

МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ЗВ'ЯЗКУ
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
Кафедра менеджменту та маркетингу

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичний посібник до практичних занять

для студентів денної та заочної форми навчання зі спеціальностей

0502 – Менеджмент

8.050201 – Менеджмент організацій

Одеса 2010

УДК 339.5

План НМВ 2009 р.

Укладачі: *Жуковська Л.Е., Козак В.І, Аветисян К.П.* Менеджмент
організацій: методичний посібник. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова

Схвалено
на засіданні кафедри
Менеджменту та маркетингу
і рекомендовано до друку.
Протокол №1 від 30 травня 2008 р.

Затверджено
Методичною радою академії зв'язку
Протокол № 6 від 10 лютого 2009 р.

© Жуковська Л.Е.,
Козак В.І.,
Аветисян К.П.,
© ОНАЗ ім. О. С. Попова,
2010

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ	4
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 «Організація як функція управління»	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2 «Проектування організації»	10
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3 «Організаційна поведінка»	13
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4 «Організаційна культура»	14
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5 «Керівництво і лідерство»	15
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 «Основи державного управління економікою».....	17
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7 «Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень».....	21
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 «Ефективність управління»	34
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9 «Управлінський контроль».....	35
ДОДАТОК 1 ПРИКЛАДИ РІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ДО ТЕМИ № 7	38
ДОДАТОК 2 ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ для контролю знань.....	43
ДОДАТОК № 3 СИТУАЦІЇ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ	50
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ	60
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	63

ПЕРЕДМОВА

Людина в системі виробництва та економічних відносин займає центральне місце. Вона визначає цілі та напрями розвитку виробництва, організовує його, виробляє товари й здійснює послуги для свого життя та розвитку.

Ефективність економіки будь-якого суспільства в першу чергу визначається якістю наявних трудових ресурсів та способом їх включення у виробництво, адже основною продуктивною силою є люди з їхніми здібностями та можливостями.

У зв'язку з цим необхідна нова концепція управління трудовими ресурсами. Місце і роль управління трудовими ресурсами визначаються зростанням значимості людського фактора у виробництві матеріальних і духовних цінностей, посиленням залежності результатів діяльності підприємств від якості, мотивації та характеру використання робочої сили.

Курс «Менеджмент організації» включено до програми підготовки спеціалістів і магістрів.

МЕТА НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Мета дисципліни: формування системного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна охоплює питання: системна модель управління організацією; організація як об'єкт управління, взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища; специфіка менеджменту на кожній стадії життєвого циклу; процес прийняття управлінських рішень; управління маркетинговою діяльністю; ефективність управління організацією: економічні та соціальні аспекти; підприємницький менеджмент.

Дисципліна забезпечує підготовку студентів за спеціальністю 8.050201 – Менеджмент організацій, 0502-Менеджмент.

Дисципліна базується на знаннях та уміннях, які студенти одержують після вивчення дисциплін [ПП 1; ПП 7; ПП10; ПП 11]:

„Основи економічної теорії”:

Модуль 1: Процес виробництва капіталу.

Модуль 2: Процес обігу капіталу.

„Історія економічних вчень”:

Модуль 2: Історія економічних вчень.

„Вступ до фаху”:

Модуль 1: Завдання та зміст менеджменту.

Модуль 2: Підготовка фахівців з менеджменту УВНЗ.

„Мікроекономіка”:

Модуль 1: Поняття предмета мікроекономіка як органічної системи.

Модуль 2: Корпорація, ціна, витрати, прибуток, ефективність.

„Макроекономіка”:

Модуль 1: Макроекономіка як наука.

Модуль 2: Циклічність розвитку економіки та макроекономічна нестабільність.

„Маркетинг”:

Модуль 1: Маркетинг.

„Основи Менеджменту”:

Модуль 1: Теорія менеджменту.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

тема: Організація як функція управління

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

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

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

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

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

1 КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Сутність функції організації та взаємозв'язок категорій “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”;
2. Характеристики основних підходів у теорії організації;
3. Етапи процесу проектування робіт в організації;
4. Характеристика методів перепроєктування робіт;
5. Вплив ситуаційних факторів на параметри організаційної структури;
6. Основні способи групування організаційних одиниць;
7. Загальна характеристика типів повноважень;
8. Визначення діапазону контролю;

9. Переваги, недоліки, сфера застосування високої та пласкої структури;
10. Характеристика механізмів координації в організації;
11. Загальна характеристика базових типів організаційних структур управління;
12. Сутність методів вибору типу організаційної структури управління;
13. Використання поведінкового і ситуаційного підходів в теорії організації;
14. Використання методів перепроєктування робіт.
15. Делегування повноважень;
16. Визначення типу організаційних структур управління.

2 ТЕСТИ

Тест 1. Закресліть зайве в наведеному переліку.

В основі життя людини лежать відносини:

власності, накопичення капіталу, праці, виробництва матеріальних благ, обміну товарів та послуг, менеджменту, сучасного маркетингу.

Тест 2. Встановіть правильну послідовність.

Економічні відносини виникають послідовно у процесі:

споживання матеріальних і духовних благ та послуг, розподілу й обміну їх на ринку, процесі виробництва відповідно потребам.

Тест 3. Обведіть кружечком правильну відповідь.

Коефіцієнт оборотності капіталу зростає у випадку, якщо продавати товар:

А). За низкою ціною, але швидко.

Б). За більш високою ціною, повільно.

Тест 4. Оберіть правильне твердження, що відповідає Закону України “Про підприємство” щодо *цїлі створення підприємства*:

1. Організація виробничої діяльності.

2. Отримання максимуму прибутку на вкладений капітал.

3. Максимальне задоволення попиту споживачів.

4. Отримання максимального доходу власником або персоналом підприємства.

Тест 5. Знайдіть правильну відповідь із запропонованих альтернатив.

Теорія виробництва розглядає чотири стадії проходження суспільного продукту:

1. Суспільне споживання, розподіл, особисте споживання, обмін, відтворення.

2. Просте відтворення, обмін, розподіл, споживання.

3. Виробництво, розподіл, обмін, споживання.

4. Особисте споживання, суспільне споживання, просте відтворення, розподіл.

5. Суспільне споживання, розширене відтворення, розподіл, обмін, особисте споживання, просте відтворення.

Тест 6. Виберіть елементи із наведеного переліку.

Основою життя людини і суспільства є виробництво матеріальних благ, яке здійснюється завдяки взаємодії **трьох** із наведених нижче елементів:

1. Засоби виробництва; 2. Предмети праці; 3. Засоби праці; 4. Робоча сила;

5. Ресурси; 6. Продуктивні сили; 7. Організація виробництва.

Тест 7. *Виберіть правильну відповідь.*

Діяльність фірми прагненням до максимізації обсягу продажів та максимізації доходу пояснює:

1. Теорія максимізації; 2. Традиційна теорія; 3. Менеджеральна теорія.

Тест 8. *Оберіть найбільш повну та правильну відповідь.*

Найчастіше в процесі кругообігу капіталу підприємства вартість факторів виробництва приймає форму:

А. Виробничу (продуктивну);

Б. Виробничу (продуктивну), грошову;

В. Виробничу (продуктивну), грошову, товарну.

Тест 9. *Знайдіть правильну відповідь.* Технічна, технологічна, кадрова, просторова, управлінська, інформаційна, фінансова підсистеми є складовими елементами:

1. Підприємства.

2. Підрозділу підприємства.

3. Зовнішнього середовища.

4. Структури управління.

Тест 10. *Знайдіть правильну відповідь.* Ціль підприємства полягає у:

1. Організації виробничо-експлуатаційної діяльності.

2. Отримання максимуму прибутку на вкладений капітал.

3. Максимальному задоволенню зростаючого попиту споживачів.

4. Максимальному об'єму виробництва продукції або послуг

5. Отримання максимального доходу власником підприємства та його виробничим персоналом.

Тест 11. *В основі (соціально-економічної системи / кадрового менеджменту) на підприємстві лежить:*

1. Новий підхід до розробки робочих місць і ролі виконавця.

2. Сукупність суспільних, колективних і особистих інтересів людей.

3. Гнучка кадрова політика, спрямована на гарантування зайнятості.

4. Нові критерії оцінки економічної ефективності інвестицій.

5. Організаційна філософія, що базується на розумінні працівниками своїх цілей і призначення, відповідальності за результати діяльності.

