

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з дисципліни

**“ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ”
(для бакалаврів)**

Київ

ДП «Видавничий дім «Персонал»

2009

Підготовлено доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту
Л. О. Згалат-Лозинською

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту
(протокол № 7 від 19.02.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Згалат-Лозинська Л. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Теорія і практика менеджменту” (для бакалаврів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 48 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Теорія і практика менеджменту”, методичні вказівки з організації самостійної роботи, питання для самоконтролю, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи з дисципліни “Теорія і практика менеджменту” розроблено для студентів, які навчаються за спеціальністю “Соціологія міжнародних відносин”, “Соціологія масових комунікацій та журналістика”. Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення навчальної дисципліни “Теорія і практика менеджменту” після опанування студентами навчальних дисциплін з правознавства, основ психології і педагогіки, політичної економії і належить до дисциплін самостійного вибору академії.

Мета курсу: формування сучасного управлінського мислення, засвоєння методологічних основ системного управління організаціями на основі дослідження внеску окремих шкіл менеджменту, вивчення теорій та концепцій менеджменту; набуття умінь приймати адекватні управлінські рішення; координація роботи всередині організації через реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Предметом дисципліни “Теорія і практика менеджменту” є процес формування ефективних організацій на основі реалізації системного, процесного та ситуаційного підходів до управління, забезпечення максимальної взаємодії між співробітниками організації.

Завданням навчальної дисципліни є формування у студентів розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; оволодіння практичними інструментами, які можуть бути використані для створення організацій, підвищення ефективності функціонування організаційних процесів і систем за умови оптимального використання усіх видів ресурсів, координації роботи всередині організації через реалізацію функцій планування, організації та контролю.

В результаті вивчення дисципліни “Теорія і практика менеджменту” студенти *повинні*:

- визначати і описувати характеристики основних елементів системи управління організацією;
- розуміти роль і місце менеджменту в організації, визначати необхідні йому в роботі якості і описувати зміст своєї роботи;
- визначати дію зовнішнього оточення на мету і стратегію організації в її взаємодії з цим оточенням;

- сприймати прояви тих чи інших сторін дії міжособистісних і групових процесів, що відбуваються в організації,
- визначати оптимальний стиль лідерської поведінки, що відповідає наявній в організації ситуації;
- володіти прийомами формування злагодженого колективу.

Семестровий контроль знань проводиться у формі заліку.

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної та заочної форм навчання і містять робочу програму курсу, завдання з рекомендації до виконання семестрової контрольної роботи.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин, з них:				
		Лекції	Семінари	Практичні заняття	Інд. конс. роб.	СРС
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль. Методологічні основи менеджменту						
1	Сутність та роль управління і менеджменту	2	1			1
2	Історія розвитку менеджменту	2	1			1
3	Організації як об'єкти управління	2		2		1
4	Системний та ситуаційний підходи до управління організацією	2	1			1
5	Процесний підхід у менеджменті. Планування як загальна функція менеджменту	2		1		2

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5	6	7
6	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	2	1	2		2
7	Мотивування та контролювання як загальні функції менеджменту	2		1		2
8	Технологія менеджменту	2	1			2
9	Інформація і комунікації в менеджменті	2	1			2
10	Керівництво та лідерство	2		2		2
11	Менеджмент груп та команд	2				2
	Разом годин – 54	22	6	8		18

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

I. *Самостійна робота* з вивчення дисципліни “Теорія і практика менеджменту” охоплює:

- підготовку до практичних занять (для студентів денної форми навчання);
- письмове виконання контрольних робіт (для студентів заочної форми навчання). Контрольна робота є комплексним завданням, в якому містяться два теоретичні і практичні завдання, виконання яких розвиває самостійність аналітичної обробки економічної інформації;
- підготовку до поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни (для студентів денної форми навчання);
- підготовку до рубіжного (модульного) контролю (для студентів денної форми навчання);
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Важливе місце в керівництві самостійною роботою студентів належить індивідуальним та груповим консультаціям, їх мета — допомогти правильно організувати самостійну роботу.

Успішність підготовки до практичних занять і складання іспиту значною мірою залежить від організації самостійної роботи. З цією метою студентам рекомендується ознайомитися з навчально-методичною літературою та публікаціями в періодичних виданнях.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати в такій послідовності:

- а) ознайомитися за навчальною програмою зі змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповіді на питання для самостійного опрацювання з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання відповідної теми;
- д) вписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати установчі, регламентуючі, нормативні документи підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України.

Основними видами контролю за рівнем оволодіння навчальним матеріалом для студентів денної форми навчання є усне опитування (для заочної — перевірка контрольних робіт). За результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді заліку здійснюється за контрольними питаннями у білетах (30), кожен з яких містить два теоретичні та одне практичне питання.

За кожною з тем курсу “Теорія і практика менеджменту” студент повинен виконати такі завдання.

Змістовий модуль. Методологічні основи менеджменту

Тема 1. Сутність та роль управління і менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
2. Загальні принципи менеджменту.

Література [5; 7]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Специфічні ознаки менеджменту як системи наукових знань та як мистецтва управління.
3. Менеджери та підприємці — ключові особи ринкової економіки.
4. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок.
5. Закони і закономірності менеджменту.
6. Сутність та характеристика загальних принципів менеджменту.

Методичні вказівки. Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, що стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент — цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

З функціонального погляду менеджмент — це процес планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

Керівники зазвичай мають досить великий обсяг управлінської роботи, тому виникає потреба в її розподілі. Горизонтальний розподіл управлінської праці — це розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів; вертикальний — утворює однакові рівні управління.

Термін *підприємець* було введено французьким економістом Р. Кантіллоном, який жив на початку XVIII ст., це слово означає людину, що бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нової продукції, нового виду послуг, запропонованих суспільству, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід і задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та запозичених) і залучення матеріальних цінностей. Дуже важливо розуміти, що слова *“підприємець”* і *“менеджер”* не є синонімами. Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (напри-

клад, створення хлібопекарні), реалізовує її за власні або позичені кошти (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує весь процес) та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією.

На основі систематизації практичного досвіду функціонування господарських суб'єктів у різних країнах світу вченим вдалося встановити незаперечні стійкі, повторювані взаємозв'язки між явищами, процесами. Їх узагальнення дало змогу сформуувати основи науки менеджменту — законів, закономірностей і принципів менеджменту, які нині мають прикладний характер і є визначними нормами управління організаціями. Закони менеджменту — це встановлені на основі досвіду, практичної діяльності, виявлені шляхом наукових досліджень об'єктивні, стійкі, істотні та повторювальні причинно-наслідкові зв'язки, взаємозв'язки між економічними, соціальними явищами, процесами, відносинами в процесі менеджменту.

Основними законами менеджменту є закони: інтеграції управління, спеціалізації управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, економії часу в управлінні, демократизації управління, безперервного удосконалення систем, відповідності систем цілям, відповідності організації системи зовнішньому середовищу, інерції систем та еластичності систем.

Література [4; 5; 8; 10–12; 16–19; 22; 25]

Аналітичне завдання: “Шляхи розвитку менеджменту визначались історичною епохою та соціальними умовами”. Чи згодні Ви з цим висловлюванням? Обґрунтуйте відповідь.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Зародження та розвиток наукових досліджень з менеджменту в Україні.
2. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.

Література [5; 11]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. Особливості су-

часної фази розвитку науки менеджменту, основні положення та представники.

3. Зародження та розвиток наукових досліджень з менеджменту в Україні. Напрямами наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.

Методичні вказівки. В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР. Виділяють сім чітко окреслених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями.

Перший етап (1917–1921 рр.) — розроблялися форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, державного регулювання.

Другий етап (1921–1928 рр.) — закладено основи радянської управлінської думки; орієнтація економічної думки на негайне вирішення питань нормування трудових операцій, запровадження хронометражу, організацію робочих місць; управління суспільним виробництвом загалом; закладено основи форм і методів державного централізованого управління економікою; зроблено спроби введення госпрозрахунку як основи економічних методів управління. В цей період найсуттєвіший внесок в розвиток управлінської науки зробили: О. О. Богданов (1873–1928), О. К. Гастев (1882–1941), П. М. Керженцев (Лебедев) (1881–1940), Є. Ф. Розмирович (1886–1953), Ф. Р. Дунаєвський (1887–1960), О. А. Єрманський (1866–1941), В. Я. Підгаєцький, Н. А. Вітке та ін.

