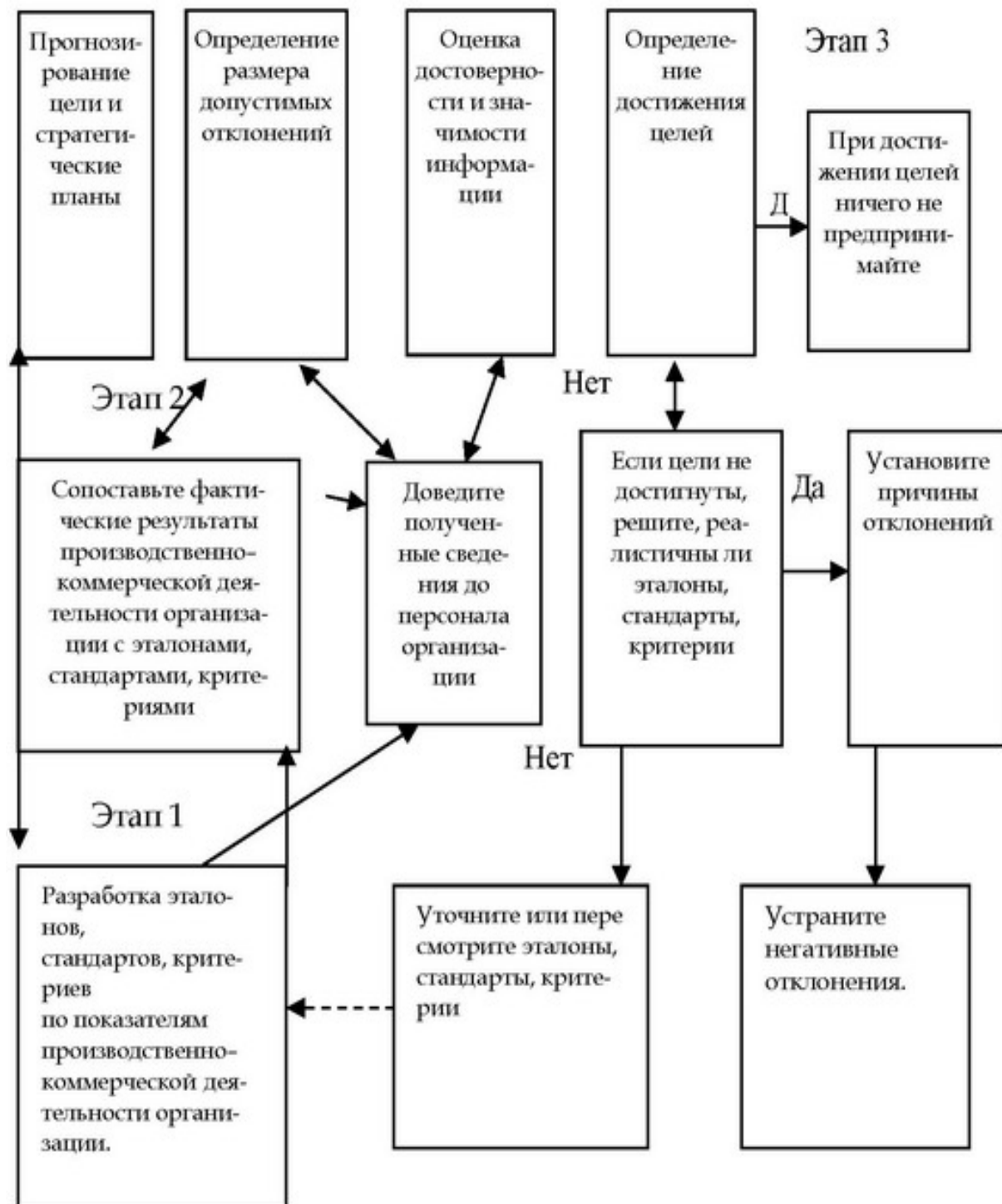
в) по способу проведения :

- следящий
- "да/нет"
- по результатам

Виды контроля:

1. Необходимы осмысленные требования, воспринимаемые сотрудниками
2. Следует устанавливать обратную связь с сотрудниками, работа которых контролируется
3. Целесообразно избегать чрезмерного контроля
4. Следует установить жесткие, но достижимые требования
5. Необходимо вознаграждать за выполнение требований
6. Не следует контролировать скрыто
7. Нужно контролировать не только "любимый" участок
8. Необходимо сочетать плановые и неплановые проверки

СХЕМА ВЗАИМОСВЯЗИ РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЯ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Процесс принятия управленческого решения

Стадия I. Признание необходимости решения:

- восприятие и признание проблемы
- интерпретация и формирование проблемы
- определение критериев успешного решения проблемы

Стадия II. Выработка решения :

- разработка вариантов решения
- оценка вариантов
- выбор вариантов решения

Стадия III. Выполнение решения :

- организация выполнения решения
- анализ и контроль выполнения решения
- обратная связь и корректировка

Требования к управленческим решениям:

- выполнимость
- своевременность
- оптимальность
- законность
- полномочность
- справедливость
- непротиворечивость
- простота
- краткость
- ясность изложения

Управленческое решение - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения – обеспечить движение к реализации поставленных перед организацией задач