Тест 12. *Виберіть правильну відповідь.*

Твердження: «Активна відкрита соціальна система, яка складена із взаємодіючих елементів та підсистем, що має взаємини із зовнішнім середовищем та залежить від нього» характеризує:

1. Підприємство як закриту систему.

2. Підрозділ підприємства.

3. Систему управління підприємства.

4. Підприємство як відкриту систему.

Тест 13. *Виберіть правильну відповідь.*

Унікальність та непередбачуваність поведінки підприємства як відкритої системи обумовлена:

1. Неможливістю формального опису діяльності підприємства.

2. Наявністю активного елемента - людини.
3. Наявністю великої кількості складових елементів підприємства.
4. Особливістю невиробничої сфери.

Тест 14. *Виберіть правильну відповідь.*

Непередбачливість поведінки, можливість змінювати свою структуру та обирати варіанти поведінки, адаптація та ціле визначеність – це характерні особливості:

1. Підприємства як закритої системи.
2. Підприємства як відкритої системи.
3. Зовнішнього середовища як закритої системи.
4. Зовнішнього середовища як відкритої системи .

3 ЗАВДАННЯ

1. Маркетингове обстеження організації.

Вам доручено провести маркетинговий аудит підприємства, що випускає товари промислового призначення. Складіть перелік питань для керівників і фахівців, підприємства, відповіді на яких дозволять вам встановити справ на підприємстві і виробити рекомендації по розвитку маркетингу.

2. Два підходи до організації управління.

Порівняєте два підходи до організації управління: виробничий і маркетинговий (ринковий) підхід. Порівняння проведіть по наступних параметрах: Які фахівці, як правило, стоять на чолі підприємства? Які цілі переважають (внутрішні або зовнішні)? Який горизонт планування? Як здійснюється оновлення продукції?

Дайте характеристику асортименту продукції, що випускається. Охарактеризуйте виробничий процес. Який переважаючий тип структури управління? Оцініть інші можливі параметри.

3. Визначення місії бізнесу.

Заповніть таблицю, визначивши місію (призначення) бізнесу в різних сферах діяльності:

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
Перукарня	Стрижка, укладання волосся і інші послуги	Ми робимо жінок красивими
Ресторан		
Готель		
Економічний журнал		

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

Тема: Проектування організації

Законодавча база підприємства. Порядок заснування підприємств та об'єднань. Місія, цілі, стратегія організації. Фактори проектування організації. Елементи проектування організації: розподіл праці і спеціалізація, департаментизація і кооперація, зв'язки і координація, масштаб управління і контролю, ієрархія, розподіл прав і відповідальності, централізація і децентралізація, диференціація і інтеграція.

1. ПИТАННЯ ДЛЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

1. Законодавча база заснування підприємства
2. Місія і цілі організації
3. Стратегія фірми
4. Фактори проектування організації
5. Елементи проектування організації

Проектування організації забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з обліком виконаних ними робіт, проявляється в статичному вигляді як структура організації, а в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації. Залежить від зовнішнього середовища, технології робіт, стратегічного вибору і поведінки працівників. Відбиває поділ праці й тип взаємозалежності: складна, послідовна, зв'язана й групова.

Зв'язок проектування зі стратегічним вибором проявляється залежністю від: ідеології ведення бізнесу, характеристики споживача й типу ринку.

Проектування організації зв'язане: з визначенням ступеня спеціалізації, установленням оптимального масштабу керованості, зв'язків, рівнів ієрархії, розподілом прав й обов'язків, пропорцій між ступенем централізації і децентралізації, диференціацією і інтеграцією.

Організація перебуває під впливом інтересів різних груп людей: власників, співробітників, покупців, ділових партнерів, місцевих громад й суспільства в цілому.

Місія в широкому значенні як філософія, сенс існування організації, а у вузькому – як сформульоване, досить деталізоване затвердження щодо того, для чого існує організація. Сформульована місія містить у собі опис орієнтирів, сфери діяльності, філософії організації, можливостей і способів здійснення діяльності, а також бажаного іміджу організації.

Цілі організації описують конкретний стан окремих параметрів, яких вона бажала б домогтися через певний проміжок часу. Цілі довгострокові й короткострокові, за сферами життєдіяльності організації, досяжності, гнучкості, вимірювання, конкретності, сумісності й прийнятності.

Етапи проектування організації містять в собі наступні елементи:

- поділ праці й спеціалізація;

- департаментизація й кооперація;
- зв'язку між частинами й координація;
- масштаб керованості й контролю;
- ієрархія організації і її ланки;
- розподіл прав і відповідальності;
- централізація й децентралізація;
- диференціація й інтеграція.

Проектування організації можна порівняти з будівництвом «організаційного будинку».

2 ТЕСТИ

Тест 1. *Оберіть правильний варіант відповіді.*

До малого підприємства у невиробничій сфері відносять підприємство з чисельністю працівників:

А. до 200 чол., Б. до 100 чол., В. до 25 чол., Г. до 15 чол.

Тест 2. *Виконайте угруповання за ознаками.*

Типи стратегій росту:

А. Концентрованого. Б. Інтегрованого. В. Диверсифікованого.

1. Посилення позиції на ринку 2. Розвитку ринку 3. Розвитку продукту
4. Зворотної вертикальної інтеграції 5. Вертикальної інтеграції 6. Центрованої диверсифікованості 7. Горизонтальної диверсифікованості 8. Конгломеративної диверсифікованості.

Тест 3. *Виконайте угруповання факторів за ознаками.*

Низька невизначеність зовнішнього середовища включає фактори:

1. Факторів мало 2. Факторів багато 3. Фактори схожі 4. Фактори не схожі
5. Фактори не міняються 6. Фактори постійно змінюються.

Тест 4. *Виберіть правильну послідовність угруповання факторів зовнішнього середовища організації:*

А – прямого впливу,

Б – непрямого впливу.

1. Постачальники; 2. Міжнародні події; 3. Науково-технічний прогрес;
4. Профспілки, громадські організації; 5. Закони і державні органи; 6. Політичні фактори; 7. Стан економіки; 8. Споживачі; 9. Конкуренти; 10. Соціально-культурні фактори.

1. А=1,4,5,8,9; Б=2,3,6,7,10.

2. А=1,3,7,9,10. Б=2,4,5,6,8.

3. А=3,5,7,8,9; Б=1,2,4,6,10.

4. А=1,2,5,9,10. Б=3,4,6,7,8.

Тест 5. *Визначте, яка категорія водночас виступає внутрішньою змінною підприємства і належить до факторів зовнішнього середовища:*

1. Споживачі.

2. Податкова система держави.

3. Технологія.

4. Конкуренти.

3 ЗАВДАННЯ

Спроекувати організацію:

1. вид підприємств відповідно законодавчої бази заснування підприємства (приватне, колективне, спільне, державне, громадське, комунальне)

2. місія і цілі організації

3. характеристики організації (*цільові орієнтири, сфера діяльності, філософія, можливості й засоби здійснення діяльності організації*)

3. стратегія фірми

4. ситуаційні фактори: зовнішнє середовище, технологія роботи, стратегічний вибір, поведження працівників

5. Розкрити елементи проектування організації:

Етапи проектування організації містять в собі наступні елементи:

- поділ праці й спеціалізація;
- департаментизація й кооперація;
- зв'язок між частинами й координація;
- масштаб керованості й контролю;
- ієрархія організації і її ланки;
- розподіл прав і відповідальності;
- централізація й децентралізація;
- диференціація й інтеграція.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3
тема: Організаційна поведінка