Третій етап (1929–1945 рр.) — основні напрями досліджень пов'язані з теорією соціалістичної організації виробництва, організацією первинних виробничих ланок, вдосконаленням структур управління, методів добору та підготовки кадрів, методів і форм організації виробництва на підприємствах, зокрема внутрішньогосподарського планування, диспетчеризації і обліку.

Четвертий етап (1946–1965 рр.) — пошук нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної та територіально-галузевої систем управління; посилення матеріального стимулювання, вдосконалення оплати праці, впровадження “математизації” наукових досліджень.

П'ятий етап (1965–1975 рр.) — здійснено спробу проведення господарських реформ у народному господарстві шляхом посилення ролі економічних методів управління через підвищення наукового рівня планування, вдосконалення економічного стимулювання на засадах

розширення прав і господарської самостійності підприємств, поліпшення матеріального стимулювання працівників; запровадження господарського розрахунку на підприємствах.

В 1970–1975 рр. в Україні в Інституті економіки Академії наук почала діяти наукова школа з проблем системного підходу до управління. Результати наукового вивчення теоретичних засад і практичного досвіду управління за умов ринку було висвітлено в наукових працях В. Терещенка.

Шостий етап (1975–1985 рр.) — зростає усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи, визрівають ідеї про необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ. В цей час такі думки висловлювали Л. Абалкін, А. Аганбегян, І. Буніч та ін.

Сьомий етап (з 1985 р. і донині) — початок ринкових реформ; введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

Розвитку науки менеджмент в Україні за часів незалежності сприяли праці відомих вітчизняних вчених Б. М. Андрушківа, О. Г. Білоруса, Й. С. Завадського, А. П. Колота, А. І. Кредисова, О. Є. Кузьміна, Є. Г. Панченка, Ф. І. Хміля та ін.

Література [4; 5; 10–12; 16–19; 22; 25]

Тема 3. Організації як об'єкти управління

Питання для самостійного опрацювання

1. Матриця SWOT-аналізу для визначення ринкових можливостей та загроз, сильних та слабких сторін організації. Структура матриці SWOT, мета позиціювання в матриці, розробка стратегії організації.
2. Еволюція організації. Концепція життєвого циклу організації.

Література [5; 13]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Поняття організації. Сутність і основні ознаки формальної організації. Причини виникнення, принципи функціонування організації. Складові категорії “організація”.
2. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу. Фактори впливу на організацію. Модель внутрішніх змінних організації: місія, мета, технологія, структура, завдання, люди, ресурси.

3. Завдання організації. Формулювання завдань як напрям розподілу повноважень та відповідальності в організації. Зміст і структура посадових інструкцій.

4. Зовнішнє середовище організації. Фактори прямого та опосередкованого впливу на діяльність організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Методичні вказівки. Організація — група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної спільної мети.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

Основними етапами життєвого циклу організації є:

1. Народження — проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення (у достатніх обсягах капітальних вкладень) започаткування діяльності організації.
2. Дитинство — закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності.
3. Юність — суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування.
4. Рання зрілість — подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення стабільного зростання прибутків на оптимальному рівні.
5. Завершальна зрілість — формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні.
6. Старіння — збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності; зниження прибутковості, фінансової стійкості.
7. Відродження — суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій.

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: *зародження* (реєстрація, початкове інвестування діяльності); *зростання* (нарощення обсягів виробниц-

тва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); “*нік*” діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); *спад* (згортання діяльності та переорієнтація).

Література [4; 7; 9; 11; 13]

Ділова гра: “Створення гіпотетичної організації в реальних умовах”

Мета — визначення переліку елементів системи організації та характеристика факторів, що впливають на організацію (сферу економічної діяльності підприємства студенти обирають самостійно).

Група: до 10 осіб.

Час для проведення — 40 хв.

План ділової гри:

1. Вибір сфери економічної діяльності, у якій працюватиме організація, та конкретизація бізнесу. Огляд поточної ситуації.
2. Класифікація гіпотетичної організації. Географічна територія.
3. Визначення керівника організації та керівників функціональних підрозділів на основі оцінки якостей менеджерів.
4. Попередній аналіз “входу та виходу” організації.
 - 4.1. Обґрунтування вибору того чи іншого виду ресурсу за такими елементами:
 - трудові (робоча сила);
 - матеріальні (сировина, матеріали, комплектування тощо);
 - фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.);
 - інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, офери (пропозиції щодо укладання угод), повідомлення тощо);
 - технологічні (техніка, технологія тощо);
 - енергетичні (паливо, мастила та ін.).
 - 4.2. Характеристика товару (послуги), що планується виробляти (надавати).
5. Окреслення факторів внутрішнього середовища організації:
 - 5.1. Формулювання місії організації (для чого існує фірма).
 - 5.2. Характеристика персоналу.
 - 5.3. Створення організаційної структури управління з урахуванням сфери економічної діяльності та масштабів організації.

5.4. Окреслення завдань і визначення посадових повноважень керівників функціональних підрозділів.

5.5. Формулювання цілей організації через конкретизацію місії.

6. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації:

6.1. Фактори зовнішнього середовища прямої дії: споживачі, поставальники, конкуренти, органи державної влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі.

6.2. Фактори зовнішнього середовища непрямой дії: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

Здійснення SWOT-аналізу фірми (оцінка внутрішніх: переваг — недоліків, зовнішніх: можливостей — загроз / небезпек).

Методичні вказівки. При підготовці до ділової гри студент повинен ознайомитися з організаційно-правовими формами підприємницької діяльності (зокрема товариство, трест, концерн і т. ін.), визначити основні функціональні напрями діяльності згідно з напрямками діяльності та цілями підприємства; необхідно також визначити, які види організаційних структур, завдань, технологій, ресурсів бувають; також необхідно визначити, які фактори зовнішнього середовища впливатимуть на організацію і як саме. Для цього необхідно володіти методикою здійснення SWOT-аналізу фірми, методикою формування профілю середовища.

Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ часто використовують наступні інструменти: матрицю SWOT (від перших англійських букв слів “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”), матрицю можливостей, матрицю загроз, профіль середовища. Структура матриці SWOT показана на рис. 1.

	Можливості: 1, 2, 3, 4...	Загрози: 1, 2, 3, 4...
Сильні сторони:	СИМ	СИП
Слабкі сторони 1, 2, 3, 4...	СЛМ	СЛП

Рис. 1. SWOT-матриця

Ціль позиціонування: розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії організації.

Поле СИМ: потрібно розробити таку стратегію, щоб сильні сторони організації і її великі можливості в зовнішньому середовищі взаємно доповнювалися і давали максимальну віддачу.

Поле СЛМ: стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабкості.

Поле СИП: стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз.

Поле СЛП: організація повинна виробити таку стратегію, що дозволила б їй позбутися слабкостей і запобігти навіслій над нею загрози.

Література [1; 3; 5; 8; 13; 21]

Тема 4. Системний та ситуаційний підходи до управління організацією

Питання для самостійного опрацювання

1. Методологія ситуаційного підходу як чотириступеневий процес.
2. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Роль ситуаційного аналізу у встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.

Література [2; 21]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Системний підхід у менеджменті. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу. Класифікація та властивості систем: неадитивність, емерджентність, синергічність, мультиплікативність, стійкість, адаптивність, централізованість, відособленість, сумісність, властивість “зворотних зв'язків”.
2. Місце та роль ситуаційного менеджменту в теорії та практиці менеджменту. Ситуаційний підхід як спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення. Можливості та обмеження ситуаційного підходу. Концентрація ситуаційного підходу на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій. Ситуації у сфері менеджменту.
3. Методологія ситуаційного підходу як чотириступеневий процес.

4. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Роль ситуаційного аналізу у встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.

Методичні вказівки. У науці менеджменту було сформовано такі підходи: традиційний, процесний, системний, ситуаційний, які є актуальними і дотепер.

Суть традиційного підходу: окремо розглядається робота, адміністрування, персонал, мотивація праці, лідерство, організаційна культура і т.д.