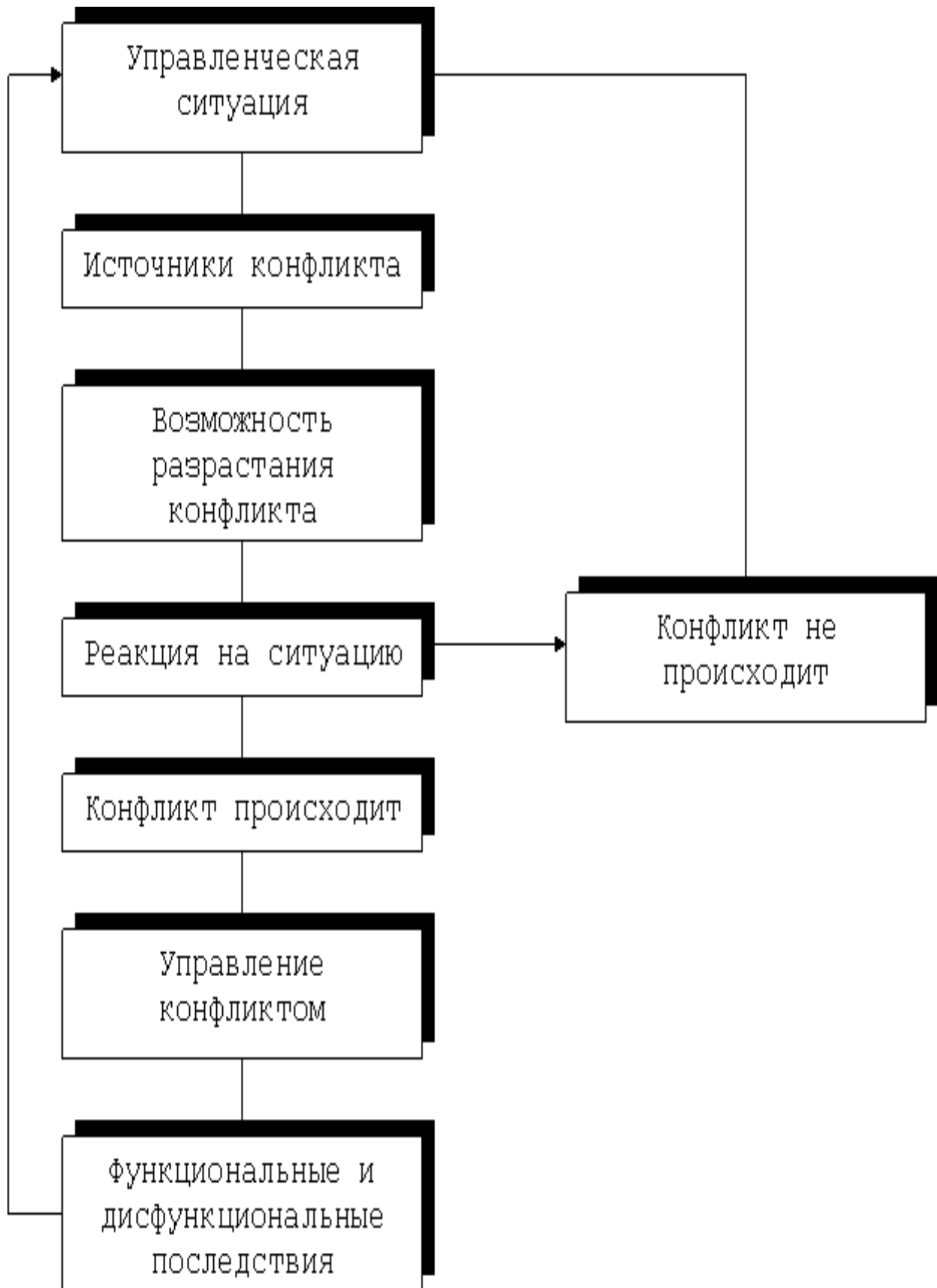
Характеристики управленческих решений:

- временной горизонт
- обратимость
- эффект воздействия
- периодичность
- соответствие "ценностям"

Виды управленческих решений:

- по степени новизны* - запрограммированные, незапрограммированные
- по подходам к принятию* - интуитивные, основанные на опыте, рациональные
- по масштабам воздействия* - общие, частные
- по времени действия* - стратегические, оперативные
- по прогнозируемым свойствам* - с определенным результатом, с вероятным исходом
- по количеству критериев* - однокритериальные, многокритериальные
- по направлениям воздействия* - внутренние, внешние
- по глубине воздействия* - одноуровневые, многоуровневые
- по способу принятия* - индивидуальные, коллективные