1. КОНТРОЛЬНІ ВОПРОСИ

1. Що таке організаційна поведінка?
2. Як вивчається організаційна поведінка?
3. Які складові частини щоденної роботи керівника?
4. Дайте визначення організаційної поведінки. Як формулює сутність організаційної поведінки ваш друг чи колега? У чому полягають розходження ваших підходів?
5. Припустимо, ваш колега стверджує: «Основне завдання організаційної поведінки – маніпулювання людьми, тому що воно служить винятково інтересам менеджменту». Чи поділяєте ви його точку зору?
6. Ви зустрілися з твердженням: «Організаціям необхідні люди, а індивіди мають потребу в організаціях». Чи справедливо таке твердження для організацій усіх типів?
7. Згадайте основні концепції, що формують базис організаційної поведінки. Могли б ви виділити найбільш значущі? Поясніть свій вибір.
8. Виберіть одного зі своїх колег чи друзів. Які його (її) якості суто індивідуальні? У чому ви в основному схожі? Що домінує: розбіжність чи подібність?
10. Розгляньте основні риси соціальної системи організації, в якій ви працюєте чи вчитеся. Як соціальна система впливає на вас і ваші трудові якості (позитивно чи негативно)?
11. Проаналізуйте формулу ефективної організації. Які саме фактори найбільшою мірою визначають невідповідність між організаціями?
12. Поспілкуйтесь зі знайомими вам менеджерами. Як вони сформулювали бачення організацій, в яких вони працюють? Як воно сприймається співробітниками?
13. Як філософія, так і бачення являють собою досить абстрактні поняття. Як донести їхній зміст до працівників? Чому філософію і бачення включено в систему організаційної поведінки? Наведіть приклад організаційного бачення, про яке ви читали чи чули.
14. У чому полягає розбіжність між фактичними і ціннісними передумовами? Який їхній вплив на менеджерів?
15. Порівняйте чотири моделі організаційної поведінки між собою. Що в них загального? Чим вони відрізняються одна від одної?
17. Обговоріть підтримуючу і колегіальну моделі організаційної поведінки. Чому вони поширюються насамперед у високорозвинених країнах?
18. У якому напрямку, на вашу думку, розвиваються моделі організаційної поведінки?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4
Тема: Організаційна культура

1. КОНТРОЛЬНІ ВОПРОСИ

1. Поясніть, що розуміється під терміном «корпоративна культура».
2. У чому полягає відмінність між так званими внутрішньою і зовнішньою культурами організації?
3. Як ви вважаєте, чому менеджеру не варто підкреслювати свою роль наглядача?
4. Охарактеризуйте відомі вам різновиди корпоративної культури. Який з них, на ваш погляд, є основним?
5. Яким чином менеджерам вдасться прищепити працівникам довіру до змін і як при прийманні на роботу в якості претендентів відокремити тих, кому притаманний «інстинкт змін»?
6. Чому організації останнім часом у проведенні інноваційної політики втягують не тільки своїх безпосередніх співробітників, але й усе частіше прислухаються до думки споживачів і постачальників?
7. Що розуміється під домінуючими етичними нормами, цінностями і традиціями організації і чому їм приділяється величезне значення в більшості процвітаючих організацій?
8. Що приховує в собі високий рівень задоволеності співробітників фірми, які її наслідки і як можна «розпалити вогонь» для її усунення?
9. Що таке сугестія й у чому полягає її перевага перед адміністративним примусом?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

тема: Керівництво і лідерство

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

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

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

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланчарда. Модель "шлях-мета" Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

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

1. КОНТРОЛЬНІ ВОПРОСИ

1. Що таке тип керівника?
2. Які основні ознаки авторитарного керівника?
3. Як співвідносяться між собою влада і вплив ?
4. Які сильні та слабкі сторони переконання?
5. Який домінуючий стиль керівництва в США?
6. Дайте пояснення моделі Фідлера.
7. Опишіть модель Т. Мітчелла та Р. Хауса.
8. Що являє собою управлінська сітка Блейка-Моутон і яким чином, використовуючи цю сітку, визначаються шляхи удосконалення керівництва?
9. Які існують форми влади?
10. Що таке лідерство?
11. Як ви розумієте різницю між управлінням та лідерством?
12. Які вимоги висуваються до керівника?
13. Чому існує багато стилів керівництва?
14. В чому полягають відмінності авторитарного і делегуючого стилів?
15. Хто, на вашу думку, є винятковими лідерами?
16. Як лідерство впливає на тих, хто слідує за ними?

17. Чи знаєте ви людей, які досягли успіху в одній ситуації, але зазнали поразки за інших обставин? Чому це так?
18. Чи можна обійтися керівникові без свого стилю керівництва?
19. Як би ви шукали собі керівника?
20. Що таке харизма та харизматичне лідерство?
21. Яким типом влади володіє професор у типовій аудиторській

2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

Прокоментуйте з позиції «решітки менеджменту» стилі керівництва названих осіб.

1. Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх підлеглих, їх життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він передає прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і водночас не прагнуть зачіпати.

2. Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа»! Саме завдяки зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх та всі за одного». Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінують Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

3. Юрій Юрійович працює керівником відділу не дуже довго. Його призначили на цю посаду півроку тому, коли пройшло скорочення штатів на сусідньому державному підприємстві. Через рік він піде на пенсію. Він дуже хвилюється через можливі помилки у роботі і не дозволяє своїм підлеглим приймати самостійні та неординарні рішення. Юрій Юрійович завжди посилається на правила, положення та інструкції, навіть коли вони вже застаріли. Він не любить (а може, і побоюється) спілкуватися з підлеглими, тримає значну дистанцію при розмовах. Юрій Юрійович будь-що старається уникнути конфліктів між співпрацівниками. Слід визначити, що підприємство має добре налагоджені технології та висококваліфікованих фахівців. Відділ план виконує, можливо тому, що діє за добре налагодженими схемами. Але спільної команди у відділі немає, кожен тільки виконує свої обов'язки і не думає про майбутнє.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6

Тема: Основи державного управління економікою

Особливість державного управління як діяльності, відрізняється від інших видів управління перш за все тим, що вона здійснюється за допомогою державної влади і державними органами, тим що пріоритетну роль тут грає політичне керівництво, політика що є концентрованим вираженням суспільних інтересів соціальних груп і громадян. Тому змістовне визначення поняття «ефективність державного управління» і її критеріїв не технологічна операція, скажімо, по моделі: «затрати – випуск» а є елементом діяльності політичного суб'єкта, що управляє, що несе в собі деякий політичний аспект.

Ефективність державного управління виявляється на всіх рівнях функціонування системи: від окремої організації – до місцевого суспільства, від місцевого рівня – до регіонального, від регіонального співтовариства – до соціальної системи і її політичної організації – держави. На кожному з рівнів ефективність вимірюється своїми критеріями, що характеризують співвідношення цілей і результатів, а в іншій площині відповідність результатів інтересам що управляють і керованих, виражених в цілях. Вищим критерієм ефективності системи державного управління в цілому служить повнота реалізації її функцій. У узагальненому вираженні – це збереження даних політичної системи і суспільства, забезпечення їх цілісності, єдності і безпеки, а також захист інтересів всіх груп населення прав і свобод громадян.

1 КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Чому управління є не лише наукою, але і мистецтвом?
2. У чому полягає особлива складність і актуальність теорії і практики управління?
3. Особливості управління як системи.
4. Держава і регіон як об'єкт управління.
5. Які принципи застосовуються при державному регулюванні окремих напрямлень економіки?
6. Назвіть основні напрямлення державного регулювання економіки. Чи є галузі, де державне регулювання має бути особливе жорстким?
7. Для чого необхідне державне регулювання економіки в ринкових умовах?
8. Які основні засоби державного регулювання економіки ви можете назвати. Яке співвідношення понять «муниципальная собственность» і «муниципальное хозяйство»?
9. Що є об'єктами муніципального управління?
10. У чому головна відмінність державного і муніципального управління?
11. Що розуміється під соціально-економічним розвитком муніципального утворення?
12. Чи може муніципальне утворення розвиватися самостійно у відриві від розвитку регіону, суб'єкта Федерації, держави в цілому?
13. Як ви розумієте відмінності між ефективністю державного управління і

управління в організації?

14. Які економічні критерії ефективності державного управління?

15. Назвіть основні чинники ефективності державного управління.

16. Що більшою мірою визначає ефективність державного управління – якість державного апарату або достаток народного господарства?

2 ТЕСТИ

1. *Основною метою державного регулювання економіки є:*

- а) контроль і обмеження діяльності комерційних організацій на ринку;
- б) забезпечення правових основ економічних вирішень, рівних умов і стабільності правил господарювання;
- в) перерозподіл ресурсів, на користь неефективних, але суспільно значимих виробництв..

2. *Об'єктом державного регулювання є:*

- а) всі галузі і підрозділи матеріального виробництва, товарні, фондовий, валютний ринки, ціноутворення, грошове звернення, а також підприємства незалежно від форми власності і господарювання;
- б) державні підприємства і організації;
- в) неефективні і фінансово неблагополучні підприємства.

3. *Державне регулювання спирається на використання:*

- а) адміністративних методів владного управління;
- б) права, бюджетної, банківської системи, державних замовлень, і пр.;
- у) моніторингу ситуації і втручання в критичних ситуаціях.

4. *Діяльність підприємств в ринковій середі регулюється:*

- а) об'єктивними законами ринку;
- б) командно-адміністративними методами управління;
- в) правовими методами регулювання.