Суть процесного підходу: управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших — це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємозалежних дій. Ці дії, кожна з яких сама собою є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція — це процес, що складається із серії взаємозалежних дій. Загальними функціями менеджменту є: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

В основу системного підходу покладено теорію систем, яка у менеджменті сформульована наприкінці 50-х років ХХ ст. Суть системного підходу: організація розглядається як система, діяльність якої постійно залежить від різних обставин, що змінюються. Система — це деяка цілісність, що складається з взаємопов'язаних та взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

Усі організації (об'єкти управління) є системами, що складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси.

У ситуаційному підході, сформульованому у 60-х роках ХХ ст., застосовуються конкретні прийоми і концепції з визначеними конкретними ситуаціями, увага концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями і всередині самих організацій, за його допомогою визначаються значущі перемінні ситуації і як вони впливають на ефективність діяльності організації.

Суть ситуаційного підходу: методи управління можуть змінюватися залежно від ситуації; на практиці результати діяльності організації аналізуються за різних практичних ситуацій; визначаються значущі ситуаційні фактори, що впливають на показники господарської діяльності в динаміці, прогнозуються наслідки (майбутній попит, витрати, фінансові надходження і т.д.); за отриманими даними пла-

нується майбутня діяльність організації. Часто ситуаційний аналіз здійснюють методами експертних оцінок, “мізкового штурму (атаки)” (з аргументами “за” і “проти”), з використанням кейсів (від англ. “випадок”) — ділових ситуацій, що допомагають накопичувати практичний досвід і приймати правильні управлінські рішення.

Аналіз ситуаційний — метод (підхід), коли вивчаються події й умови (історія), що сприяли появі певної виробничої ситуації, досліджуються процеси й обставини, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах нині, здатні вплинути на прийняття управлінського рішення і його наслідки.

Модель ситуаційного аналізу

Етапи підготовки	Етапи виконання	Етапи завершення
1. Визначення меж: – мети, предмета вивчення; – організаційних; – ресурсів; – географічних; – елементу часу. 2. Визначення ключового питання і мети аналізу 3. Визначення головних виконавців (лідерів)	4. Визначення головних питань, на які потрібно отримати відповіді 5. Визначення джерел відповідей на питання 6. Визначення методів збору даних для аналізу: – опитування; – анкетування; – вимірювання тощо. 7. Збір даних і спостережень та їх узагальнення	8. Порівняння і пояснення даних 9. Формулювання висновків з основних проблем 10. Обговорення висновків з учасниками аналізу 11. Визначення потреб організації в майбутньому 12. Корекція мети (завдань) організації

Метою ситуаційного аналізу є виявлення серед безлічі внутрішніх і зовнішніх ситуаційних змінних саме тих факторів, що найбільше впливають на функціонування організації у визначений час, правильно їх оцінити, спрогнозувати розвиток ситуації в майбутньому.

Література [2; 5; 6; 8; 21]

Тема 5. Процесний підхід у менеджменті.

Планування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Класифікація планів організації та їх взаємозв'язок. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.

2. Стратегічне планування: його елементи та етапи. Базові стратегії бізнесу.
3. Економіко-організаційний зміст оперативного планування. Загальна характеристика бізнес-планування.

Література [5; 7; 21]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Функції організації. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
2. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл.
3. Сутність і роль планування в системі управління організацією. Принципи планування. Класифікація планів організації та їх взаємозв'язок. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.
4. Стратегічне планування: його елементи та етапи. Базові стратегії бізнесу.
5. Економіко-організаційний зміст оперативного планування. Загальна характеристика бізнес-планування.

Методичні вказівки. *Планування* — вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення, а також необхідні для цього ресурси.

Стратегічне планування полягає у виборі курсу розвитку організації — її стратегії. *Оперативне планування* є водночас логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії.

Стратегічне планування — різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

Основними стратегіями бізнесу є:

стратегія *скорочення витрат* ґрунтується на зменшенні власних витрат, за рахунок умовно постійних витрат, на виробництво та реалізацію одиниці продукції проти витрат конкурента;

стратегія *диференціації* — спрямована на те, щоб постачати на ринок товари, котрі своїми властивостями є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів;

в основу стратегії *фокусування* покладено факт сегментацій ринку, коли кожен сегмент висуває специфічні вимоги до продукції (послуг). Якщо фірма забезпечить виробництво продукції, послуг, котрі відповідають цим вимогам, і зробить це краще за конкурентів, вона збільшить свою частку ринку;

стратегія *скорочення* — передбачає закриття або продаж деяких підрозділів чи бізнесів фірми з метою змінити структуру видів діяльності на користь поєднаних між собою видів або найвигідніших. Реалізується за необхідності отримати кошти для розвитку перспективнішого у довгостроковому плані бізнесу.

Оперативне планування — різновид управлінської діяльності, що полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії.

Література [4; 5; 7; 9–14; 21]

1. Ситуаційно-розрахункове завдання. *Визначення стратегії організації:* аналіз портфеля бізнесів за ситуаційною вправою “Пахуча кава не тільки зранку”.

Мета — формування вмій та навичок з розробки продуктової стратегії організації.

Інформаційна база

Таблиця 1

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання фірми “Кава -ЛТД”

№ пор.	Показники	Види бізнесу					
		Розчинна кава		Натуральна кава		Кавові суміші	
		преміум-класу	дешевої цінової категорії	фасована в зернах	мелена	на основі цикорію	з цукром, вершками
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Зростання ринку	2	7	15	20	2	5
2	Відносна частка на ринку	0,5	0,8	0,4	0,5	2,0	0,5
3	Обсяг реалізації (тис. ГО)*	30	8	45	50	20	5

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Покриття витрат (тис. ГО)	15	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис.ГО)	2	2	10	10	5	1

тис. ГО – 10 тис. грошових одиниць

Завдання до задачі

1. Проведіть аналіз середовища фірми “Кава-ЛТД”, використовуючи метод SWOT-аналізу. Розробіть стратегію організації на базі SWOT-аналізу.
2. Проведіть оцінку та дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.
3. Зробіть вибір перспективних стратегічних зон господарювання.
4. Розробіть стратегічні рекомендації фірми “Кава-ЛТД” за кожною з стратегічних одиниць бізнесу.

Література [1]

2. Творче завдання: “Бізнес-план”.

Мета – ознайомлення студентів із структурою бізнес-плану, набуття навичок формування окремих його розділів.

Мала група студентів – 5–7 осіб – має розробити бізнес-план інноваційного, маркетингового або інвестиційного проекту для віртуальної організації, яка працює на ринку телевізійних кабельних мереж.

Приблизна структура та схема розробки бізнес-плану:

1. Титульна сторінка бізнес-плану.
2. Резюме.
3. Аналіз стану галузі телевізійних кабельних мереж.
4. Суть запропонованого проекту.
5. Виробничий план.
6. План маркетингу.
7. Організаційний план.
8. Юридичний план.
9. Оцінка ризику та страхування.
10. Фінансовий план.
11. Стратегія фінансування.

Література [1]

Тема 6. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність організаційної структури управління та її роль у досягненні мети.
2. Елементи організаційної структури.
3. Характеристика основних видів організаційних структур управління.

Література [7]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Поняття та складові організаційної діяльності.
2. Владні повноваження, обов'язки, відповідальність.
3. Централізація та децентралізація.
4. Процес делегування повноважень і відповідальності.
5. Департаменталізація: функціональна; продуктова; географічна; за процесами; за клієнтами. Команди з перехресними функціями.
6. Взаємодія та взаємовплив структур організації.

Методичні вказівки. Наступним кроком після визначення перспективи і майбутніх параметрів діяльності організації є її побудова, що закріплює повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління.

Організування — вид управлінської діяльності, що відображає процес формування структури управління організацією.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності та делегуванні.

Повноваження — обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегують відповідній посаді, а не особі, тобто при зміні роботи змінюються і повноваження працівника.

Відповідальність — покладений на посадову особу обов'язок забезпечувати позитивне виконання поставлених завдань.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, бере на себе в повному обсязі й відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень.

Делегування — це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Департаменталізація — це процес розподілу організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами, відділеннями або секторами.

Функціональна департаменталізація — це процес розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких має своє чітко визначене, конкретне завдання й обов'язки.