ТИПЫ И ВИДЫ КОНФЛИКТОВ. КЛАССИФИКАЦИЯ



СТАДИИ ОБРАЗОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

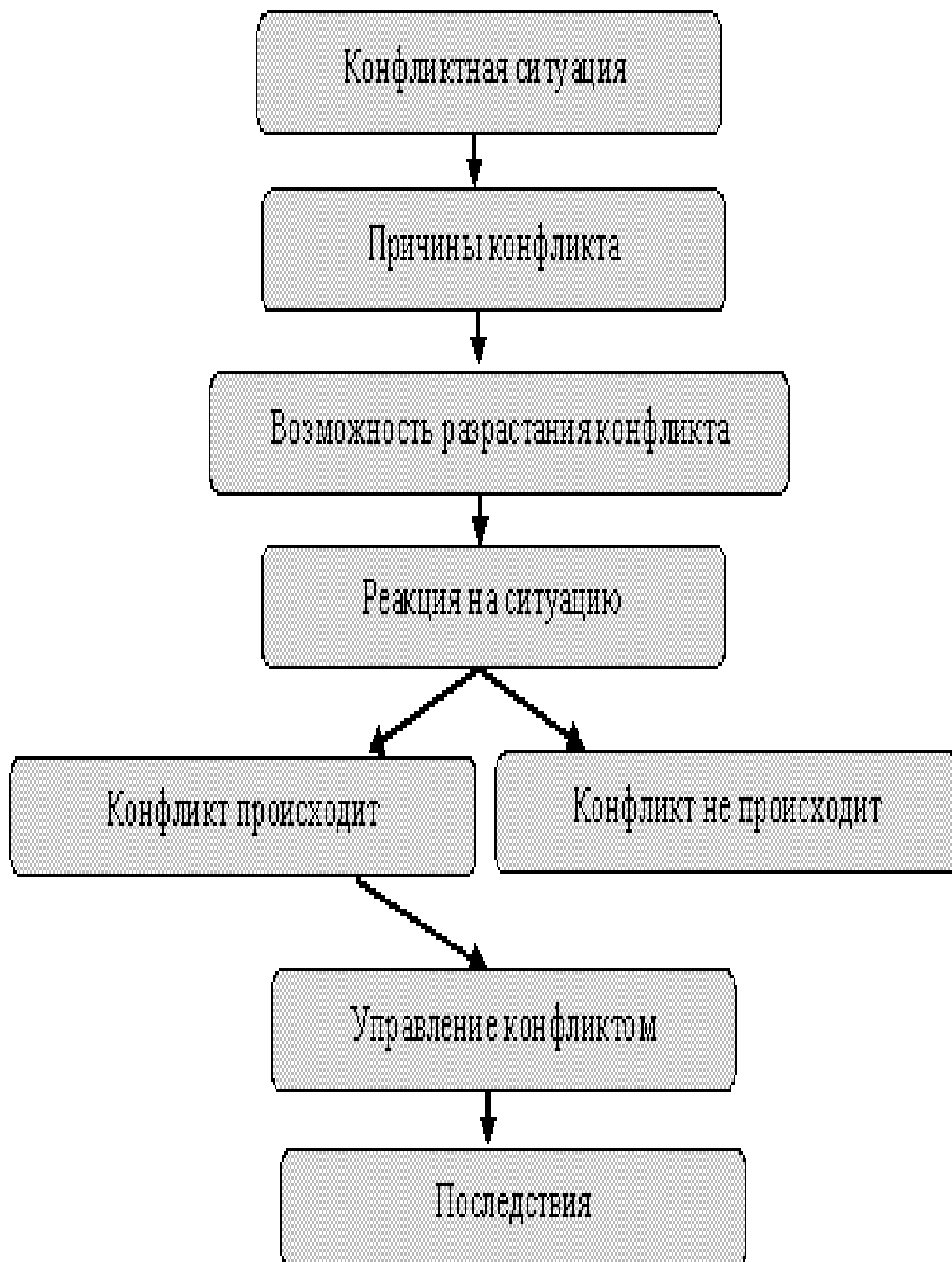
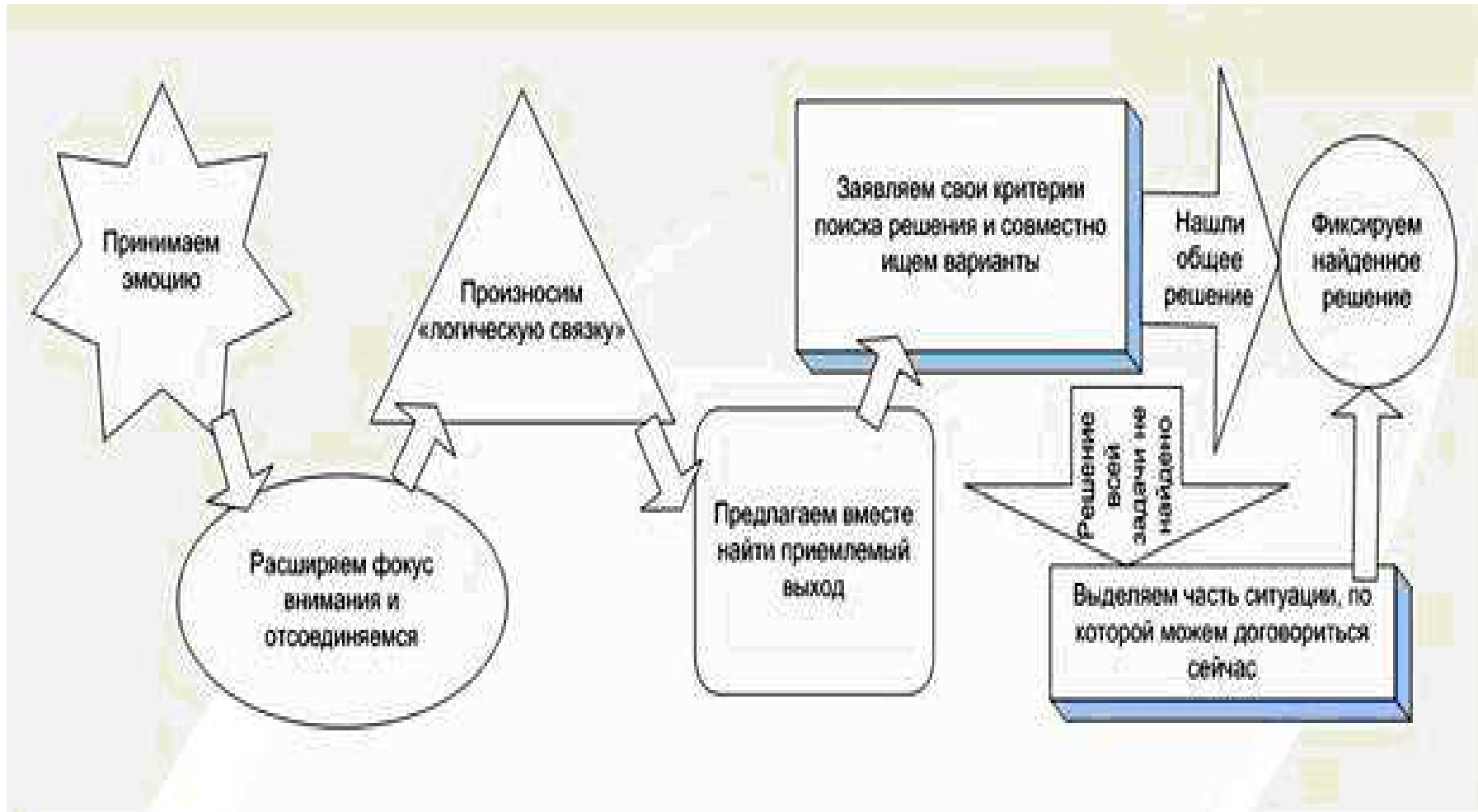
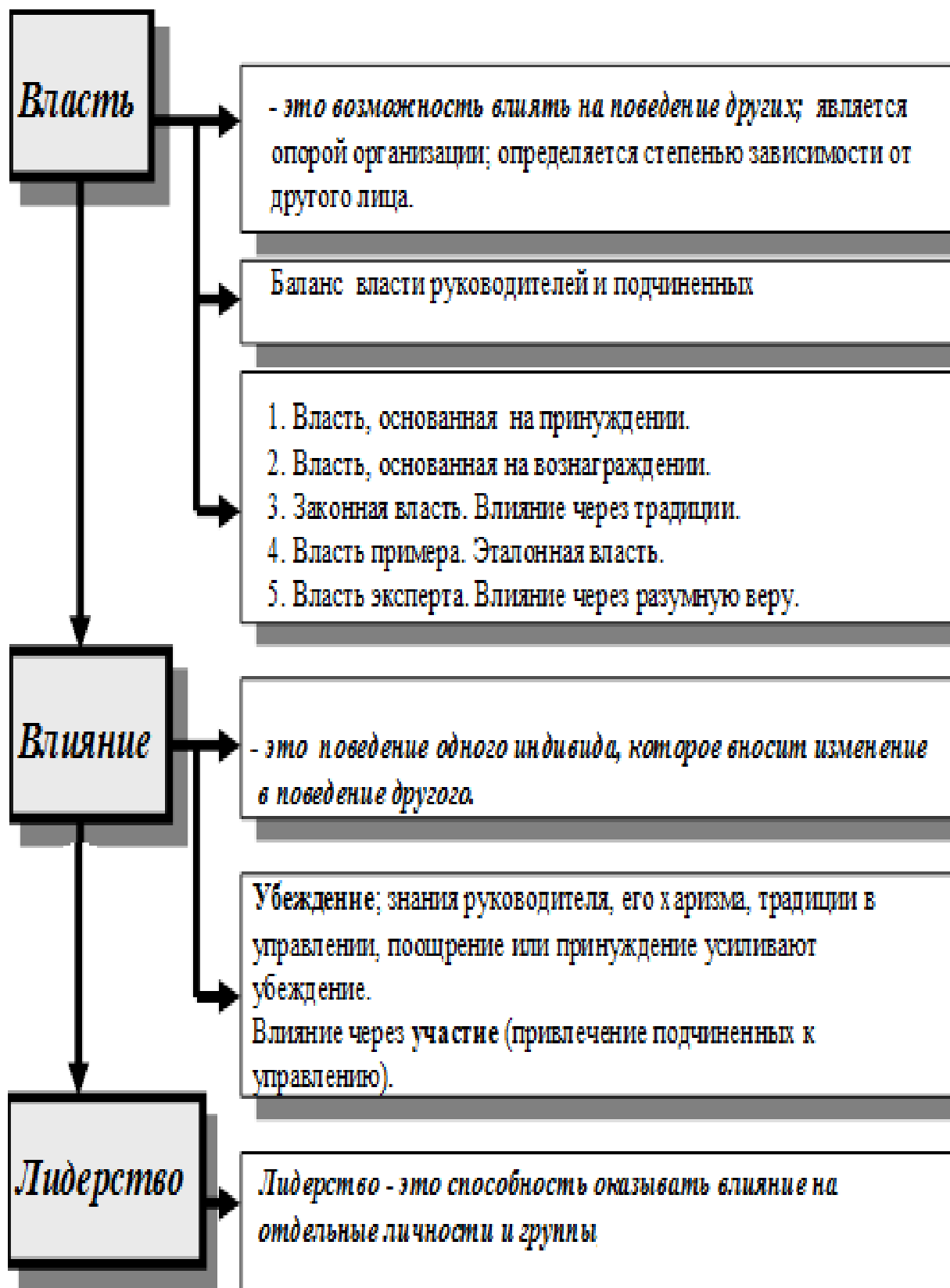