5. *Об'єктом муніципального управління є:*

- а) населення муніципальної освіти;
- б) населення, інфраструктура і територія;
- в) населення, ресурси і підприємства.

6. *Муніципальне господарство*

а) сукупність підприємств і установ, що здійснюють на території муніципального утворення господарську діяльність;

б) сукупність підприємств, і установ, що здійснюють на території муніципального утворення господарську діяльність направлену на задоволення колективних (суспільних) потреб його населення;

в) сукупність муніципальних підприємств і установ, що здійснюють на території муніципального утворення господарську діяльність.

7. *Соціально-економічний розвиток має на увазі насамперед:*

- а) зміна територій муніципальних утворень;
- б) дотації держави;
- в) самостійну діяльність по власному розвитку.

8. *Під комплексним соціально-економічним розвитком муніципальної освіти розуміється:*

а) керований державою процес змін в різних сферах життя муніципального утворення направлений на досягнення певного рівня розвитку соціальної (включаючи духовну) і економічної сфер на території муніципального утворення, з найменшим збитком для природних ресурсів і найбільшим рівнем задоволення колективних потреб населення і інтересів держави;

б) керований органами місцевої самоврядуності процес змін в різних сферах життя муніципального утворення, направлений на досягнення певного рівня розвитку соціальної (включаючи духовну) і економічної сфер на території муніципального утворення з найменшим збитком для природних ресурсів і найбільшим рівнем задоволення колективних потреб населення і інтересів держави;

в) керований населенням процес змін в різних сферах життя муніципального утворення направлений на досягнення певного рівня розвитку соціальної (включаючи духовну) і економічної сфер на території муніципальної освіти, з найменшим, збитком для природних ресурсів і найбільшим рівнем задоволення колективних потреб населення і інтересів держави.

9. *Ефективність державного управління – це:*

а) співвідношення результатів і досягнутих суспільних цілей, результатів і використаних державних ресурсів;

б) забезпечення зростання національного доходу;

в) характеристика якості державних вирішень і їх реалізації.

10. *Базові цінності держави – це:*

а) узагальнені цілі держави;; складові духовну основу загальнодержавних інтересів і політичної стратегії, а також інструментальні цінності що виражають схвалювані суспільством засоби досягнення цілей;

б) основоположні цінності, що забезпечують стійкість функціонування держави;

в) основні засади, цінності, національні особливості, що склалися століттями, що розділяються суспільством.

3 ЗАВДАННЯ

1. *Розгляньте аспекти державного регулювання неплатежеспроможних організацій:*

На якому етапі погіршення фінансового положення підприємства держава має право втручатися в діяльність підприємства?

Чи завжди державне втручання означає банкрутство підприємства? Чи завжди банкрутство означає ліквідацію підприємства?

Які процедури банкрутства найчастіше використовуються в українській практиці?

2. Дайте визначення або опишіть такі соціально-економічні об'єкти, які визначаються поняттями «муніципальне утворення» і «поселення». Дайте характеристику цим поняттям на основі правових і економічних категорій. Що спільного і в чому різниця між об'єктами, визначеними цими поняттями?

3. Що по відношенню до муніципальної освіти можна віднести до

«зовнішнього середовища»? Дайте визначення поняттю «зовнішнє середовище муніципальної освіти». Назвіть основні правові і економічні механізми взаємодії з «зовнішньою середою муніципального утворення».

4. У чому різниця між поняттями «ефект» і «ефективність»?

У чому сенс ефективності державного управління відносно підприємств-банкротів ?

Чи можна говорити про ефективність державного управління в ринковій економіці? У чому вона виражається?

5. Наведіть приклади ефективних в плані державного управління проектів і програм сьогодні.

Чим визначається ефективність в таких програмах?

Які причини (прояви) неефективності державного управління ви можете назвати?

Чи можливе ефективне державне управління в умовах кризи економіки?

Як впливає криміналізація і зростання корупції на ефективність державного управління?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7

Тема: Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

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

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

1. КОНТРОЛЬНІ ВОПРОСИ:

1. Сутність процесу прийняття рішень в теорії управління;
2. Характеристика поведінкової та класичної моделі прийняття рішень;
3. Сутність та сфери застосування ірраціональної моделі прийняття рішень;
4. Основні етапи раціональної технології прийняття рішення та їх зміст;
5. Послідовність здійснення процесу оцінки альтернативних варіантів;
6. Характеристика методів творчого пошуку альтернативних варіантів.
7. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень;
8. Сутність та умови доцільного використання: аналітичних методів; статистичних методів; методів математичного програмування; теоретико-ігрових методів; експертних методів;
9. Механізм використання методу “дерево рішень”;
10. Основні критерії для розв’язання задач в теорії статистичних рішень;
11. Характеристика задач теорії ігор;
12. Характеристика експертних методів.
13. Обґрунтуйте необхідність моделювання в ухваленні управлінських рішень. У чому полягає суть моделювання в менеджменті?
14. Охарактеризуйте основні види моделей, приведіть декілька власних прикладів.
15. Охарактеризуйте основні цільові установки кожного етапу побудови моделей.
16. У чому труднощі вживання моделювання в практичній діяльності організації?
17. Викладете суть моделей і методів, вживаних в менеджменті до ухвалення рішень в умовах невизначеності?
18. Чому процес ухвалення управлінських рішень є центральним розділом курсу "Основи менеджменту"?
19. Якого вигляду рішень набирає в організаціях?
20. Що таке проблема і яке місце вона займає процесі управління ?
21. Які особливості характерні для рішень, що приймаються окремим суб'єктом, і для групових рішень?
22. Опишіть рівні ухвалення рішень в менеджменті?
23. Наведіть декілька прикладів прийняття менеджером рішень:

- організаційних;
- інтуїтивних;
- раціональних;
- заснованих на думках.

2. Розгляд ситуаційної вправи з моделей прийняття управлінських рішень

3. Розв'язок задач з:

- використання аналітичних методів прийняття управлінських рішень;
- використання методів (критеріїв) теорії статистичних рішень;
- використання методу платіжної матриці;
- теорії ігор (парні ігри з нульовою ставкою);
- експертних оцінок (простого ранжування та вагових коефіцієнтів).

2 ТЕСТИ

I Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:
 - а) “обмеженої раціональності”;
 - б) “раціональності”;
 - в) “досягнення задоволення”.
2. Актуальність інформації – це:
 - а) властивість інформації бути зрозумілою для адресата;
 - б) стислість та чіткість викладення інформації;
 - в) її очевидність, яка ґрунтується на її демонстрації;
 - г) наявність відомостей, необхідних і достатніх для прийняття раціонального управлінського рішення;
 - д) немає правильної відповіді.
3. Сутність методу фокальних об'єктів:
 - а) удосконалення об'єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
 - б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об'єкту, що аналізується;
 - в) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об'єкту, що аналізується;
 - г) перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що аналізується.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

4. Вимоги до виявлення альтернатив, що обмежують їх кількість:
 - а) взаємовиключеність альтернатив
 - б) відсутність заперечень з боку учасників обговорення
 - в) однакові умови описання альтернатив
 - г) витрати на реалізацію альтернатив
5. Основні характеристики класичної теорії прийняття рішень – особа, що приймає рішення:

- а) має чітку мету прийняття рішення
- б) має неповну інформацію стосовно можливих альтернатив
- в) має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості
- г) не здатна передбачити наслідки кожної із можливих альтернатив
- д) немає правильної відповіді

6.Етап діагнозу проблеми в процесі прийняття рішення містить наступні підетапи:

- а) виявлення та опис проблемної ситуації
- б) вибір найкращого варіанту рішення
- в) збір інформації щодо проблеми
- г) встановлення мети вирішення проблемної ситуації
- д) опрацювання критеріїв прийняття рішення

7.Сфери використання ірраціональної моделі прийняття рішень:

- а) принципово нові рішення
- б) прості, відомі проблеми
- в) достатність влади, щоб нав'язати своє рішення
- г) необхідність згоди підлеглих виконати прийняте рішення
- д) високий рівень довіри між керівником і підлеглими

8.Критерії якості інформаційних матеріалів:

- а) об'єктивність
- б) економічність
- в) комунікативність
- г) об'ємність
- д) лаконічність

9. Базові поняття поведінкової теорії прийняття рішень:

- а) “обмеженої раціональності”
- б) “раціональності”
- в) “досягнення задоволення”

10. Критерії перевірки альтернатив в процесі їх оцінки:

- а) своєчасність
- б) відповідність ресурсам організації
- в) реалістичність
- г) актуальність
- д) прийнятність наслідків її реалізації

11. Методи активізації творчого пошуку альтернатив:

- а) метод інверсії
- б) метод контрольних запитань
- в) метод “ідеалізації”
- г) метод “мозкового штурму”
- д) метод колективного блокноту
- е) метод морфологічного аналізу
- ж) метод фокальних об'єктів
- з) метод аналогії

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

12. Послідовність реалізації етапів раціональної технології прийняття рішень:
- оцінка ефективності варіантів рішення проблеми
 - прийняття рішення
 - збір інформації про проблему
 - розробка можливих варіантів рішення проблеми
 - визначення проблеми і постановка мети вирішення проблеми

3. ЗАВДАННЯ

По варіантам розв'язати задачі застосовуючи методи обґрунтування управлінських рішень.