Департаменталізація, орієнтована на споживача, — це процес розподілу організації на окремі елементи, коли усі підрозділи організації групуються навколо визначених груп споживачів. Мета такої структури полягає в тому, щоб задовольнити споживачів так само добре, як і організація, що обслуговує лише одну групу.

Продуктова департаменталізація — один з найрозповсюдженіших способів розвитку фірм, полягає в тому, що вони збільшують асортимент виробленої і реалізованої продукції. Якщо керування цим процесом здійснюється успішно, то кілька продуктових ліній можуть досягти настільки високого обсягу продаж, що самі потребуватимуть істотної структуризації і виявляться вирішальним фактором успіху організації в цілому. За такої структури повноваження з керівництва виробництвом і збутом певного продукту або послуги передаються одному керівникові, який відповідальний саме за цей тип продукції. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної і збуту) повинні звітувати перед ним з приводу цього продукту.

Територіальна департаменталізація — це процес розподілу організації на окремі елементи за територіальним принципом, коли діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо в міжнародному масштабі, з метою полегшення розв'язання проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями споживачів, спрощення зв'язків організації з клієнтами.

Література [4; 5; 7; 9–14; 21]

Аналітичне завдання 1

Штатним розкладом на державному торговельно-закупівельному підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, в т.ч. управлінського персоналу — 21 чол. (керівник підприємства; заступники керівника підприємства — 2; керівники функціонального підрозділу апарату управління — 3; товарознавці — 3; економісти — 2; головний бухгалтер; бухгалтери — 2; інспектор з кадрів; касири центральної

каси — 2; адміністратори — 2; завідувач господарством; секретар офісу). Розробіть організаційну структуру управління підприємством.

Аналітичне завдання 2

ТОВ “Альфа” спеціалізується в сфері виробництва продуктів харчування. Згідно зі штатним розкладом в товаристві працює 125 чол., в т.ч. працівників апарату управління — 19 чол.: директор, заступник директора з маркетингу, заступник директора з виробництва, заступник директора з фінансів, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, бухгалтерів — 2, керівник відділу стратегічного планування, економістів — 2, керівник відділу маркетингу, маркетологів — 2, головний інженер, інженерів — 2, начальник відділу збуту, секретар офісу. Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ “Альфа”.

Аналітичне завдання 3

На підприємстві “Текстильпром” чисельність виробничого персоналу складає 110 осіб. Обсяг виробництва у звітному році складав 1,20 млн. м² тканини. З урахуванням рівнів керованості за Вудвором згідно зі специфікою виробництва (табл. 1) сформууйте оптимальну організаційну структуру управління, зазначте її тип. Складіть перелік посад адміністративно-управлінського персоналу із зазначенням чисельності працівників на посадах. Дані занесіть у таблицю 2.

Таблиця 1

Рівні керованості за Вудвором

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

Таблиця 2

Витяг зі штатного розкладу підприємства “Текстильпром”

№ пор.	Посади адміністративно-управлінського персоналу	Чисельність осіб на посаді

Тема 7. Мотивування та контролювання як загальні функції менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; впровадження коректив.
2. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль, фінансовий контроль.
3. Системи контролювання: внутрішньофірмове; незалежне; державне регулювання.

Література [7; 9]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Поняття мотивування як функції менеджменту. Психологічні теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорія Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).
2. Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород і премій. Сучасні системи і форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
3. Поняття контролю, його місце в системі управління.
4. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; долання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.
5. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль.
6. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; впровадження коректив.
7. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль, фінансовий контроль.
8. Системи контролювання: внутрішньофірмове; незалежне; державне регулювання.
9. Регулювання як загальна функція менеджменту.

Методичні вказівки. Мотивація — процес спонукання людини до дії для досягнення власних цілей і цілей організації. Зважаючи на поведінку людини, мотивація — це процес свідомого вибору того чи іншого типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучити і утримувати в організації кращих спеціалістів;
- визнання праці робітників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- засвідчити ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризувати результати праці кращих робітників;
- застосовувати різні форми визнання заслуг;
- поліпшення морально-психологічного стану робітників через відповідну форму визнання;
- забезпечити підвищення трудової активності колективу підприємства.

Мотиваційні засоби класифікують на матеріальні, моральні та соціальні.

Керівникам потрібно застосовувати їх у практичній діяльності комплексно, системно.

Однією із найпоширеніших форм управління мотивацією працівників є їх матеріальне стимулювання при вирішенні завдань, що стоять перед організацією.

Основною метою систем матеріальних стимулів праці є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Іншим напрямом є вибір структури заробітної плати, який доцільно здійснювати на основі класифікації факторів, що визначають трудовий внесок працівників.

Оплата та продуктивність праці повинні бути взаємопов'язані. Повна компенсація за витрачені зусилля, враховуючи заробітну плату, повинна відбивати реальний внесок працівника у кінцеві результати діяльності організації.

Контроль — це вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Мета контролю полягає в максимальному забезпеченні фактичних результатів очікуваним. Переважно

сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, — матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Процес контролю здійснюється в кілька етапів:

1. Встановлення стандартів і критеріїв. Стандарт вказує на те, яким має бути остаточний результат, щоб досягти мети.
2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами, тобто визначення масштабу відхилень; вимірювання результатів; передавання інформації про отримані результати; оцінювання досягнутих результатів.
3. Прийняття рішень про коригування дій. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації. З огляду на це менеджер може обрати три лінії поведінки:
 - а) не втручатись у перебіг процесу (коли фактичні результати відповідають установленим стандартам);
 - б) коригувати дії, виявивши причини, через які стандартів не досягнуто. Існує два види коригуючого впливу — ліквідація причин відхилення (якщо вони можуть бути усунуті силами фірми) або ж пошуки кращих способів пристосування до нових зовнішніх умов;
 - в) переглянути стандарти, цілі, якщо вони нереальні.

Аналітичне завдання 1

Як вік співробітника, етап його кар'єри, географічне розташування та розмір організації, в якій він працює, можуть вплинути на його потреби за теорією ієрархії Маслоу?

Аналітичне завдання 2

В ролі менеджера вищої ланки управління запропонуйте систему мотивації з задоволення потреби підлеглих у повазі і визнанні.

Аналітичне завдання 3

В ролі менеджера вищої ланки управління запропонуйте систему мотивації з задоволення потреби підлеглих у стабільності та безпеці.

Аналітичне завдання 4

В косметичному салоні працюють: директор, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, перукар-візажист, 2 косметологи, 4 перукарі, прибиральниця. Обґрунтуйте застосування конкретних форм та систем оплати праці, методів морального стимулювання всім категоріям працівників.

Дайте оцінку методам матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, які можуть застосовуватись за сучасних умов на українських підприємствах.

Аналітичне завдання 5

В ролі менеджера низової ланки управління запропонуйте перелік заходів з забезпечення функції контролю за роботою підлеглих.

Література [1; 4; 5; 7; 9–14; 21]

Тема 8. Технологія менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення: виявлення та визначення ситуації, що потребує вирішення; визначення варіантів; оцінка варіантів; вибір оптимального варіанта; впровадження обраного варіанта; оцінка результатів.
2. Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.

Література [3; 7; 9]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Класифікація методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
3. Сутність управлінських рішень. Типи управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень за умов ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності.
4. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення: виявлення та визначення ситуації, що потребує вирішення; визначення варіантів; оцінка варіантів; вибір оптимального варіанта; впровадження обраного варіанта; оцінка результатів.
5. Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення. Адміністративна модель ухвалення рішення. Політичні чинники в ухваленні рішення. Етика й ухвалення управлінського рішення.
6. Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.

Методичні вказівки. *Управлінське рішення — це сформульовані суб'єктом управління (керівником, керівним органом) на альтернативних засадах завдання і модель способу діяльності, поведінки, за допомогою якої керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.*

1. На практиці при прийнятті будь-якого рішення покладаються на *інтуїцію, судження і раціональність.*
2. При прийнятті *інтуїтивного рішення* люди з'ясовують на особистому відчутті, що їх вибір правильний. Попри те, що інтуїція загострюється з набуттям досвіду, менеджер, який орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості і можливість зробити правильний вибір не дуже висока.
3. *В рішеннях, заснованих на судженні,* лежать знання і накопичений досвід. Спираючись на здоровий глузд з орієнтацією і поправкою на сьогоднішній день, менеджер вибирає той варіант, який давав найбільший успіх за аналогічної ситуації в минулому. Але треба пам'ятати, що керівник за такого підходу намагається діяти переважно в тих напрямках, які йому добре знайомі, а отже ризикує втратити добрий результат в іншій сфері.
4. Багато проблем вдається уникнути, якщо приймати *рішення шляхом раціонального підходу,* в основі якого лежить уже не минулий досвід, а об'єктивний аналіз дійсності.