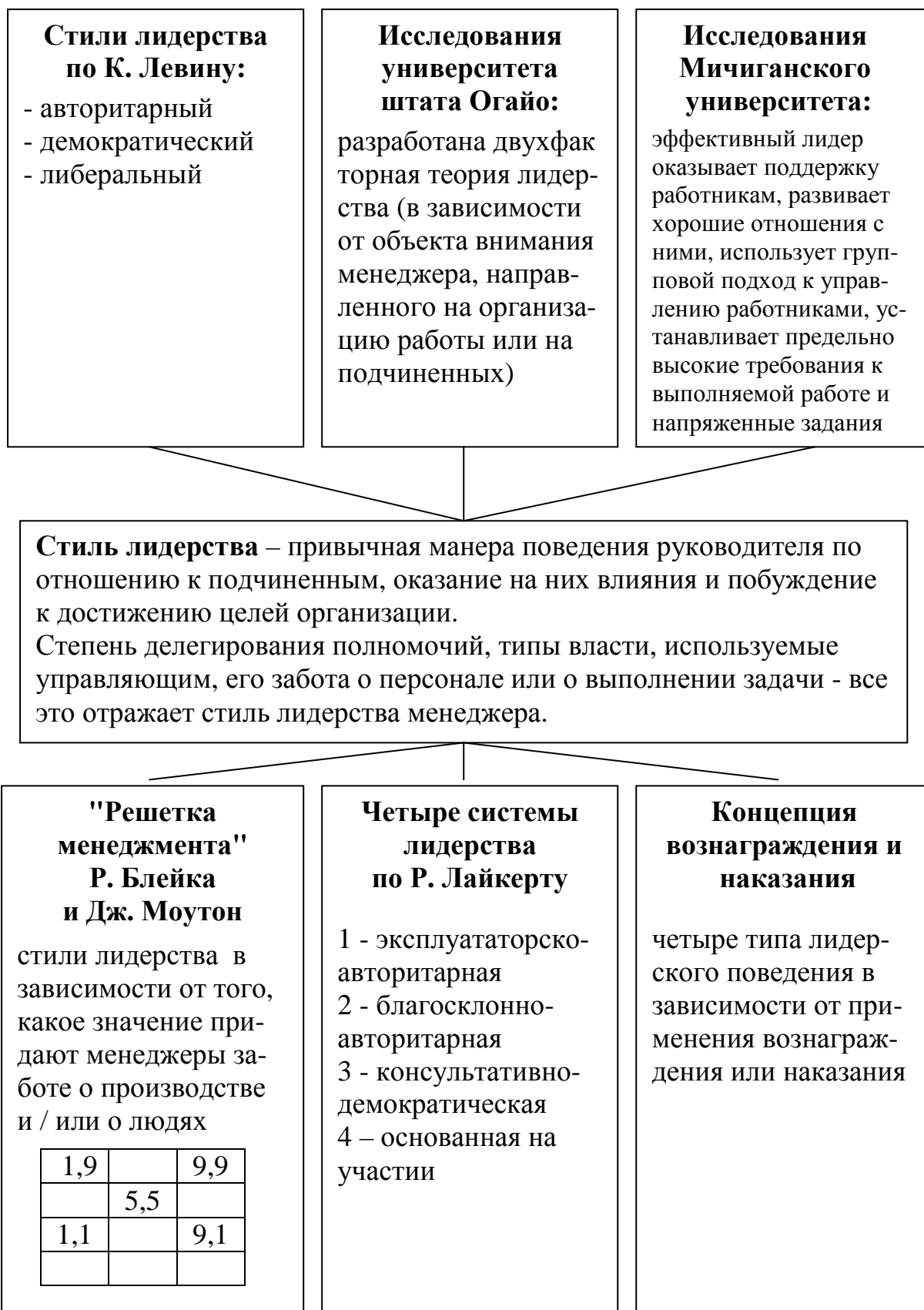
СХЕМА РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА



ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ



ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСКОГО ПОВЕДЕНИЯ



ТРИ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА ПО К. ЛЕВИНУ

Авторитарный	Демократический	Либеральный (пассивный)
Природа стиля		
<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Прерогатива в установлении целей и выборе средств их достижения Коммуникационные потоки идут преимущ. Воздействие лидера на потребности подчиненных низших уровней Применение угроз и оказание психологического давления на подчиненных</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера Принятие решений раздельно по всем уровням управления с привлечением исполнителей Коммуникация активно осуществляется в двух направлениях Воздействие лидера на потребности подчиненных более высокого уровня Обеспечение лидером нормальных условий для работы подчиненных</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и самоотстранение от власти в пользу группы Предоставление группе возможности самоуправления Коммуникация в основном строится на "горизонтальной" основе Недостаточная требовательность к нарушителям дисциплины, к неисполнительности, низкой квалификации Лидер находится под влиянием подчиненных</p>
Сильные стороны		
<p>Приверженность оперативности порядку, возможность предсказания результатов, организованность</p>	<p>Усиление мотивации работы персонала посредством его участия в управлении</p>	<p>Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера</p>
Слабые стороны		
<p>Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы</p>	<p>Реализация демократического стиля требует продолжительного времени</p>	<p>Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства</p>

ЧЕТЫРЕ ТИПА ЛИДЕРСТВА СОГЛАСНО КОНЦЕПЦИИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ

Суть теории: если человек видит, что его поведение приводит к Благоприятным последствиям, он стремится повторять данное поведение; если же последствия негативны, желание человека в пред вести себя аналогично будет существенно понижено.



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Методы управления организацией проявляются в организационных взаимоотношениях людей. Различают такие методы управления:

Методы организационно-стабилизирующего воздействия используют для создания организационной основы совместной деятельности людей в организации. Это - распределение функций, обязанностей, полномочий и ответственности, установление порядка служебных взаимоотношений.

Содержательной основой методов организационно-стабилизирующего воздействия являются общие законы управления, организации труда, поведения человека как сложнейшей организационной системы, а также законы инертности человеческих систем, социально-биологические и биохимические законы.

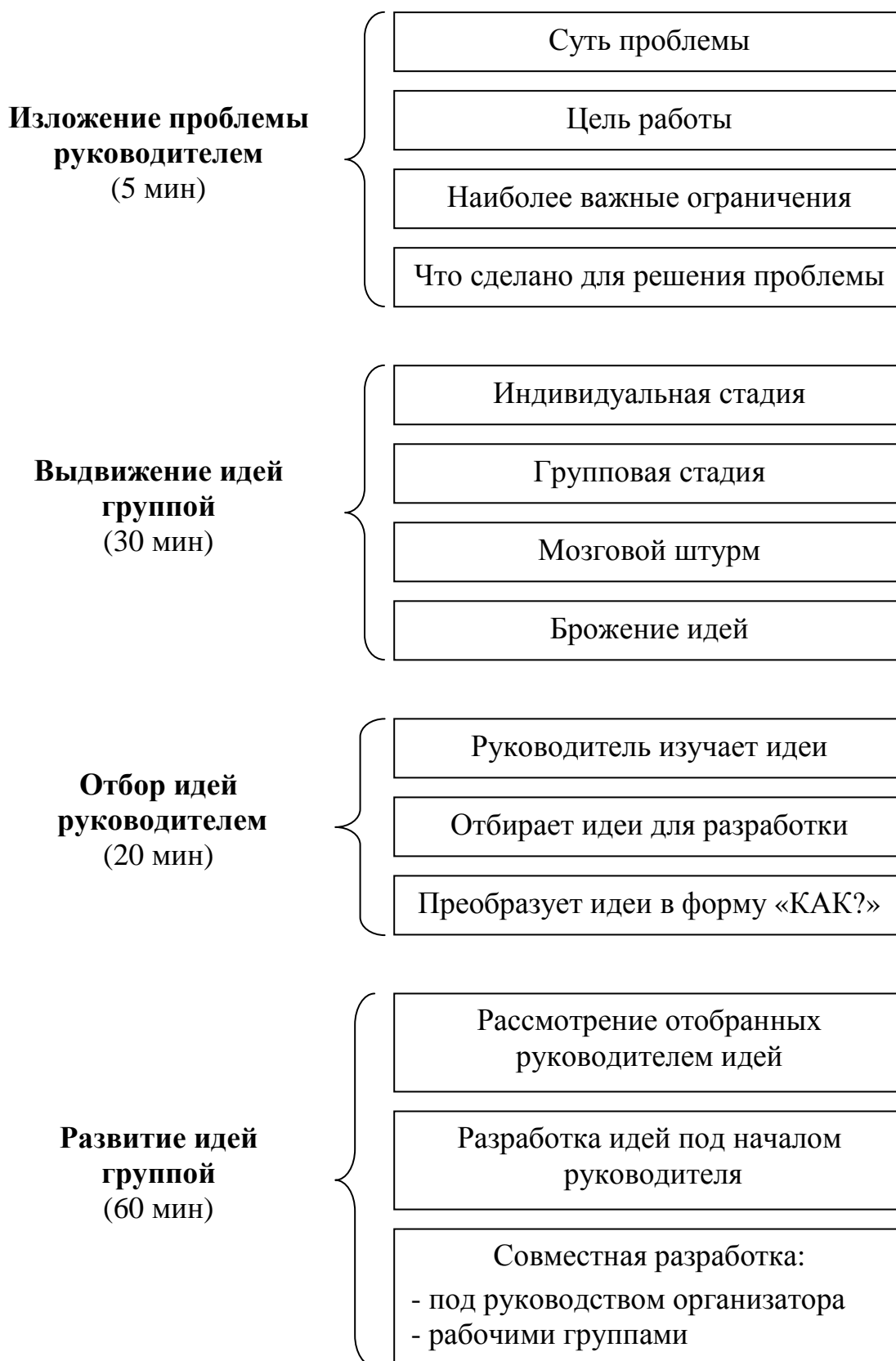
Методы организационно-технологического воздействия применяют для установления рациональной технологии взаимодействия функциональных подразделений и служб в процессе обработки ими управленческой информации. Содержание и последовательность выполнения управленческих работ в органах управления регламентируются на основе планов, программ и алгоритмов

Методы организационно-распорядительного воздействия широко используются в управлении текущими процессами; они тесно связаны с другими методами управления. Так, выполнение плановых заданий обеспечивается организационно-распорядительным воздействием работников аппарата управления на коллектив сотрудников.