Варіант 1

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- в енергетичну компанію;
- у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- високі темпи інфляції;
- низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,6 і 0,4. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий ($p=0,6$)	Низький ($p=0,4$)
1) виробництво товарів для відпочинку	-20000	+70000
2) енергетична компанія	+90000	-25000
3) виробництво продуктів харчування	+30000	+25000

Визначте найкращу з альтернатив, використовуючи метод платіжної матриці.

Варіант 2

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z:

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.)

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	10	12	14
Y2	12	17	14
Y3	11	10	8

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Варіант 3

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.).

Сільськогосподарська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Пшениця	30	15	25
Жито	20	30	25
Ячмінь	40	20	10

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди, використовуючи:

- критерій песимізму;
- критерій оптимізму;
- критерій коефіцієнту оптимізму (коефіцієнт оптимізму дорівнює 0,6)
- критерій Лапласа;
- критерій жалю (Севіджа).

Варіант 4

Фірма планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактору успіху відносно інших з набору, що розглядається. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги.

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів.

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0,2	0,4	0,3	0,1	0,3	0,4
2. Ціна товару	0,4	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1
3. Канали збуту	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1
4. Технічне обслуговування	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1
5. Реклама і стимулювання	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3
Сумарне значення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Варіант 5

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- високі темпи інфляції;
- низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,6 і 0,4. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий ($p = 0,6$)	Низький ($p = 0,4$)
1) виробництво товарів для відпочинку	-20000	+30000
2) енергетична компанія	-30000	+50000
3) виробництво продуктів харчування	+10000	+25000

Визначте, якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу, використовуючи метод платіжної матриці.

Варіант 6

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z:

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.)

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	12	7	10
Y2	5	9	3
Y3	8	15	6

Варіант 7

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.)

Сільськогосподарська культура	<i>Погодні умови</i>		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Пшениця	25	45	20
Жито	15	35	40
Ячмінь	30	10	50

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди, використовуючи:

- критерій песимізму;
- критерій оптимізму;
- критерій коефіцієнту оптимізму (коефіцієнт оптимізму дорівнює 0,8)
- критерій Лапласа;
- критерій жалю (Севіджа).

Варіант 8

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- високі темпи інфляції;
- низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,8 і 0,2. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p = 0,8)	Низький (p = 0,2)
1) виробництво товарів для відпочинку	−90000	+170000
2) енергетична компанія	−100000	+220000
3) виробництво продуктів харчування	−70000	+200000

Визначте, якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу, використовуючи метод платіжної матриці.

Варіант 9

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.).

Сільськогосподарська культура	<i>Погодні умови</i>	
	посушливе літо	нормальне літо
Пшениця	25	45
Жито	15	35
Ячмінь	30	10

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди, використовуючи:

- критерій песимізму;
- критерій оптимізму;
- критерій коефіцієнту оптимізму (коефіцієнт оптимізму дорівнює 0,5);
- критерій Лапласа;
- критерій жалю (Севіджа).

Варіант 10

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z :

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.)

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	12	10	9
Y2	14	8	13
Y3	9	11	7

Визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Варіант 11

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- високі темпи інфляції;
- низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,6 і 0,4.

Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p = 0,7)	Низький (p = 0,3)
виробництво товарів для відпочинку	-30000	+70000
енергетична компанія	+80000	-30000
виробництво продуктів харчування	+30000	+25000

Визначте найкращу з альтернатив, використовуючи метод платіжної матриці.

Варіант 12

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z :

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.)

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	14	12	10
Y2	12	17	15
Y3	10	11	8

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Варіант 13

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.).

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди, використовуючи:

- критерій песимізму;
- критерій оптимізму;
- критерій коефіцієнту оптимізму (коефіцієнт оптимізму дорівнює 0,6)
- критерій Лапласа;
- критерій жалю (Севіджа).

Сільськогосподарська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Пшениця	40	25	20
Жито	20	30	40
Ячмінь	30	10	25

Варіант 14

Фірма планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які,

вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактору успіху відносно інших з набору, що розглядається. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги.

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0,3	0,4	0,2	0,1	0,3	0,3
2. Ціна товару	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
3. Канали збуту	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1
4. Технічне обслуговування	0,3	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1
5. Реклама і стимулювання	0,1	0,2	0,2	0,4	0,3	0,4
Сумарне значення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів.

Варіант 15

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- високі темпи інфляції;
- низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,6 і 0,4. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p=0,7)	Низький (p=0,3)
1) виробництво товарів для відпочинку	-15000	+40000
2) енергетична компанія	-20000	+50000
3) виробництво продуктів харчування	+15000	+25000

Визначте найкращу з альтернатив, використовуючи метод платіжної матриці.

Варіант 16

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z:

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);

- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.)

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	12	7	10
Y2	8	10	5
Y3	6	15	7

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Варіант 17

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.)

Сільськогосподарська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Пшениця	30	40	20
Жито	25	35	45
Ячмінь	35	10	50

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди, використовуючи:

- критерій песимізму;
- критерій оптимізму;
- критерій коефіцієнту оптимізму (коефіцієнт оптимізму дорівнює 0,8)
- критерій Лапласа;
- критерій жалю (Севіджа).

Варіант 18

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- високі темпи інфляції;
- низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,8 і 0,2. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p = 0,8)	Низький (p = 0,2)
1) виробництво товарів для відпочинку	-70000	+190000
2) енергетична компанія	-150000	+250000
3) виробництво продуктів харчування	-50000	+200000

Визначте, якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу, використовуючи метод платіжної матриці.

Варіант 19

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.).

Сільськогосподарська культура	Погодні умови	
	посушливе літо	нормальне літо
Пшениця	35	55
Жито	45	15
Ячмінь	20	35

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди, використовуючи:

- критерій песимізму;
- критерій оптимізму;
- критерій коефіцієнту оптимізму (коефіцієнт оптимізму дорівнює 0,5)
- критерій Лапласа;
- критерій жалю (Севіджа).

Варіант 20

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z :

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.).

Визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	14	12	9
Y2	12	10	13
Y3	10	11	7

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8

Тема: Ефективність управління

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

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

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

1 КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Поняття “комунікація”, її роль у системі управління та умови здійснення;
2. Сутність та взаємозв’язок етапів процесу комунікації, фактори, що впливають на ефективність реалізації кожного етапу процесу комунікації;
3. Переваги та недоліки основних методів комунікації;
4. Сутність та роль неформальних комунікацій організації;
5. Сутність та класифікація комунікаційних мереж в організації;
6. Переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж в організації;
7. характеристика факторів, що перешкоджають ефективній комунікації та методи їх подолання;
8. Стратегії підвищення ефективності комунікації;
9. Сутність поняття “організаційна ефективність”;
10. Характеристика критеріїв ефективності організаційної діяльності;
11. Основні підходи до оцінки організаційної ефективності;
12. Сутність поняття “ефективність управління”;
13. Характеристика підходів до визначення ефективності управління;
14. Ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9

Тема: Управлінський контроль

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

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

Ефективність контролю.

Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

1 КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Поняття “контроль” та його місце в системі управління;
2. Змістовна характеристика моделі та етапів процесу контролю;
3. Класифікація процесів контролю в організації, їх цілі, переваги та недоліки;
4. Основні вимоги до ефективної системи контролю;
5. Сутність дисфункціонального ефекту системи контролю;
6. Основні інструменти управлінського контролю в організації;
7. Переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю;
8. Характеристика інструментів прямого і непрямого управлінського контролю поведінки робітників;
9. Розгляд кейсу з визначення ефективності контролю в організації та практичних завдань.