До найголовніших чинників, що визначають процес розробки управлінського рішення належать:

1. Особистісні якості менеджера (освітній рівень підготовки; володіння глибокими і різноманітними знаннями порівняно з іншими працівниками; здатність об'єктивно осмислювати реальні проблеми та постійно націлювати себе на управління, що випереджає події; система цінносних орієнтацій; власні інтереси; уміння керувати власним фізичним і емоційним станом; здатність приймати ризиковані рішення тощо).
2. Стиль поведінки менеджера, характерними ознаками якого є: організаційна свобода і самостійність; вміння аналізувати, відстежувати ситуацію; приймати своєчасно відповідні рішення і розв'язати назрілі проблеми; спроможність правильно визначати цілі і пріоритети у роботі; володіння механізмами формування злагодженого колективу, досягнення раціональної взаємодії між працівниками та координація їх діяльності; прагнення постійно

удосконалювати способи, методи і прийоми виконання управлінських операцій.

3. Важливість сформульованих завдань для організації, що потребують визначення ефективних заходів щодо їх реалізації.
4. Стан зовнішнього і внутрішнього середовища прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність, протидія).
5. Обсяг інформаційного забезпечення.
6. Взаємозалежність між управлінськими рішеннями.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Відповідність структури управління цілям та завданням організації тощо.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та обов'язкових дій: діагностика проблеми, виявлення обмежень і визначення альтернатив, прийняття рішення, реалізація рішення, контроль за виконанням рішення.

Література [4; 5; 7; 9–14; 21]

Ситуаційно-аналітичне завдання 1: “Макаронна індустрія”.

ПП “Люкс” щорічно виробляє 2 тис.т. макаронної продукції. Виручка від реалізації становить 5 млн ум. од.

За умов загострення конкурентної боротьби керівництву ПП “Люкс” необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

- 1) зменшити ціну реалізації продукції на 5 %, тоді прибуток від реалізації зменшиться з 2 млн ум. од. до 1,9 млн ум. од;
- 2) провести активну рекламну кампанію, що призведе до зростання рекламних витрат з 0,75 ум. од до 15 ум. од на тонну;
- 3) розширити власну збутову мережу (загальні витрати зростуть на 10 %);
- 4) підвищити питому вагу фасованої продукції (загальні витрати зростуть на 5 %).

Необхідно:

1. Визначити фактори, які слід врахувати в процесі прийняття рішення.
2. Визначити увесь перелік можливих альтернативних рішень.
3. Визначити критерії вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Здійснити необхідні розрахунки.

Література [1]

Аналітичне завдання 1

Визначіть випадки, за яких необхідне застосування розпорядчих методів менеджменту.

Аналітичне завдання 2

У найнапруженіший період завершення виробничої програми один з працівників вашого колективу захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Необхідно виконати в строк і роботу відсутнього. Які будуть ваші дії як керівника за такої ситуації?

Тема 9. Інформація і комунікації в менеджменті

Питання для самостійного опрацювання

1. Проведення презентацій, прес-конференцій за допомогою методів управління аудиторією як засоби інформування громадськості та формування позитивного іміджу. Підготовка, організація, технологія проведення конференцій.
2. Розробка прес-релізів, підготовка публіситі, написання промов.
3. Web-сайти як види електронних публікацій. Сайт типу “Візитна картка”, Інтернет-представництво, корпоративний сайт: сутність, склад і порядок розробки.
4. Інформаційний консалтинг як один з видів управлінського консультування. Інформаційні експертизи та комунікативний аудит як складові інформаційного консалтингу.

Література [11; 15]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Інформація, її сутність і значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту.
2. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
3. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи та етапи. Різновиди комунікацій.
4. Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.
5. Проведення координаційних заходів за участю керівництва. Народи, засідання, збори, зустрічі як ефективні способи вирішення управлінських завдань.
6. Ділові переговори: підготовка, методи та стилі проведення, тактичні прийоми.

7. Інформаційні технології управління. Комп'ютерні технології в управлінні бізнесом.
8. Проведення презентацій, прес-конференцій за допомогою методів управління аудиторією як засоби інформування громадськості та формування позитивного іміджу. Підготовка, організація, технологія проведення конференцій.
9. Розробка прес-релізів, підготовка пабліситі, написання промов.
10. Web-сайти як види електронних публікацій. Сайт типу “Візит-на картка”, Інтернет-представництво, корпоративний сайт: сутність, склад і порядок розробки.
11. Інформаційний консалтинг як один з видів управлінського консультування. Інформаційні експертизи та комунікативний аудит як складові інформаційного консалтингу.

Методичні вказівки. Діяльність будь-якого підприємства можна подати як безперервну зміну стану фізичних та інтелектуальних об'єктів, що мають відношення до підприємства (співробітники, засоби виробництва, продукція, ідеї, фінанси та ін.). Для ефективного управління цим процесом кожна зміна того чи іншого об'єкта повинна мати своє документальне відображення. Таким відображенням слугують особові справи співробітників, звіти, рекламна продукція, службові записки тощо. Їх сукупність назвемо *інформаційною сферою* підприємства. Рух інформації (наприклад, документообіг), її зміну називають *інформаційними потоками*.

Очевидно, що кожному бізнес-процесу, а також кожній зміні фізичних об'єктів повинен відповідати певний інформаційний потік. Керівництво підприємства при побудові стратегічних планів розвитку й управління діяльністю підприємства, видаючи накази, розпорядження та ін., фактично керується інформаційними потоками і вносить до них зміни, таким чином здійснюючи інформаційний менеджмент.

Сайт “Інтернет-представництво” створюється для компаній, що планують використовувати інтернет з маркетинговою метою: для підтримки клієнта та просування бізнесу.

До складу такого сайту може входити електронний каталог товарів, створений на основі технології баз даних, захищена паролем система адміністрування динамічного наповнення сайту. Сайт, побудований на основі такого типового рішення, є системою, що розвивається, і надалі може бути доповнений новими інформаційними розділами і програмними модулями.

Як правило, до такого сайту входять розділи: “Про компанію”; “Як нас знайти”; каталог товарів; прайс-листи, доступні для перегляду в Інтернет і зберігання на комп’ютері користувача; розділ новин компанії; розділ підтримки клієнтів; зворотний зв’язок; гостьова книга; системи “питання-відповідь”; система адміністрування сайту.

Розробка включає: розробку стилю і дизайн сайту; розробку структури подання інформації; сканування і опрацювання графічних матеріалів та ілюстрацій; створення інформаційного наповнення (приблизно 15 сторінок); використання анімації; створення форм зворотного зв’язку; встановлення гостьової книги; розробка програмних засобів оновлення інформації сайту; розробка системи адміністрування сайту.

Корпоративний сайт створюється для компаній, які планують використовувати Інтернет як основний засіб продажу і залучення широкої аудиторії.

У межах такого проекту може бути здійснена розробка розділів підтримки регіонів, механізми взаємодії з партнерами, засоби автоматичної реєстрації партнерів і клієнтів компанії. Сайт може містити системи торгівлі через Інтернет.

До складу сайту можуть входити такі розділи: “Про проект”; “Контактна інформація”; реєстрація користувачів; ілюстрований каталог товарів; прайс-листи, доступні для перегляду в Інтернет і зберігання на комп’ютері користувача; розділ новин компанії; розсилання новин та комерційних пропозицій; динамічний блок “спеціальні пропозиції/лідери продаж”; розділ підтримки користувачів; розділ для партнерів; гостьова книга; форум; зворотний зв’язок; засоби анкетування з графічним відображенням результатів у реальному часі; програмні засоби оновлення новин; програмні засоби оновлення прайс-листів; система допомоги; інтерактивні засоби адміністрування, які дозволяють самостійно змінювати значну частину інформації на сайті.