Методы организационно-распорядительного воздействия базируются на применении в процессе управления законодательных актов, выполнении требований уставов и других организационных документов, обусловленных существующей системой управления и принятым распределением функций управления, на утвержденных положениях о структурных подразделениях, а также на использовании разнообразных нормативов.

МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

МОДЕЛЬ КЛАССИЧЕСКОГО МОЗГОВОГО ШТУРМА



КОНФЕРЕНЦИЯ ИДЕЙ

Метод конференции идей можно считать модификацией классического мозгового штурма. Он отличается темпом проведения совещания по выдвижению идей и допущением доброжелательной критики в форме реплик и комментариев. В данном случае критические замечания могут повысить ценность выдвинутых идей.



МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ МЕТОДОМ ИДЕИ ДЕЛЬФИ

Метод идеи Дельфи используется в рамках метода прогнозирования для нахождения идей.

Подготовка письменной формулировки проблемы и направление просьбы экспертам (до 30 дней)

Подготовка письменной формулировки проблемы для экспертов ведущим руководителем

Направление экспертам в письменном виде проблемы с просьбой представить письменные предложения по ее решению (в течение 14 дней)

1 этап. Рассмотрение и суммирование первичных предложений (7 дней)

Подготовка экспертами предложений по решению проблемы и направление их ведущему руководителю

Рассмотрение ведущим руководителем поступивших предложений экспертов и суммирование предложений

2 этап. Разработка дополнительных предложений экспертами (1020 дней)

Направление экспертам суммированных предложений с просьбой их вторичного рассмотрения и расширения предложений по решению проблемы

Подготовка экспертами дополнительных предложений, идей для решения проблемы

3 этап. Оценка экспертами поступивших предложений

Вторичное рассмотрение дополнительных предложений ведущим руководителем

Принятие руководителем решения о прекращении разработки идей и предложений или проведении очередного этапа

В случае прекращения разработки предложений разрабатываются критерии для оценки экспертами поступивших предложений

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ОПРОСА С ПОМОЩЬЮ КАРТОЧЕК

При **опросе с помощью карточек** участники встречаются в спокойной обстановке, где им ничто не должно мешать. Здесь участникам сообщают о проблеме, суть которой записывают на доске или на карточке. При этом появляется возможность путем встречных вопросов и выступлений в дискуссии еще больше прояснить проблему.

Сбор участников и формирование группы

(1 день)

Сбор участников опроса в спокойной обстановке (загородный клуб, база отдыха, прогулочный теплоход и т. п.)

Формирование группы участников

Выработка идей и предложений, критические замечания участников

(до 45 мин)

Сообщение ведущего руководителя о проблеме, формулирование ее путем записи на карточке

Уяснение и уточнение проблемы участниками путем встречных вопросов или выступления в дискуссиях

Запись участниками своих предложений на одну карточку, выданную группе

Изучение и отбор идей и предложений руководителем

(40-60 мин)

Рассмотрение ведущим руководителем карточек опроса с предложениями по отдельным группам или по предметному содержанию

Изучение предложений и идей ведущим руководителем

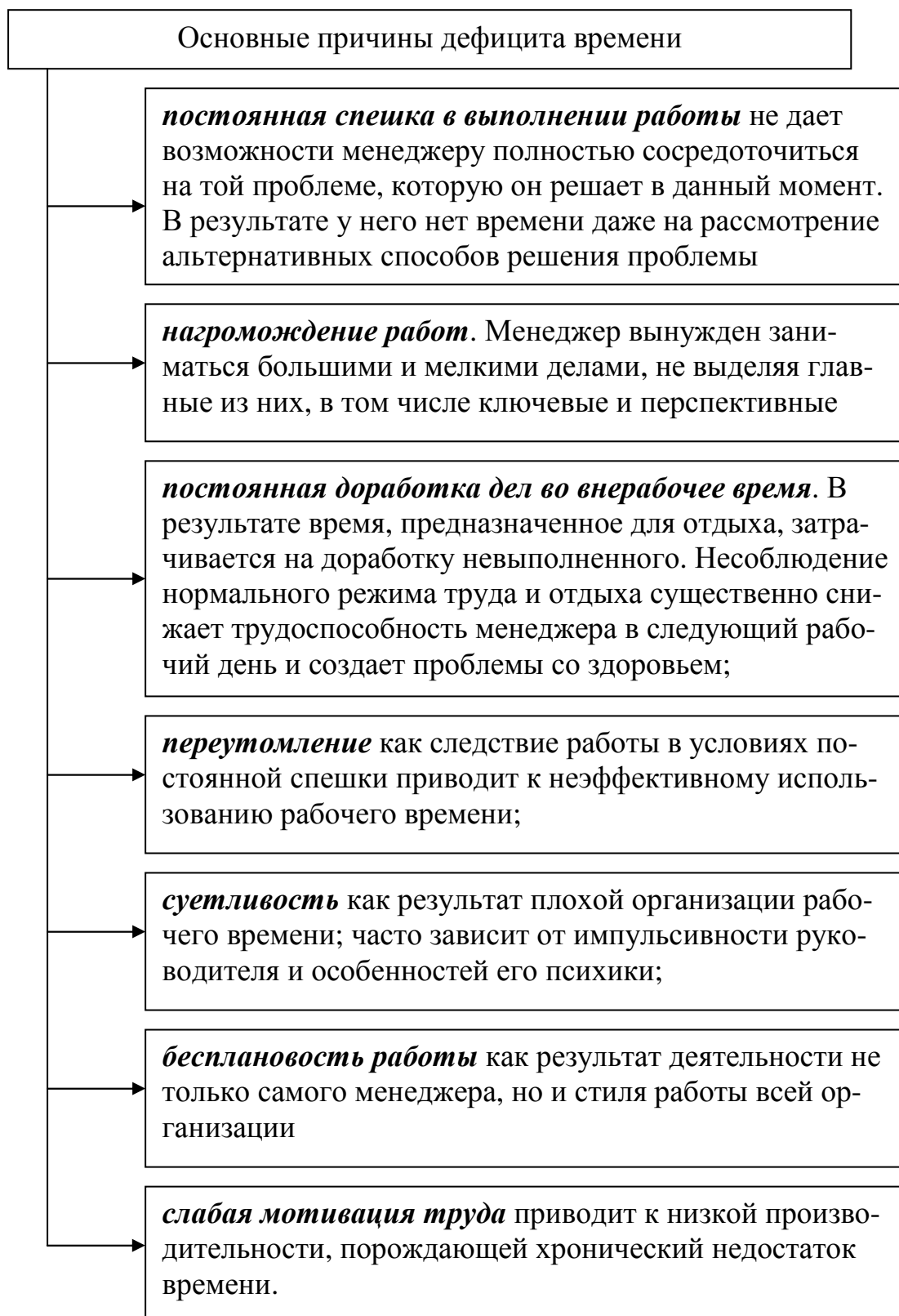
Отбор лучших идей и предложений для реализации методом "КАК?"