2 ТЕСТИ

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Чинники, що обумовлюють ефективність поточного:
 - а) охоплення широкої сфери діяльності організації;
 - б) побудова ефективної системи комунікації;
 - в) можливість з'ясувати причини відхилень від стандартів;
 - г) забезпечення інформацією для вдосконалення планування в майбутньому.
2. Концепція бюджетів опрацьовується:
 - а) менеджерами нижчого рівня управління;
 - б) менеджерами вищого рівня управління;
 - в) менеджерами середнього рівня управління.

3. Показники здатності фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:

- а) коефіцієнт чистого прибутку;
- б) коефіцієнт поточної ліквідності;
- в) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

4. Функції заключного контролю:

- а) забезпечення інформацію для удосконалення планування у майбутньому;
- б) оперативне реагування керівника на відхилення, що виникають;
- в) побудова ефективної системи мотивації;
- г) забезпечення якості/кількості "вхідних" ресурсів в організацію.

5. Параметри ефективної системи контролю:

- а) всеосяжність та об'єктивність;
- б) безперервність, регулярність, невідворотність;
- в) гнучкість;
- г) економічність;
- д) зрозумілість для тих, кого перевіряють;
- е) дієвість та своєчасність.

6. Прояви дисфункціонального ефекту системи контролю:

- а) підвищення стандартів діяльності підлеглих;
- б) необ'єктивного покарання підлеглих;
- в) маніпулювання результатами контролю;
- г) намагання підлеглих виглядати "краще" за критерієм, який контролюється.

7. Інструменти непрямого контролю поведінки працівників:

- а) селекція кадрів;
- б) формалізація;
- в) дисциплінарний вплив;
- г) винагородження;
- д) підсилення мотивації.

8. Показники прибутковості діяльності організації:

а) $\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$

б) $\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$

в) $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$

г) $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна сума активів}}$

д) $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$

9). Інструменти управлінського контролю:

- а) ревізія, аудит;
- б) бухгалтерський облік;
- в) бюджетування;
- г) аналіз беззбитковості;
- д) аналіз фінансових коефіцієнтів;

е) аналіз чутливості.

10. Склад основних етапів контролю як функції управління:

- а) визначення цілей контролю;
- б) вимірювання реального виконання;
- в) дисциплінарний вплив на працівників;
- г) розробка стандартів діяльності;
- д) коригуючі дії;
- е) винагородження діяльності працівників.

11. Реакції менеджера на результати порівняння реального виконання із стандартами в процесі контролю:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності;
- г) здійснювати винагородження підлеглих;

12. Недоліки особистих спостережень як методу вимірювання реального виконання в процесі контролю:

- а) фільтрація інформації;
- б) значні витрати часу;
- в) негативна реакція підлеглих;
- г) швидке отримання інформації.

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

13. Послідовність етапів “циклу контролю”:

- а) аналіз причин відхилення;
- б) порівняння досягнутих параметрів із стандартами;
- в) встановлення стандартів (бажане виконання роботи);
- г) дійсне виконання роботи;
- д) впровадження заходів із коригування процесів;
- е) розробка програми внесення змін;
- ж) розпізнавання відхилень;
- з) вимірювання дійсного виконання.

14. Послідовність етапів процесу складання бюджету:

- а) аналіз розбіжностей між фактичним станом і бюджетом, звітність за допомогою доповідей;
- б) здійснення кроків з управління;
- в) коригування цілей та основних напрямків діяльності;
- г) визначення цілей, настанов, основних напрямків діяльності;
- д) формулювання політики, висування ініціативи;
- е) обговорення, узгодження та затвердження концепції бюджетів;
- ж) розробка планів діяльності, формулювання концепції бюджетів;
- з) делегування завдань з виконання бюджетів менеджерам нижчого рівня;
- к) обговорення та оцінка представлених аналітичних звітів, узгодження кроків з управління;
- л) обговорення та оцінка результатів управління, формулювання політики.

ДОДАТОК 1

ПРИКЛАДИ РІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ДО ТЕМИ № 6

«Методи обґрунтування управлінських рішень»

1. Задача на використання методу платіжної матриці

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- 1) високі темпи інфляції;
- 2) низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,3 і

0,7. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий ($p = 0,3$)	Низький ($p = 0,7$)
1) виробництво товарів для відпочинку	-10000	+50000
2) енергетична компанія	+90000	-15000
3) виробництво продуктів харчування	+30000	+25000

Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

Розрахуємо очікувані ефекти від реалізації кожної альтернативи:

$$EV1 = 0,3(-10000) + 0,7(+50000) = 32000$$

$$EV2 = 0,3(+90000) + 0,7(-15000) = 16500$$

$$EV3 = 0,3(+30000) + 0,7(+25000) = 26500$$

Перша альтернатива має найбільший очікуваний ефект, тому організація має інвестувати кошти у фірму по виробництву товарів для відпочинку.

2. Задача на використання методу “дерева рішень”.

Фірма має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення своєї діяльності:

- 1) вкласти кошти в придбання нової фірми;
- 2) вкласти кошти в розширення існуючих виробничих потужностей;
- 3) покласти гроші на депозитний рахунок у банк.

В процесі реалізації кожної альтернативи можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Імовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$.

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована фірмою (див. рис.).

Для вибору кращої альтернативи, фірма збрала необхідну інформацію і побудувала дерево рішень, як показано на рисунку:

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

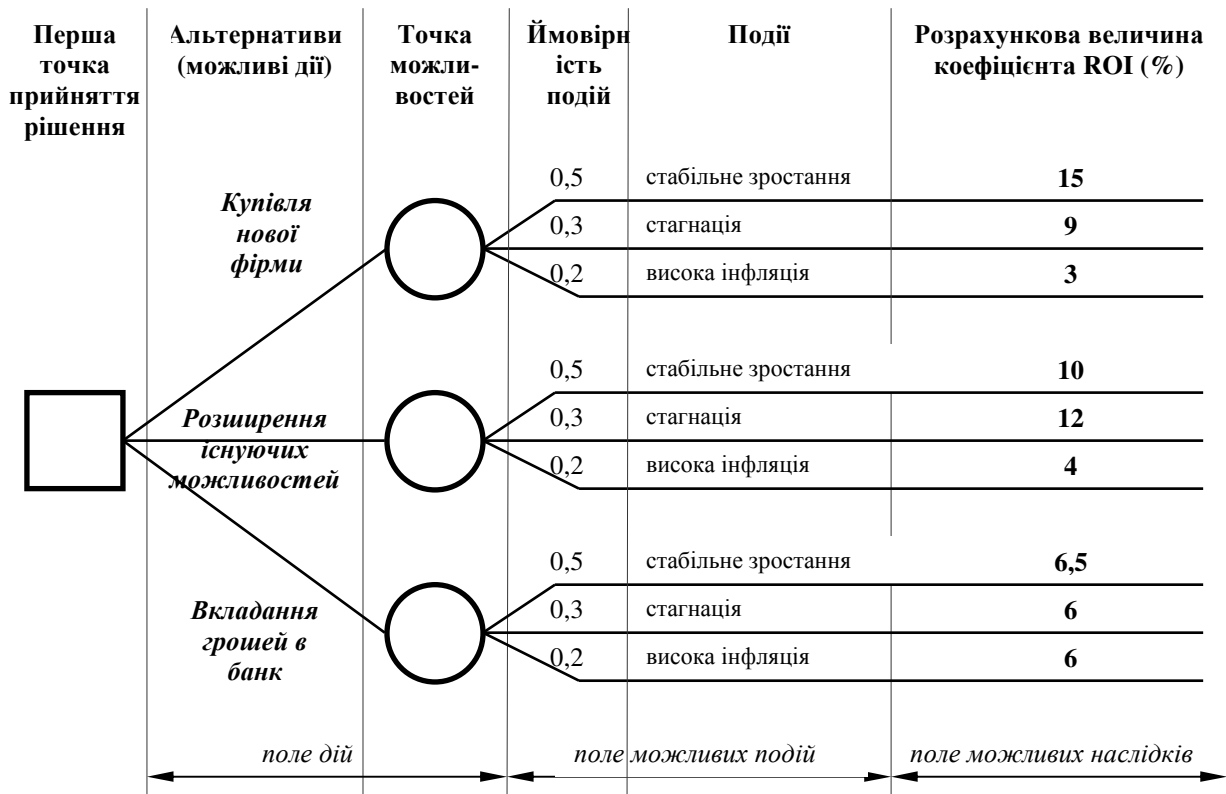


Рис. Графік «дерева рішення» в задачі інвестування коштів фірми

У нашому випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI.