Розробка включає: розробку стилю і дизайн сайту; розробку структури подання інформації; сканування і опрацювання графічних матеріалів та ілюстрацій; створення статичного інформаційного наповнення (приблизно 20 сторінок); створення шаблонів динамічних сторінок; використання анімації; створення форм зворотного зв’язку; встановлення гостьової книги; становлення форуму; розробка програмних засобів оновлення інформації сайту; розробка системи адміністрування сайту; розробка засобів анкетування з графічним відображенням результатів.

Література [4; 5; 7; 9–14; 19–21; 23]

Аналітичне завдання 1

На якій стадії комунікативного процесу можуть виникнути проблеми? Наведіть приклади комунікативних проблем і подумайте, як їх можна уникнути або подолати.

Аналітичне завдання 2

Ви відповідальні за підготовку і проведення ділової наради з питань фінансово-господарської діяльності фірми за квартал. Визначіть послідовність ваших дій з організації і проведення наради.

Література [9]

Ситуаційна вправа 1

Виконати поетапну розробку проекту створення інформаційного продукту (наприклад, мультимедійного проекту CD-R, проекту видання книги, розробки WEB-сайта організації та ін.).

Можливі етапи проекту: визначення необхідних матеріально-технічних засобів, вибір (склад і кількість) виконавців, графік виконання робіт (послідовність та паралельність, норми часу), маркетингові заходи тощо.

При виконанні завдання стануть у нагоді знання з *менеджменту проектів* і відповідних програмних засобів для побудови структури управління проектом (наприклад, MS Project).

Ситуаційна вправа 2

Розробити і реалізувати “сценарій” WEB-сторінки. Проект оформляється у вигляді звіту, в якому сформульовано завдання, описано призначення сторінки, характеристику користувачів, обґрунтовано вибір, спосіб вирішення завдання, описано структуру даних, сценарій діалогу, характер інформації, аналіз результатів і список використаної літератури у процесі створення інформаційного продукту.

Приклад структури звіту

Вступ.

1. Характеристика сторінки:

- призначення і можливості інформаційного продукту;
- характеристика користувачів за інформаційними потребами;
- характер інформації (форма її визначається типом інформації: фіксована таблиця постійного розміру, варіантна таблично-текстова форма, суто текстова форма та ін.).

2. Схема аналізу зручності роботи із сторінкою:

- аналіз зручності роботи, спираючись на суб'єктивне сприйняття системи користувачем (відсутність ускладнень у роботі, дизайн і психологічне сприйняття, передбачення користувачем поведінки системи).

Тема 10. Керівництво та лідерство

Питання для самостійного опрацювання

1. Теорія ситуаційного підходу до лідерства.

Література [2]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту з функціями керівника.
2. Основи керівництва: вплив; лідерство; влада.
3. Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади керівника.
4. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства.
5. Теорія підходу з позиції особистих якостей лідерства. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу.
6. Які прикмети найліпше характеризують студентських лідерів? Ділових лідерів? Політичних лідерів? Як можна пояснити подібності та відмінності їхніх ознак?

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

Стиль лідерства — це типова для лідера система прийомів впливу на ведених (підлеглих). Вирізняють такі стилі лідерства: *авторитарний; демократичний; ліберальний.*

1. *Авторитарне управління* — управління, за якого керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення. На підлеглих керівник впливає через накази, розпорядження, які не підлягають обговоренню.
2. *Демократичне управління* — управління, за якого керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію. Він організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

3. *Ліберальне управління* — відноситься до пасивного стилю керівництва. Такий стиль керівництва — це низький рівень вимог до підлеглих. Головні засоби впливу — прохання та інформація. Ліберальне керівництво базується майже на повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

Жоден з наведених стилів не є універсальним. Частіше за все зустрічаються змішані стилі.

Влада — це право і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей, підпорядковуючи своїй волі. Формальні повноваження до влади надає посада, яка дає право і можливість розпоряджатися кимось чи чимось, підкоряючи своїй волі. Існує п'ять типів влади: *примусу, винагороди, експертна, еталонна, законна (традиційна)*.

Стиль керівництва та лідерства впливає на діяльність менеджера. Р. Блейк та Дж. Моутон розробили концепцію підходу до діяльності менеджера, що перебуває в певному “силовому полі”, зумовленому дією двох силових векторів: націленість на людину і націленість на виробництво. А. Блейк та Моутон описують п'ять стилів керівництва, що відповідають різним типам менеджерів (див. додаток А).

Ситуаційна теорія лідерства (на протигагу раніше виробленим поглядам про певний оптимальний стиль керівництва та ідеальні якості керівника) проголошує, що існують умови, коли найефективнішим, з погляду цілей капіталістичної фірми, можуть бути як “авторитарний”, так і “демократичний”, “ліберальний” чи інші типи лідерства. Замість того, щоб намагатися змінити стиль поведінки керівника на основі дорогих і малоефективних програм перепідготовки, теоретики ситуаційного підходу рекомендують підібрати менеджера зі сформованим стилем керівництва, адекватним управлінській ситуації, чи, в крайньому випадку, змінити саму ситуацію.

Аналогічним чином в управлінні персоналією пропонується змінювати критерії підбору кадрів залежно від ситуації, не захоплюватися соціально-психологічними методами “тренування чутливості” (Т-групами), що нібито дозволяють налагодити контакт між начальниками і підлеглими, тощо.

Справжніх керівників вирізняє наявність специфічної властивості — здатність підібрати для кожної конкретної ситуації найкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідирування. Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями чи поведінкою керівника, з одного боку, і ефективністю, з іншого.

Це не означає, що особисті якості і поведіння не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є істотними компонентами успіху. Однак пізніші дослідження засвідчили, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові фактори, серед них потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також наявність у керівника інформації. Тому сучасна теорія лідерства звернулася до ситуаційного підходу. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки й особисті якості найбільше відповідають визначеним ситуаціям.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів управління, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль управління має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто керівник повинен вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Література [2; 5; 6; 8; 21]

Аналітичне завдання 1

Чи можливо для лідера бути водночас зорієнтованим на завдання і працівників? Чи можете назвати інші форми лідерської поведінки, що були б важливими для менеджера?

Аналітичне завдання 2

Визначіть власний індекс НПК згідно з моделлю ситуаційного лідерства Ф. Фідлера і з'ясуйте, чи відрізняються рекомендації щодо реалізації Вами владних повноважень у інших моделях лідерства (див. додаток Б).

Література [5]

Тема 11. Менеджмент груп та команд

Питання для самостійного опрацювання

1. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти. Природа конфліктів. Причини конфліктів.
2. Керування конфліктами в організаціях. Контролювання конфліктів. Заохочення конфліктів. Вирішення та обмеження конфліктів.

Література [5; 6; 8]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Групи та команди в організаціях.
2. Типи груп і команд: функційна група; неформальна група; цільова група.

3. Характеристика груп і команд. Структура обов'язків. Норми поведінки. Згуртованість. Формальне та неформальне лідерство.

Методичні вказівки. *Колектив підприємства чи організації* – це середня соціальна група, у якій об'єднуються люди задля вирішення конкретних завдань на основі спільності цілей, принципів співробітництва, поєднання індивідуальних і групових інтересів.

Група – мале соціальне об'єднання людей, які безпосередньо контактують між собою на основі спільних цілей, норм поведінки, сполучення індивідуальних і групових інтересів. У подальшому будемо вважати, що в групу входять співробітники одного підрозділу.

Формальні колективи створюються під впливом зовнішніх причин (за рішенням керівництва, необхідністю виконання певних завдань); вони можуть бути створені для виконання постійної функції (наприклад, відділ планування) чи вирішення певного цільового завдання (наприклад, робоча група, комісія). Формальні колективи виділяються як структурні підрозділи в організації, мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад всередині групи, формально закріплені за ними функції і завдання.

Неформальні колективи (групи) створюються спонтанно в складі формальної організації на підґрунті спільних цілей, інтересів, поглядів, звичок, симпатій чи антипатій. В таких колективах діють неписані правила і норми поведінки, робочі (службові) цілі та завдання відходять на другий план, є неформальні лідери. Часто вплив неформальної групи на свого учасника є набагато сильнішим від впливу формальної організації.

За завданнями, що виконуються, колективи поділяються на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети.

Група керівництва (командна група) складається із керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками.

У функціональній групі задіяні керівник і фахівці функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси.

