

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

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять
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 проведення практичних занять 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») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: К. А. Фісун, Г.А. Жовтяк – Х.: ХНАМГ, 2012. – 36 с.

Укладачі: К. А. Фісун, Г. А. Жовтяк

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

Рекомендовано кафедрою менеджменту міського та регіонального розвитку, протокол № 2 від 3.09.2011 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	4
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.....	6
Тема 2. Розвиток науки управління.....	7
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	8
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	9
Тема 5. Планування в організації	10
Тема 6. Організація як функція управління	12
Тема 7. Мотивація	14
Тема 8. Управлінський контроль	15
Тема 9. Лідерство.....	17
Тема 10. Комунікації в управлінні	19
Тема 11. Ефективність управління.....	21
Термінологічний словник.....	23
Список джерел.....	35

ВСТУП

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

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

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

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

Основними цілями курсу "Менеджмент" є:

- 1) усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління і загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління;
- 2) отримання фундаментальних знань про зміст і процеси реалізації функцій управління;
- 3) розвиток і закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці;
- 4) створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін.

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

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

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

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

План практичного заняття

1. Організація як об'єкт управління.
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
3. Менеджери в організації.

Контрольні запитання

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління ?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією? Поясніть.
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються?
4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
5. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції? Дайте загальну характеристику кожній з них.
6. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації?
7. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії "менеджмент"?
8. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
9. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функцій управління.
10. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність"? Чим вони відрізняються?
11. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності менеджера?
12. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці ? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
13. Які ролі виконують менеджери в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.
14. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формуються перспективна модель менеджера.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту) за проблемою: сучасні підходи до визначення категорії "менеджмент".

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань:

2.1. Чи погоджуєтесь Ви із визначенням менеджменту яке обговорювалося на лекції? Як би Ви особисто визначили категорію "менеджмент"?

2.2. Як ви думаєте: менеджмент це більшою мірою наука або мистецтво?

2.3. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу реалізації функції управління?

2.4. Чим відрізняються категорії "результативність" та "ефективність"? Яка з них є важливішою? Чи може організація бути результативною і водночас не ефективною?

2.5. Як співвідносяться поняття "менеджер" і "бізнесмен"?

2.6. Які зміни відбуваються в функціях і навичках менеджера в процесі його кар'єрного зростання?

Тема 2. Розвиток науки управління

План практичного заняття

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.
4. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
5. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як Ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту ?
6. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
7. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління ?
8. Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління ?
9. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління?
10. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу ?

11. Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
12. Як ви розумієте сутність моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куінна? Охарактеризуйте її побудову.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами опрацювання рекомендованої по темі літератури заповнити таблицю такої форми:

Внесок у розвиток науки управління різних підходів
і концепцій менеджменту

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

2. Підготуйтеся для обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань:
 - 2.1. Чи мають значення управлінські концепції “старих часів” для сьогоденної практики менеджменту?
 - 2.2. У чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими? Поясніть.
 - 2.3. Як Ви розумієте тезу про те, що різні концепції і моделі менеджменту не тільки взаємно виключають, але і доповнюють одна одну?
 - 2.4. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

План практичного заняття

1. Поняття і моделі прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Контрольні запитання

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
3. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
4. Як Ви розумієте категорії “обмежена раціональність” та “досягнення задоволеності”?

5. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
7. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
8. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів Ви знаєте?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?
2. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких - індивідуальне?
3. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

План практичного заняття

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Контрольні запитання

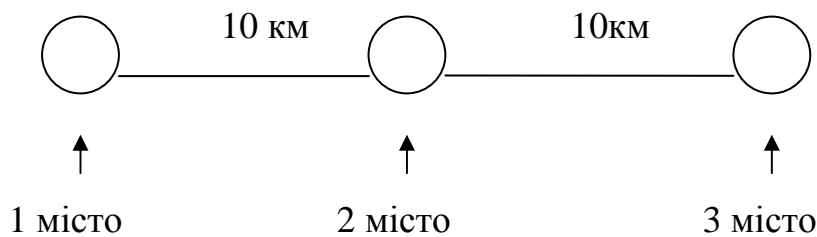
1. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
2. За яких умов доцільно використовувати:
 - аналітичні методи;
 - статистичні методи;
 - методи математичного програмування;
 - теоретико-ігрові методи;
 - експертні методи.
3. У чому сутність методу “платіжна матриця”?
4. Поясніть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

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Складіть задачу на використання одного з критеріїв теорії статистичних рішень.
2. Розв`яжіть задачу з теорії ігор:

Задача

Компанії А і В конкурують у галузі збуту однакових товарів у трьох містах, які розташовані за такою схемою:



Відстань між сусідніми містами дорівнює 10 км. Якщо чисельність населення всіх трьох міст прийняти за 1, то в першому та третьому містах мешкає по $1/4$, а в другому - $1/2$. Кожна з компаній, бажаючи захопити якомога більший ринок збуту товарів, вирішила побудувати магазин в одному з цих міст. При цьому місцева влада заборонила компанії А будівництво магазину в 3-ому місті.