3. Задача на використання критеріїв теорії статистичних рішень

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.)

Сільськогосподарська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
пшениця	23	35	12
жито	15	30	25
ячмінь	40	20	10

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди.

Розглянемо рішення цієї задачі з використанням критеріїв теорії статистичних рішень.

1. Критерій песимізму.

Культура	Погодні умови			minRij
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	23	35	12	12
жито	15	30	25	15
ячмінь	40	20	10	10

$$\max_i (\min_j R_{ij}) = 15$$

Висівати слід жито (друга стратегія).

2. Критерій оптимізму.

Культура	Погодні умови			maxRij
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	23	35	12	35
жито	15	30	25	30
ячмінь	40	20	10	40

$$\max_i (\max_j R_{ij}) = 40$$

За даним критерієм висівати слід ячмінь (третя стратегія).

3. Критерій коефіцієнту оптимізму (припустимо, що особа, яка приймає рішення вважає себе на 60% песимістом і на 40% оптимістом)

$$\text{Пшениця: } 12 * 0,6 + 35 * 0,4 = 21,1$$

$$\text{Жито: } 15 * 0,6 + 30 * 0,4 = 21,0$$

$$\text{Ячмінь: } 10 * 0,6 + 40 * 0,4 = 22,0$$

Висівати слід ячмінь (третя стратегія).

4. Критерій Лапласа. (відповідно до умов задачі, відсутня будь-яка інформації про імовірність настання того чи іншого стану погоди. У такому випадку: $P_1 = P_2 = P_3 = 1/3$)

Розрахуємо очікуваний ефект від реалізації кожної альтернативи:

$$\text{Пшениця: } 23 * 1/3 + 35 * 1/3 + 12 * 1/3 = 70/3$$

$$\text{Жито: } 15 * 1/3 + 30 * 1/3 + 25 * 1/3 = 70/3$$

$$\text{Ячмінь: } 40 * 1/3 + 20 * 1/3 + 10 * 1/3 = 70/3$$

Стратегії за даним критерієм рівнозначні і зробити вибір найкращої неможливо.

5. Критерій жалю.

Розрахуємо матрицю втрат за формулою:

$$V_{ij} = \max_j R_{ij} - R_{ij}$$

Культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
пшениця	40-23=17	35-35=0	25-12=13
жито	40-15=25	35-30=5	25-25=0
ячмінь	40-40=0	35-20=15	25-10=15

Нова матриця втрат має вигляд:

Культура	Погодні умови			maxBij
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	17	0	13	17
жито	25	5	0	25
ячмінь	0	15	15	15

Найкращою є та стратегія, яка забезпечує мінімальні втрати, тобто відповідає формулі:

$$\min_j (\max_i B_{ij})$$

У нашій задачі висівати потрібно ячмінь (третя стратегія).

4. Задача на використання методів теорії ігор

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z:

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. Табл.)

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	6	4	9
Y2	9	3	2
Y3	7	1	5

Нижня ціна гри визначається шляхом відбору мінімальних значень по кожному рядку, а потім вибору серед них максимального значення

$$\alpha = \max (\min A_{ij})$$

У нашому прикладі $\alpha = 4$

Верхня ціна гри визначається шляхом відбору в кожному стовпці максимального числа, а потім вибору з цих значень мінімального $\beta = \min (\max A_{ij})$

У нашому прикладі $\beta = 4$

Оскільки $\alpha=\beta=4$, то платіжна матриця має сідлову точку $(Y_1; Z_2)$ і гра вирішується в чистих стратегіях (оптимальна стратегія компанії $Y - Y_1$, оптимальна стратегія компанії $Z - Z_2$).

4. Задача на використання методів експертних оцінок

Фірма планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактору успіху відносно інших з набору, що розглядається. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги:

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів. Загальну думку експертів S_i по i -й ознаці розраховують за формулою:

$$S_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{m}$$

де a_{ij} – ваговий коефіцієнт, який надав j -й експерт i -й ознаці;

j – номер експерта;

i – номер ознаки;

m – кількість експертів, що оцінюють i -ту ознаку.

Чим більша величина S_i , тим більша важливість цієї ознаки.

Ключові фактори успіху	Маркетологи						S_i
	1	2	3	4	5	6	
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.33
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.23
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2	0.20
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.12
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.12
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Таким чином, найбільше уваги слід приділити якості нового товару, оскільки вона є його найбільш важливою ознакою.

ДОДАТОК 2
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ
Для контролю знань

Тестове завдання №1.

1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:

- А) “обмеженої раціональності”;
- Б) “раціональності”;
- В) “досягнення задоволення”.

2. В основу стратегії диференціації покладено:

- А) ідею сегментації ринку;
- Б) орієнтацію на обмежену частину асортименту продукції;
- В) орієнтацію на відповідну групу споживачів;
- Г) принцип поставки на ринок продукції з унікальними властивостями.

3. Метод фокальних об’єктів ґрунтується на:

- А) удосконаленні об’єкту, що аналізується, за допомогою комплексу універсальних запитань;
- Б) проведенні дискусії по обговоренню ідей вдосконалення об’єкту, що аналізується;
- В) систематичному дослідженні всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об’єкту, що аналізується;
- Г) перенесенні ознак випадково обраних об’єктів на об’єкт, що аналізується.

4. Організація – це:

- А) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей;
- Б) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети;
- В) група людей, діяльність яких координується з метою підвищення її ефективності.

5. В рамках класичної теорії менеджменту вирізняють:

- А) адміністративну школу управління;
- Б) школу організаційної поведінки;
- В) кількісну школу;
- Г) школу людських відносин.

6. Факторами, що впливають на вибір типу планів в організації є:

- А) рівень управління;
- Б) стадія “життєвого циклу” організації;
- В) стадія “життєвого циклу” продукції;
- Г) особливості об’єкту планування;
- Д) ступінь невизначеності середовища.

7. До методів активізації творчого пошуку альтернативних варіантів відносяться:

- А) метод інверсії;
- Б) метод контрольних запитань;
- В) метод “ідеалізації”;
- Г) метод “мозкового штурму”;
- Д) метод колективного блокноту;
- Е) метод морфологічного аналізу;

Ж) метод фокальних об'єктів;

З) метод аналогії.

8. Правильно сформульована місія організації повинна:

А) вказувати на види діяльності організації;

Б) описувати задачі організації;

В) вказувати на переваги організації;

Г) вказувати на ринки, де діє організація ;

Д) описувати стратегії бізнесу.

9. Які з перелічених ролей керівника відносяться до ролей, що пов'язані з прийняттям рішень:

А) головний керівник;

Б) підприємець;

В) той, той, хто усуває порушення;

Г) лідер;

Д) той, хто розподіляє ресурси;

Е) той, хто проводить переговори;

Ж) пов'язуюча ланка.

10. Ознаками діяльності менеджера є:

А) наявність у нього підлеглих;

Б) робота в апараті управління фірмою;

В) здатність приймати управлінські рішення;

Г) управління частиною або всією організацією.

Тестове завдання №2.

1. Ступінь формалізації як параметр організаційної структури характеризує:

А) кількість вертикальних рівнів управління в організації;

Б) кількість правил та процедур, що регламентують діяльність робітників в організації;

В) рівень управління, де зосереджено право прийняття рішень;

Г) глибину розподілу праці в організації;

2. До змістовних теорій мотивації відносять:

А) такі, що спрямовані на ідентифікацію потреб людини;

Б) такі, що спрямовані на дослідження манери поведінки керівника щодо підлеглих;

В) немає правильної відповіді.

3. Штабні повноваження – це:

А) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;

Б) повноваження, делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції по відношенню до лінійних керівників;

В) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або обмежують дії лінійних керівників.