Заключительный этап (время определяет руководитель)

Организация ведущим руководителем разработки программы решения проблемы

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

С целью совершенствования методов управления на предприятии следует сначала проанализировать затраты рабочего времени руководителя предприятия и руководителей функциональных подразделений. Для выявления причин дефицита времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней.



ОСНОВНЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Существует несколько основных путей совершенствования системы управления

Технократический путь ориентирован на создание "идеальной" модели механизма управления путем поступательных последовательных малозаметных изменений, позволяющих снизить сопротивление усилиям реформаторов.

Рыночный путь ориентирован на стихийное приспособление механизмов управления к изменяющимся условиям экономических отношений. Однако спонтанность его реализации может привести к поляризации сил, росту сопротивления переменам в общественно-политической жизни и экономике, к упрочнению позиций псевдоменеджеров и бюрократии.

Стратегический путь ориентирован на учет реальных условий функционирования предприятия (организации) на основе выявления и развития позитивных демократических форм управления, на учет слабых сторон бюрократических структур, ослабление влияния бюрократических структур.

Существует несколько вариантов совершенствования системы управления

При **использовании новых организационных форм управления** целесообразно внедрять матричные структуры, формировать центры получения прибыли, управления проектами. Подобные структуры управления позволяют улучшить координацию действий менеджеров всех уровней, обеспечивают финансовый контроль хозяйственной деятельности предприятий (организаций).

Развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений предполагает создание "команд" из специалистов высокой квалификации с целью совершенствования системы управления.

Формирование принципиально новой модели управления предполагает сокращение количества уровней управления и переход от "высоких" управленческих структур к "плоским" (см. схему) с соответствующим расширением их прав и ответственности; резкое сокращение функций надзора и контроля путем расширения форм консультирования исполнителей; локализацию управленческих функций на низовом уровне и интеграцию их с производственными функциями; расширение "рабочего представительства" и формирование некоторых направлений внутренней политики предприятия, прежде всего в социальной сфере

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И СПОСОБЫ ЕЕ ОЦЕНКИ

Эффективность управления – это:

Показатель совершенства управления, определяемый посредством сопоставления результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение

Характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения

Степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов

Эффективность управления обусловлена:

Управленческим потенциалом менеджмента (профессиональными и личными характеристиками менеджеров)

Организационной структурой управления

Схемами функционирующих в организации коммуникативных процессов

Стилем руководства организацией

Технологией управления (совокупность функций; методов и форм управленческого воздействия)

Организационной культурой

Социально-психологическими факторами

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Экономические

Предполагают соотношение результатов хозяйственной деятельности организации и затрат ресурсов на управление (например, полученной прибыли и затрат на управление)

Социальные

Ориентируют на учет социальных результатов управленческой деятельности (например, морально-психологический климат, сплоченность трудового коллектива, ритмичность в работе, отсутствие деструктивных конфликтов и др.)

В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ

Эффективность менеджмента оценивается через результативность организации (степени достижения ее целей)

Конечный результат скрывает истинную роль управления в его достижении

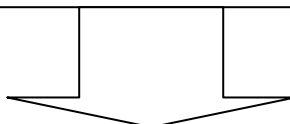
Эффективность управления следует оценивать в комплексе различных подходов: как с экономической, так и социальной точки зрения

Затраты на управление трудно выделить и учесть

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Эффективность производства:

- объем производства;
- рентабельность;
- производительность труда;
- прибыль;
- фондоотдача



Эффективность собственного управления:

1. Количественные критерии (характеризуют экономический эффект):

- трудовые показатели (экономия живого труда в сфере управления – численность аппарата управления, трудозатраты на управление и др.).
- финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и др.)
- показатели экономии времени путем внедрения прогрессивных управленческих технологий

2. Качественные критерии (характеризуют социальную эффективность):

- уровень квалификации менеджмента;
- обоснованность принимаемых решений;
- организационная культура;
- удовлетворенность трудом;
- управляемость организацией;
- морально-психологический климат;
- сплоченность трудового коллектива;
- авторитет менеджмента организации и др.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Необходимыми личностными качествами являются:	Ограничения
1. Способность управлять собой	Неумение управлять собой
2. Четкие ценности	Размытость личных ценностей
3. Четкие личные цели	Смутные личные цели
4. Продолжающееся саморазвитие	Остановленное саморазвитие
5. Хорошие навыки решения проблем	Недостаточность навыка решать проблемы
6. Творческий подход	Отсутствие (недостаток) творческого подхода
7. Умение влиять на окружающих	Неумение влиять на людей
8. Понимание особенностей управленческого труда	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
9. Способность руководить	Недостаток способностей руководить
10. Умение обучать	Неумение обучать
11. Умение групповую работу	Низкая способность формировать коллектив (команду)