Виробничі групи функціонують у лінійних підрозділах організації, до них входять менеджер підрозділу та його безпосередньо підлеглі працівники, вони працюють над одним завданням, виконують спільну роботу, виробляють однакову продукцію.

Комітет (комісія, рада) — постійна чи тимчасова група всередині організації, якій делеговані повноваження для виконання певних завдань.

Головна відмінність комітету від інших типів формальних колективів полягає у груповому прийнятті рішень, що доцільно за таких ситуацій:

- коли вирішення проблеми потребує значного досвіду у певній галузі;
- коли керівництву слід прийняти непопулярне рішення, відповідальність за його прийняття перекладається на комітет;
- для координації дій різних підрозділів при розв'язанні комплексних завдань;
- коли прагнуть уникнути зосередження всієї влади в одних руках;
- при вирішенні суспільних проблем в організації.

Поєднання людей в колективи може значно підвищити ефективність їх праці (теоретично). На практиці це відбувається не завжди. Залежно від ефективності використання потенціалу колективу виділяють робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди.

Література [5; 6; 8; 21; 22]

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота з дисципліни “Теорія і практика менеджменту” виконується відповідно до навчальних планів зі спеціальності “Соціологія міжнародних відносин”, “Соціологія масових комунікацій та журналістика”. Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи.

Головною метою контрольної роботи є рубіжний контроль професійно-орієнтованих знань з дисципліни “Теорія і практика менеджменту”, набутих під час самостійного опрацювання літератури та нормативно-правових актів, аналізу регламентуючих та нормативних документів організацій. Це має закріпити і поглибити теоретичні знання, здобуті в процесі вивчення дисципліни “Теорія і практика менеджменту”, сформуванню вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в ор-

ганізаціях, наблизити теоретичний курс до практичної діяльності, що є особливо важливим для студентів, які працюють.

З питань виконання та оформлення контрольної роботи передбачене індивідуальне консультування у викладача на кафедрі медичного та екологічного менеджменту відповідно до графіка консультацій та за телефоном 490-95-25.

Загальні вимоги. Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15-ти сторінок тексту комп'ютерного набору (14-й кегль, 1,5 інтервала, шрифт Times New Roman) на аркушах паперу А-4 державною мовою. Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Номер сторінки зазначається у правому верхньому куті листа.

Обов'язковою умовою є наявність:

- 1) титульного аркуша, що містить назву навчального закладу, назву дисципліни, тему контрольної роботи, номер групи та ПІБ студента, ПІБ викладача;
- 2) змісту, що містить питання теми із зазначенням сторінок;
- 3) вступу та висновків, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, що розглядається;
- 4) основного матеріалу контрольної роботи без розриву сторінок та з зазначенням посилань на літературні джерела;
- 5) списку використаної літератури, що має містити не менше 10 джерел.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу.

Література [5; 8; 13; 21]

2. Типи контролю: фінансовий, адміністративний, технологічний, кадровий, маркетинговий. Рекомендації щодо здійснення ефективного контролю.

Література [9]

3. Як вік співробітника, етап його кар'єри, географічне розташування та розмір організації, в якій він працює, можуть вплинути на його потреби за теорією ієрархії Маслоу?

Література [5; 7; 13; 21]

Варіант 2

1. Системний підхід у менеджменті. Класифікація та властивості систем.

Література [5; 8; 13; 21]

2. Різновиди комунікацій. Комунікаційні бар'єри. Методи вдосконалення комунікацій.

Література [5]

3. На конкретному прикладі проаналізуйте вплив факторів зовнішнього середовища на організацію.

Література [1; 5; 7; 10; 13; 21]

Варіант 3

1. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації: сутність, характеристика та оцінка.

Література [5; 8]

2. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.

Література [2]

3. Ви менеджер середньої ланки управління. В підлеглому вам колективі є неформальний лідер, дії якого справляють негативний вплив на ефективність функціонування колективу і значно зменшують ваші можливості як керівника. Запропонуйте, яких можна вжити заходів до неформального лідера.

Література [1; 5; 7; 10; 13; 21]

Варіант 4

1. Функціональна організація процесу прийняття рішення.
Література [3; 5; 9–11]

2. Дивізіональна та матрична структури управління.
Література [2; 10; 11]

3. Ви відповідальні за підготовку і проведення ділової наради з питань фінансово-господарської діяльності фірми за квартал. Визначіть послідовність своїх дій з організації і проведення наради.

Література [9]

Варіант 5

1. Сутність та типи управлінських рішень. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.

Література [5; 7; 11]

2. Методи соціального впливу та морального стимулювання персоналу.

Література [5; 7; 9; 11; 13; 21]

3. Як менеджер вищої ланки управління запропонуєте систему мотивації з задоволення потреби підлеглих у повазі і визнанні.

Література [5]

Варіант 6

1. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Література [9]

2. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Класифікація оглядово-аналітичної інформації.

Література [5; 7; 9; 11; 13; 21]

3. Розробіть план підготовки і проведення ділових переговорів з партнерами. До яких методів і стилів, тактичних прийомів можна вдатися?

Література [9]

Варіант 7

1. Процесуальні теорії мотивації.

Література [5; 6; 9–11]

2. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління. Переваги та недоліки.

Література [5; 6; 9–11; 13; 21]

3. Як менеджер вищої ланки управління запропонуйте систему мотивації з задоволення потреби підлеглих у стабільності та безпеці.

Література [5]

Варіант 8

1. Сутність і роль планування в системі управління організацією. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.

Література [7; 9]

2. Завдання управлінського контролю. Системи контролювання.

Література [5]

3. Як менеджер вищої ланки управління запропонуйте систему мотивації з задоволення потреби підлеглих у стабільності та безпеці.

Література [5]

Варіант 9

1. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.

Література [5; 9–11]

2. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Література [5; 8]

3. Штатним розкладом на державному торговельно-закупівельному підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, в т.ч. управлінського персоналу – 21 чол. (керівник підприємства; заступники керівника підприємства – 2; керівники функціонального підрозділу апарату управління – 3; товарознавці – 3; економісти – 2; головний бухгалтер; бухгалтери – 2; інспектор з кадрів; касири центральної каси – 2; адміністратори – 2; завідувач господарством; секретар офісу). Розробіть організаційну структуру управління підприємством.

Література [5; 8–11]

Варіант 10

1. Сутність та етапи процесу планування. Базові стратегії бізнесу.

Література [10; 11]

2. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління. Переваги та недоліки.

Література [5; 9]

3. Підприємство “Люкс” виробляє 20 тис.т макаронної продукції. Виручка від реалізації – 50 млн ум. од. За умов загострення конкуренції керівництву підприємства необхідно прийняти рішення щодо подальшої роботи:
 - зменшити ціну продукції на 5 % (тоді прибуток зменшиться з 20 до 18,5 ум. од.);
 - провести активну рекламну кампанію (що призведе до зростання рекламних витрат з 0,75 до 15 ум. од. на тонну);
 - розширити збутову мережу (загальні витрати зростуть на 10 %).

Необхідно визначити: фактори, які слід врахувати в процесі прийняття рішення, перелік можливих альтернативних рішень, критерії вибору рішення. Здійсніть розрахунки.

Література [5; 7; 9–11]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Ієрархія як інструмент менеджменту.
3. Організаційна культура як інструмент менеджменту.
4. Системний підхід у менеджменті.
5. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу.
6. Класифікація та властивості систем.
7. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
8. Класичні теорії менеджменту.
9. Школа наук про поведінку: роль у менеджменті, основні положення.
10. Особливості сучасної фази розвитку науки, менеджменту.
11. Ситуаційний підхід у менеджменті.
12. Сутність і основні ознаки формальної організації.
13. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
14. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
15. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
16. Планування як функції менеджменту, його види. Класифікація планів організації.