Стратегія кожної з компаній полягає у виборі міста для будівництва магазину. Виграш компанії А вимірюється її обігом у відсотках (якщо компанія А отримає $N\%$ обігу, то компанія В втрачає $N\%$ обігу). Обіг кожної компанії залежить від відстані між покупцями і магазинами таким чином - компанії А належить:

- * 80% обігу в кожному місті, до якого ближче її магазин;
- * 60% обігу в кожному місті, однаково віддаленому від обох магазинів;
- * 40% обігу в кожному місті, до якого ближче магазин компанії В.

Потрібно побудувати платіжну матрицю гри і відповісти на такі запитання:

1. Чи має ця матриця сідлову точку? Якщо так, яку стратегію Ви рекомендуватимете компанії А?
2. Якщо компанія В дізнається про зміст цієї стратегії, якими будуть її дії?

Тема 5. Планування в організації

План практичного заняття

1. Поняття і сутність планування в системі управління.
2. Типи планів в організації.
3. Цілі управлінського планування.
4. Стратегічне планування в організації.
5. Надання стратегії конкретної форми.

Контрольні запитання

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?

3. Які типи планів в організації Ви знаєте?
4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
10. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?
11. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
12. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
16. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
17. У чому полягає сутність: методу “пакетного менеджменту”; моделі життєвого циклу; нової матриці BCG як методів вибору загальнокорпоративної стратегії?
18. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
19. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?
20. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?
21. У чому Ви бачите різницю між програмами та проектами?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
2. Що Ви розумієте під процесом “оптимізація мети”?
3. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що планування та визначення мети - це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
4. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?
5. З якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?
6. Сформулюйте ключові фактори успіху для організації по ремонту телевізійної техніки для населення (4-5 факторів).
7. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:
 - а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: “Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв”;

б) місія невеликого рекламного агентства: “Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами”.

8. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали: або стратегію контролю за витратами, або стратегію диференціації, або стратегію фокусування.

Тема 6. Організація як функція управління

План практичного заняття

1. Сутність функції організації та її місце в системі управління.
2. Основи теорії організації.
3. Основи організаційного проектування.
4. Типи організаційних структур управління.
5. Управління організаційними змінами.

Контрольні запитання

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
4. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління? Поясніть механізм такого впливу, використовуючи результати досліджень Дж. Вудворд, Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г. Мінцберга.
5. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.
6. Які методи проектування і перепроєктування робіт Ви знаєте?
7. Розкрийте основні положення моделі характеристики роботи Хекмена-Олдхема.
8. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
9. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
10. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
11. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
12. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?

13. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).

14. Який принцип покладено в основу дивізійної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?

15. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?

16. Що таке мережева організаційна структура? Які причини обумовлюють широке розповсюдження мережевих структур в сучасних умовах? Охарактеризуйте основні типи мережевих організацій.

17. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?

18. Як Ви розумієте категорію “організаційні зміни”?

19. Опишіть модель і охарактеризуйте основні етапи процесу організаційних змін за К. Левінім.

20. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення теми “Організація як функція управління” заповніть таблицю наведеної форми.

Таблиця

Таблиця вибору організаційних рішень

Організаційні рішення	Сильні сторони	Коли використовувати? (умови)
1. Лінійна		
2. Лінійно-функціональна		
3. Дивізійна		
4. Матрична		

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань:

2.1. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

- 2.2. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?
- 2.3. Як Ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість робітників в організації? Чому?
- 2.4. Чому у моделі організаційних змін К. Левіна виділені як самостійні стадії “розморожування” та “заморожування”?
- 2.5. Які з етапів процесу організаційних змін зустрічають найбільший опір? Чому?

Тема 7. Мотивація

План практичного заняття

1. Поняття і сутність мотивації
2. Теорії змісту мотивації
3. Теорії процесу мотивації

Контрольні запитання

1. Як ви розумієте поняття “потреби” і “спонукання”? Чим вони відрізняються?
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
3. Дайте визначення категорії “мотивація”.
4. У чому Ви бачите відмінність між категоріями “стимулювання” і “мотивування”?
5. Як пов’язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
6. За яким принципом із всієї сукупності теорій мотивації виділено групу теорій змісту мотивації? Що їх об’єднує?
7. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А.Маслоу?
8. У якій послідовності задовольняються потреби людини згідно теорії ERG К. Альдерфера?
9. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д.МакКлелланд в теорії набутих потреб?
10. У чому полягає внесок Ф.Герцберга у розвиток теорії мотивації?
11. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації? Що між ними спільного?
12. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В.Врума?
13. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С.Адамса.
14. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера? Як вони взаємопов’язані між собою?
15. Як би Ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації?