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО КУРСУ

1. Цель и задачи изучения дисциплины «Менеджмент»
2. Система методов управления
3. Личность в организации
4. Уровни управления в организации
5. Менеджмент как искусство управления
6. Классификация и характеристика функций менеджмента
7. Понятие функций менеджмента
8. Модель организации как открытой системы
9. Цель управленческого процесса, его участники, предмет, способы осуществления
10. Сущность и содержание планирования как функции менеджмента, его виды и их взаимосвязь
11. Руководство и лидерство
12. Принципы построения организационных структур управления
13. Сущность категорий «управление» и «менеджмент»
14. Внутренняя среда организации, взаимосвязь внутренних переменных
15. Типы организаций в Украине
16. Сферы менеджмента: производство, финансы, кадры, нововведения, учет, сбыт, внешнеэкономическая деятельность.
17. Предпосылки возникновения науки управления
18. Сущность, природа и роль принципов менеджмента в достижении цели организации.
19. Классические теории менеджмента: школа научного управления, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук и др.
20. Сущность управленческих решений
21. Менеджеры и предприниматели. Сходство и различие
22. История развития менеджмента
23. Внешняя среда организации: факторы прямого и косвенного влияния
24. Сущность организационной структуры управления и ее роль в достижении цели
25. Теории и модели процессов мотивации: содержательный и процессуальный подходы
26. Методы менеджмента. Экономические методы менеджмента. Социально-психологические методы. Административные методы
27. Информация, ее виды и роль в менеджменте
28. Классификация управленческих решений
29. Механизм взаимодействия методов, принципов и функций менеджмента
30. Понятие «организации». Признаки организаций
31. Этапы процесса планирования: определение миссии и целей; оценка сильных и слабых сторон организации; разработка стратегии
32. Контроль как общая функция менеджмента
33. Содержание и характеристика основных типов организационных структур управления
34. Коммуникации в менеджменте
35. Виды организационных структур управления

36. Принятие управленческих решений
37. Экономические методы менеджмента
38. Характеристика и классификация стилей руководства
39. Характеристика и классификация стилей руководства
40. Внутренние и внешние факторы организации
41. Уровни управления в организации
42. «Решетка менеджмента». Таблица ГРИД Р.Блейка и Дж. Моутона
43. Менеджмент как процесс управления
44. Характеристики и типы организаций
45. Оперативное планирование
46. Управление организационной культурой фирмы
47. Функции управления
48. Механизм образования формальных и неформальных групп
49. Методы управления организацией
50. Виды менеджмента
51. Этапы создания предприятия согласно Законодательству Украины
52. Линейная и функциональная структуры управления
53. Этапы процесса планирования
54. Принципы построения организационных структур управления
55. Менеджмент как система научных знаний
56. Сущность организационной деятельности
57. Коммуникационный процесс, элементы и этапы процесса
58. Сущность основных понятий и категорий менеджмента и управления
59. Определение миссии и целей
60. Формирование организационной культуры
61. Информационное обеспечение процесса управления
- Экономико-правовые формы организаций в Украине
63. Налаживание эффективных коммуникаций в процессе управления
64. Сущность «организации» и взаимосвязи ее внешних и внутренних элементов
65. Руководство и лидерство, стили управления
66. Организация как функция менеджмента
67. Сущность и классификация методов менеджмента
68. Горизонтальное и вертикальное разделение труда
69. Экономические методы в менеджменте
70. Значение человеческого фактора в управлении организацией
71. Сущность, природа и роль принципов менеджмента
72. Вклад в развитие управленческой науки зарубежных и отечественных ученых
73. История развития управленческой мысли в мире и Украине
74. Управленческие решения

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф Й. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управлений. – Х.: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
3. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение: Учебное пособие. – Минск: ООО «Новое знание», 2000. – 328 с.
4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. – К.: ИТЕМ, 1995. – 448 с.
5. Бланк И. А. Торговый менеджмент. – К.: УФИМБ, 1997. – 408 с.
6. Бороздина Г. В. Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 244 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: 1999.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Экономист, 2004. – 528 с.
9. Герчшова Й. Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1994. – 685 с.
10. Грифін Р. В., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
11. Економіка торговельного підприємства / Під ред. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
12. Кабушкт Н. Й. Основы менеджмента. – Минск: Высшая школа, 1996. – 275 с.
13. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – К.: Наукова думка, 1989. – 224 с.
14. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995. – 176 с.
15. Лесів Й. Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці. – Ужгород: Карпати. – 254 с.
16. Лукашевич В. В. Основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 1996. – 191 с.
17. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента. – К.: МП «Леся», 1997. – 800 с.
18. Менеджмент организации: Учебное пособие для вузов / Под ред. З. П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
20. Музыченко В. Управление персоналом. – М.: Издательский центр «Академія», 2003. – 528 с.

21. Пугачев. Управление персоналом организации: Справочник работника кадровой службы.
22. Робіне С. П., ДеЧеченцо Д. А. Основы менеджменту: Пер. з англ. – К.: Основи, 2002. – 671 с.
23. Ру Д., Сулье Д. Управління: Пер. з франц. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
24. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 192 с.
25. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
26. Сорокина М. В. Менеджмент торгового предприятия. – СПб.: Питер, 2001. – 528 с.
27. Скрипко Т. О. Дидактичні матеріали з менеджменту. – Львів: ЛКА, 2001. – 96 с.
28. Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2000. – 416 с.
29. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 465 с.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
31. Фельзер А. Б., Доброневський С. В. Техніка роботи керівника. – К.: Вища школа, 1993. – 383 с.
32. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): Монографія. – Львів: ЛКА, 1996. – 206 с.
33. Хміль Ф. І. Практичні завдання менеджменту торговельного підприємства. – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 1998. – 86 с.
34. Хміль Ф. І. Основы теорії менеджменту. – К.: ІСДО, 1995. – 147с.
35. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
36. Хміль Ф. І. Основы менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
37. Шегда А. В. Основы менеджмента. – К.: Знание, 1998. – 512 с.
38. Шепеленко Г. Й. Экономика, организация и планирование производства: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Изд. центр «МарТ», 2000. – 544 с.
39. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие. – К.: 1994.
40. Шейн З. Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. Под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Виноградская Ольга Михайлівна

Конспект лекцій
у схемах
з дисципліни

«Менеджмент»

(для студентів 3 курсу денної та 4 курсу заочної форм навчання
галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво»,
напрямку підготовки 6.030509 «Облік і аудит» і
6.030504 «Економіка підприємства»
та іноземних студентів)

(рос. мовою)

Відповідальний за випуск *Г. В. Висоцька*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2011, поз. 173Л

Підп. до друку 22.12.2011 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 2,4

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 12.05.2011 р.