17. Етапи процесу планування.
18. Визначення місій та цілей організації.
19. Принципи SWOT-аналізу.
20. Базові стратегії.
21. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
22. Структурна побудова управління організаціями.
23. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Переваги та недоліки.
24. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління. Переваги та недоліки.
25. Дивізійна та матрична структури управління.
26. Департаменталізація: сутність і види.
27. Процес делегування повноважень і відповідальності.
28. Психологічні теорії мотивування.
29. Процесуальні теорії мотивації.
30. Мотиваційні засоби менеджера.
31. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці.
32. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
33. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
34. Завдання та типи управлінського контролю.
35. Етапи контролювання.
36. Види управлінського контролю.
37. Системи контролювання.
38. Економічні та організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
39. Методи менеджменту. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту.
40. Сутність і типи управлінських рішень.
41. Умови прийняття управлінських рішень.
42. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
43. Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення.
44. Групове ухвалення рішення в організаціях.
45. Класифікація інформації, її сутність і значення в менеджменті.
46. Особливості надходження, утворення та використання інформації на рівнях менеджменту.
47. Носії, операції та процедури оброблення інформації для менеджменту.
48. Поняття і характеристика комунікацій.
49. Комунікативний процес, його елементи та етапи.

50. Різновиди комунікацій. Комунікаційні бар'єри.
51. Методи вдосконалення комунікацій.
52. Природа лідерства, його складові.
53. Теорії лідерства.
54. Групи та команди в організаціях, їх характеристика.
55. Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.
56. Сутність і роль планування в системі управління організацією.
57. Класифікація планів організації, їх взаємозв'язок.
58. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.
59. Ділові переговори: підготовка, методи та стилі проведення, тактичні прийоми.
60. Сутність і види нарад: диктаторські, автократичні, дискусійні, вільні, змішані. Фактори, що підвищують ефективність проведення нарад.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

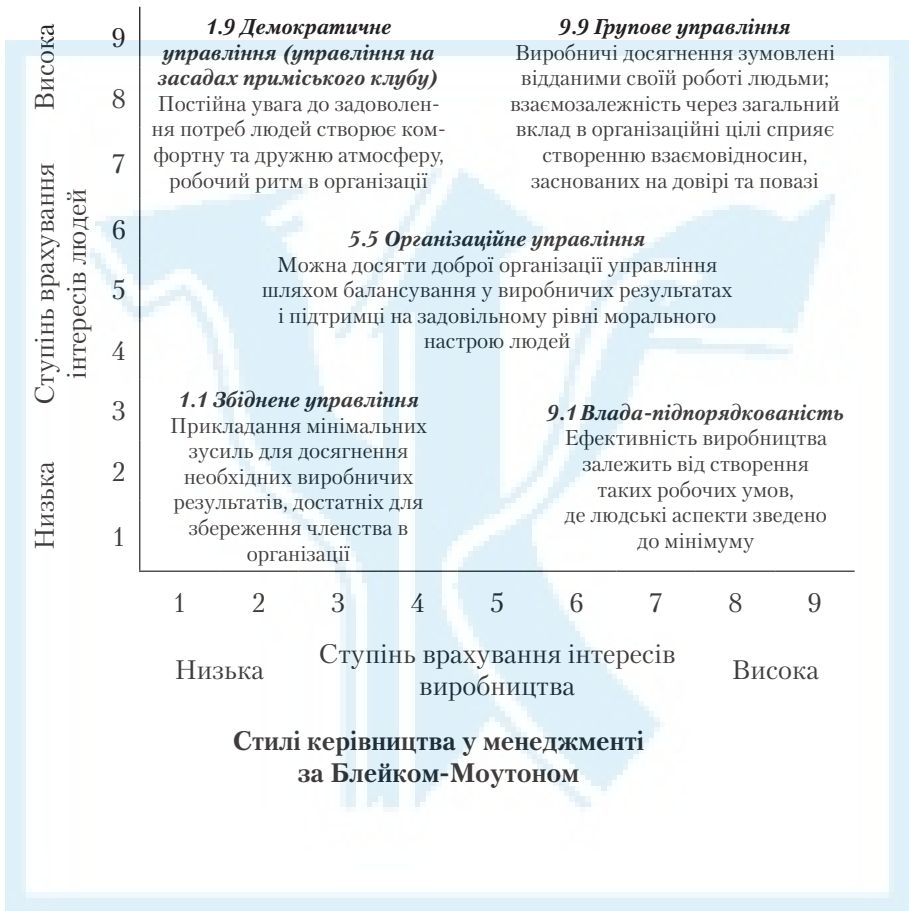
Основна

1. *Баєва О. В., Новальська Н. І., Ангелова В. І.* Практикум з менеджменту: Навч.-практ. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — Ч. 1. — К.: МАУП, 2004. — 158 с.
2. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: ЦНЛ, 2005. — 372 с.
3. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
4. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.
5. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
6. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 560 с.
7. *Основи менеджменту: Навч. посіб. / О. В. Баєва, Л. О. Згалат-Лозинська, В. П. Сладкевич, Н. І. Фетісова / За ред. О. В. Баєвої, Л. О. Згалат-Лозинської. — Ч. 2. — К.: МАУП, 2007. — 335 с.*
8. *Основи менеджменту: Навч. посіб. / О. В. Антонюк, О. В. Баєва, Л. М. Берестецька та ін.; За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Фетісової. — Ч. 1. — К.: МАУП, 2007. — 333 с.*

9. *Сладкевич В. П.* Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
10. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
11. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

Додаткова

12. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.
13. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: Питер, 2002. — 416 с.
14. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. — 4-е изд. — Минск: Новое знание, 2001. — 336 с.
15. *Классики менеджмента = The IEVM Handbook of management Thinking: Энциклопедия / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского; Под ред. М. Корнера.* — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
16. *Кравченко А. И.* История менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Академ. проект, 2000. — 352 с.
17. *Кредісов А. І.* Історія вчень менеджменту: Підручник. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
18. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Знання; КОО, 1999. — 556 с.
19. *Матвієнко О. В.* Основи інформаційного менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 128 с.
20. *Матвієнко О. В., Цивін М. Н.* Основи менеджменту інформаційних систем. — 2-ге вид., переробл. і допов.: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2005. — 176 с.
21. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента = Management. — 3-е изд.: Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
22. *Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П.* Менеджмент: теорія і практика: Підручник. — 3-тє вид., переробл. і допов. — Тернопіль: Карт-бланш. — 2005. — 486 с.
23. *Саак А. Э.* Информационные технологии управления: Учебник / А. Э. Саак, Е. В. Пахомов, В. Н. Тюшняков. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с.
24. *Уотермен П. Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.



Для визначення рівня НПК за моделлю Ф. Фідлера необхідно пригадати співробітника (не керівника), з яким працювати було найнеприємніше, а потім заповнити анкету, характеризуючи особистість (не себе); підрахувати суму балів, які її характеризують; визначити рівень НПК та на основі цього визначити ситуаційні фактори, описати ситуацію, яка буде сприяти реалізації Ваших лідерських якостей для успішного керівництва.

Ввічливий	8	7	6	5	4	3	2	1	Не ввічливий
Товариський	8	7	6	5	4	3	2	1	Не товариський
Той, що відмовляє	1	2	3	4	5	6	7	8	Той, що все приймає
Той, що допомагає	8	7	6	5	4	3	2	1	Той, що заважає
Байдужий	1	2	3	4	5	6	7	8	Захоплений
Напружений	1	2	3	4	5	6	7	8	Розслаблений
Відсторонений	1	2	3	4	5	6	7	8	Уважний
Холодний	1	2	3	4	5	6	7	8	Теплий
Готовий до співробітництва	8	7	6	5	4	3	2	1	Не готовий до співробітництва
Готовий підтримати	8	7	6	5	4	3	2	1	Відмовляється підтримати
Нудний	1	2	3	4	5	6	7	8	Цікавий
Удливий	1	2	3	4	5	6	7	8	Згодливий
Самовпевнений	8	7	6	5	4	3	2	1	Нерішучий
Ефективний	8	7	6	5	4	3	2	1	Неефективний
Похмурий	1	2	3	4	5	6	7	8	Веселий
Відкритий	8	7	6	5	4	3	2	1	Стриманий

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Теорія і практика менеджменту”	4
Методичні вказівки з організації самостійної роботи.....	5
Методичні вказівки до виконання контрольної роботи.....	37
Варіанти контрольних робіт.....	39
Питання для самоконтролю	42
Список літератури	44

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп’ютерне верстання *Н. М. Музиченко*

Зам. № ВКЦ-3846

Підп. до друку 17.04.09. Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Друк ротативний трафаретний.

Ум. друк. арк. 2,79. Обл.-вид. арк. 2,63. Наклад 30 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

Свідectво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.