16. У чому Ви бачите практичну цінність теорії змісту і процесу мотивації?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Порівняйте між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.МакКлелланда, Ф.Герцберга. Охарактеризуйте графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних питань:

2.1. Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру достатніх підстав для ефективного управління цим процесом? Які фактори не дозволяють формалізувати процес мотивації?

2.2. Яку роль відіграє заробітна плата у теоріях змісту мотивації? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором? Поясніть.

2.3. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних теорій змісту мотивації?

2.4. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно теорії справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть.

2.5. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній?

Тема 8. Управлінський контроль

План практичного заняття

1. Поняття та процес контролю.
2. Класифікація інструментів управлінського контролю.
3. Ефективність контролю.

Контрольні запитання

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю?

9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію “дисфункціональний ефект системи контролю”?
11. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
12. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
13. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують?
14. Як здійснюється процес складання бюджету?
15. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?
16. Які основні документи фінансової звітності Ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?
17. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?
18. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіку беззбитковості?
19. Для чого здійснюється операційний контроль?
20. У яких сферах застосовується операційний контроль?
21. Які методи операційного контролю Ви знаєте? У чому їх сутність?
22. Що Ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?
23. Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки працівників?
24. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки працівників?
25. Чим та як можна замінити прямий управлінський контроль поведінки працівників?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручники та посібники з менеджменту) за проблематикою: “Фактори, що впливають на вибір системи контролю в організації”. Поясніть механізм цього впливу.
2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті наступних проблемних запитань:
 1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?
 2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір працівників?
 3. Ідентифікуйте ситуацію, за якої об’єктивний контроль небажаний?
 4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов’язкових об’єктів контролю?
 5. “Контроль - це необхідна складова щоденної діяльності менеджера”. Чи погоджуєтеся Ви з цим твердженням? Поясніть.

6. Чому сфера контролю поведінки працівників розроблена в теорії управління не так глибоко як сфери фінансового та операційного контролю?

7. Чи може організація функціонувати, не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?

8. Чому менеджери часто чинять опір розробці бюджетів на нульовій основі?

9. Чи є розробка бюджетів одночасно методом планування та мотивації? Поясніть.

10. Чи існує взаємозв'язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки працівників?

Тема 9. Лідерство

План практичного заняття

1. Поняття та природа лідерства.
2. Теорія особистих якостей лідера.
3. Концепції поведінки лідера.
4. Концепції ситуаційного лідерства.
5. Сучасні концепції лідерства.

Контрольні запитання

1. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”? Як ці категорії співвідносяться між собою ?

2. Які Ви знаєте джерела влади ? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як Ви розумієте концепцію влади?

3. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?

4. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?

5. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера ? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?

6. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?

7. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К.Левіна

8. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо? Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних?

9. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р.Блейка і Дж.Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці ? Як Ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадізму як лідерських стилів ?

10. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі Танненбаума-Шмідта?

11. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера? Хто такий “найменш бажаний співробітник” (НБС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера? Опишіть запропонований в моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.

12. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К. Бланчарда (ідея моделі, поняття “ступінь зрілості виконавця”, виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).

13. Розкрийте зміст моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).

14. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?

15. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами ?

16. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми заповніть таблицю за наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового і ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

Порівняльна характеристика підходів до вивчення лідерства

Параметри оцінки	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
1. Основна ідея			
2. Основні завдання (спрямування) досліджень			
3. Основні результати досліджень			
4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних питань:

1.1. Як пов’язані між собою і чим відрізняються категорії “мотивація” і “лідерство” ?

1.2. “Всі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами”. Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.

1.3. Чи може менеджер самостійно вибирати свій стиль лідерства ?

1.4. Які із теорій лідерства мають найбільше практичне застосування? Поясніть.

Тема 10. Комунікації в управлінні

План практичного заняття

1. Поняття і процес комунікації в управлінні.
2. Міжособові та організаційні комунікації.
3. Управління організаційними комунікаціями.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття “комунікація” та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації”?
5. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
6. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
7. Які фактори і як обумовлюють вибір носія інформації для комунікації в ситуаційній моделі Ленгела-Дафта ?
8. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
9. У чому Ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
10. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
11. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах?
12. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
13. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
14. Що таке стиль комунікації? Які моделі вибору стилю комунікації Ви знаєте?
15. Охарактеризуйте сутність моделі вибору стилю комунікації.
16. Як ви розумієте поняття “вміння активно слухати” ? Як розвинути навички активного слухання ?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми підберіть для кожної перешкоди на шляху ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання. Випишіть їх попарно.

2. Підготуйтеся для обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

2.1. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми? Чому? Поясніть.

2.2. Як Ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?

2.3. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм начальником, зі своїми підлеглими? Чому?

2.4. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?

2.5. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці?

2.6. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки?

2.7. Що може зробити менеджер, аби розвинути у своїх підлеглих навички ефективно слухати ?

Тема 11. Ефективність управління

План практичного заняття

1. Ефективність діяльності організації.
2. Підходи до визначення організаційної ефективності.
3. Ефективність управління.

Контрольні запитання

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
2. Які типові чинниками спричиняють низьку ефективність західних компаній?
3. Які заходи із подолання недоліків управління компаніями використовуються для підвищення ефективності їх діяльності?
4. Наведіть склад компонент, які містить визначення організаційної ефективності.
5. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
6. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
7. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?
8. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?
9. Як Ви розумієте внесок функцій управління у досягнення високої ефективності організації?
10. Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?
11. Які управлінські заходи використовуються для реалізації цільового підходу до ефективності?
12. У чому полягають проблеми використання цільового підходу до визначення організаційної ефективності?
13. На чому ґрунтується системний підхід до визначення організаційної ефективності?
14. Які складові становлять предмет вибору у моделі конкуруючих оцінок?
15. Як Ви розумієте часову модель організаційної ефективності?
16. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.
17. В чому полягає відмінність змісту категорій “результативність управління”, “ефект управління” та “ефективність управління”?
18. Поясніть обставини, що перешкоджають виявленню ефекту від управлінської діяльності.
19. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

20. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опишіть чинники, які на вашу думку перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.

2. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.

3. Для яких підприємств на Вашу думку більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру? Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Визначте часткові показники ефективності управління (множинний підхід), які дають змогу за мінімальних витрат одержати достовірну оцінку ефективності управління організацією в цілому. Поясніть свій вибір.

5. Запропонуйте перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг підприємств стосовно рівня ефективності їх управління.

6. Обґрунтуйте доцільність використання різних форм просування службою.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Бюджет витрат – план очікуваних витрат підрозділу організації.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Влада - можливість впливати на поведінку інших людей.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Діапазон контролю – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

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

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

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

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

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

Ефективність організації – співвідношення “виходів” до введених факторів.

Ефективність організаційна - рівень виконання завдань організацією.

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

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

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

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

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

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

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

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Контроль поточний – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Критерій точності інформації визначається ступенем відповідності інформації оригіналу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мотивація (у широкому розумінні) – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

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

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

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

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

Обсяг роботи - кількість операцій та/або задач, які виконуються одним працівником, і частота їх повторення.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Підфункції планування: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

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

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

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

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

Повноваження - формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

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

Повноваження функціональні - повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Потреби в успіху - потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Потреби у владі - потреби впливати на поведінку інших людей.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Результативність - наслідок того, що робляться потрібні слушні речі.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сфера стратегії – засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

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

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

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. - К: Кондор, 2009. - 187с.
2. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. - К.: Кондор, 2008. - 584с.
3. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посібн./ Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Вид-во "Алерта", КНТ, 2007. – 516 с.
4. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с.
5. Максимцов М.М. Менеджмент: учебник [для студ. ВУЗов]/ М.М. Максимцов, А.В. Игнатъевой. – М.: Изд-во "Банки и биржи", ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
6. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник/ М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатъєва. — К.: Каравела, 2006.
7. Менеджмент: навч. посіб./ за ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібн. [для студ. ВНЗ] / Г.В. Осовська. – К. : Вид-во "Кондор", 2003. – 556 с.
9. Пилипенко С.М., Пилипенко А.Л. Отенко В.І. Менеджмент: Навч. посіб. — Х.: ХДЕУ, 2002. — 208 с.
10. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посібн./ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. :Центр навч. літ-ри, 2007. – 416 с.
11. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літ., 2006. — 176 с.
12. Стадник В.В. Менеджмент: навч. посібн./ В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академ-видав, 2003. – 464 с.
13. Теория системного менеджмента: учебник/ под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевського. – М.: Изд-во "Экзамен", 2002. – 512 с.
14. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посібн./ А.В. Шегда. – К. : Вид-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять
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** Константин Анатолійович
ЖОВТЯК Ганна Анатоліївна

Відповідальний за випуск: *О. В. Васильєв*

За авторською редакцією

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

План 2012, поз. 652М

Підп. до друку 06. 09. 2012 р.
Друк на ризографі
Зам. №

Формат 60х84/16
Ум. друк. арк. 2,1
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011р.