4. Влада – це:

А) можливість впливати на поведінку інших людей;

Б) формально санкціоноване право здійснювати вплив на підлеглих;

В) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи;

- Г) здатність впливати на інших людей;
 - Д) поведінка за межами нормальної системи влади, призначена для отримання користі індивідів або підрозділів;
 - Е) немає правильної відповіді.
- 5.** Бюрократія – це тип організації, що характеризується:
- А) високим ступенем розподілу праці;
 - Б) чіткою управлінською ієрархією;
 - В) ініціативністю робітників;
 - Г) наявністю чисельних правил та процедур;
 - Д) демократичним стилем керівництва.
- 6.** До змістовних теорій мотивації відносять:
- А) модель Портера-Лоулера;
 - Б) теорію потреб Д.МакКлелланда;
 - В) теорію ERG К.Альдерфера;
 - Г) теорію сподівання (очікування) ;
 - Д) теорію "мотиваційної гігієни" Ф.Герцберга;
 - Е) теорію справедливості;
 - Ж) теорію “ієрархії потреб” А.Маслоу.
- 7.** Використання плоскої організаційної структури доцільно, коли:
- А) робота підлеглих вимагає жорсткого контролю;
 - Б) робота ідентична для багатьох виконавців;
 - В) робота виконується висококваліфікованими робітниками;
 - Г) для роботи характерні часті зміни завдань.
- 8.** В моделі Ф.Фідлера враховуються наступні ситуаційні фактори:
- А) “зрілість” виконавця;
 - Б) ступінь участі підлеглих в прийнятті рішень;
 - В) посадові повноваження керівника;
 - Г) структура задачі;
 - Д) потреби підлеглих;
 - Е) відносини між керівником і членами колективу.
- 9.** Процес делегування повноважень включає в себе наступні елементи:
- А) переміщення робітників організації;
 - Б) передачу відповідальності;
 - В) зміну системи оплати праці;
 - Г) звітність про виконання завдань;
 - Д) передачу повноважень.
- 10.** В теорії “життєвого циклу” П. Херсі та К. Бланшара виділяють наступні стилі керування:
- А) давати вказівки;
 - Б) продавати;
 - В) інструментальний стиль;
 - Г) стиль, орієнтований на досягнення.

Тестове завдання №3.

- 1.** Ефективність поточного контролю визначається тим, що він:
- А) охоплює широку сферу діяльності організації;

- Б) дозволяє побудувати ефективну систему комунікації;
- В) дозволяє з'ясувати причини відхилень від стандартів;
- Г) забезпечує інформацію для вдосконалення планування в майбутньому.

2. Організаційні комунікації – це:

- А) комунікації поміж двома або більше організаціями;
- Б) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації;
- В) комунікації між двома або більше особами;
- Г) комунікації з урахуванням ієрархії влади в організації.

3. Концепція бюджетів опрацьовується:

- А) менеджерами нижчого рівня управління;
- Б) менеджерами вищого рівня управління;
- В) менеджерами середнього рівня управління.

4. Для збільшення поля "арени" і зменшення поля "фасаду" використовується стратегія:

- А) вдосконалення зворотного зв'язку;
- Б) фокусування;
- В) експозиції;
- Г) диференціації;
- Д) диверсифікації.

5. До інструментів непрямого контролю поведінки робітників відносяться:

- А) селекція кадрів;
- Б) формалізація;
- В) дисциплінарний вплив;
- Г) винагородження;
- Д) підсилення мотивації.

6. Недоліками бюджетування є:

- А) орієнтація на результати, а не на процес діяльності;
- Б) можливість формалізації процесів управління;
- В) можливість перевитрачання коштів на виконання бюджету;
- Г) орієнтація на витрати.

7. Для здійснення процесу комунікації мають бути у наявності:

- А) відправник і одержувач інформації;
- Б) комунікаційна мережа;
- В) зворотній зв'язок;
- Г) низхідні комунікації.

8. За критерієм часу здійснення контрольних операцій розрізняють:

- А) стратегічний контроль;
- Б) бюджетний контроль;
- В) заключний контроль;
- Г) випереджаючий контроль;
- Д) операційний контроль;
- Е) поточний контроль;
- Ж) фінансовий контроль.

9. Факторами, що перешкоджають ефективній комунікації, є:

- А) фільтрація;

Б) соціально-культурні відмінності між відправником та одержувачем повідомлення;

В) використання симпатії;

Г) передавання однієї і тієї самої інформації різними варіантами;

Д) вибіркове сприйняття.

10. Розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

А) діагональні комунікації;

Б) розповсюдження чуток;

В) кільцеві комунікації;

Г) міжрівневі комунікації.

Тестове завдання №4.

1. Реакцією менеджера на результати порівняння реального виконання зі стандартами в процесі контролю можуть бути такі дії:

А) нічого не робити;

Б) коригувати діяльність підлеглих;

В) коригувати стандарти діяльності;

Г) здійснювати винагородження підлеглих.

2. До недоліків методу письмової комунікації відносяться:

А) значні витрати часу;

Б) можливості зберігати інформацію впродовж тривалого часу;

В) слабкий зворотній зв'язок;

Г) можливість передавати значні обсяги інформації.

3. Для оцінки діяльності робітників в організації можна застосовувати такі критерії:

А) оцінка за відносними стандартами;

Б) оцінка за абсолютними стандартами;

В) оцінка за критерієм досягнення цілей організації;

Г) експертна оцінка.

4. Вибір типу каналу комунікації визначається:

А) типом символів, які використовуються для кодування;

Б) характером повідомлення, що передається;

В) значущістю та привабливістю даного каналу для одержувача;

Г) конкретними перевагами або недоліками того або іншого каналу.

5. "Цикл процесу організаційних змін" складається з таких послідовних кроків (вказати послідовність):

А) здійснення змін;

Б) оцінка змін;

В) діагноз, визначення причин організаційних змін;

Г) усвідомлення необхідності процесу організаційних змін;

Д) планування змін і вибір техніки змін;

Е) визначення цілей змін.

6. Параметрами організаційної структури є:

А) ступінь адаптивності;

Б) ступінь складності;

В) ступінь формалізації;

Г) ступінь централізації;

Д) ступінь динамічності.

7. Згідно теорії сподівань (очікувань) сила прагнення до отримання винагороди залежить від наявності зв'язку (очікування) між:

А) цінністю винагороди і затратами праці;

Б) винагородою і цінністю винагороди;

В) результатами праці і винагородою;

Г) затратами праці і результатами;

Д) результатами праці і цінністю винагороди;

Е) затратами праці і винагородою.

8. Гнучкий час як метод перепроєктування робіт впливає на наступні базові характеристики роботи:

А) сполучання навичок;

Б) визначеність завдання;

В) автономність завдання;

Г) зворотній зв'язок.

9. В якій послідовності задовольняються потреби робітника згідно теорії ієрархії потреб А. Маслоу:

А) потреби в приналежності;

Б) потреби в самореалізації;

В) потреби в безпеці;

Г) потреби в повазі;

Д) фізіологічні потреби.

10. Для рішення задач, в яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення, доцільно використовувати:

А) метод платіжної матриці;

Б) метод “дерево рішень”;

В) метод теорії статистичних рішень;

Г) метод теорії ігор;

Тестове завдання №5.

1 Найбільш повно суть поняття «рішення» відображає таке визначення:

А) це забезпечення руху до поставленого завдання;

Б) це вибір альтернативи;

В) це відповідь на питання.

2 До етапів раціонального вирішення проблем не відносяться такі характеристики:

А) діагностика проблем;

Б) формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень;

В) виявлення альтернатив;

Г) оцінка альтернатив;

Д) реалізація рішень;

Є) вибір альтернатив.

Тестове завдання № 6 до теми «Лідерство»

1. З перелічених нижче термінів не належать до форм влади

- А) влада, заснована на примусовості;
- Б) влада заснована на лідерстві;
- В) влада, заснована на винагороді;
- Г) експертна влада;
- Д) еталонна влада;
- Є) законна влада.

2. З перелічених нижче визначень поняття «повноваження», «влада» характеризують:

Поняття	Варіант відповіді	Визначення
Повноваження		а) можливість діяти або здатність впливати на ситуацію чи поведінку інших людей; б) поведінка будь-якої людини, яка змінює відношення і почуття до неї інших людей;
Влада		в) обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання завдань

3. Керівник скеровує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цілей – це:

- А) модель Херсі-Бланшара;
- Б) модель Мітчела-Хауса;
- В) модель Фідлера.

4. Установіть відповідність:

Поняття	Варіант відповіді	Відповідь
Делегування		а) зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення;
Відповідність		б) передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
Повноваження		в) обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань

5. З перелічених визначень одне одному відповідають такі:

Поняття	Варіант відповіді	Відповідь
Лідерство		а) можливість впливати на поведінку інших;
Вплив		б) здатність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення мети організації;
Влада		в) будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда.

ДОДАТОК № 3 СИТУАЦІЇ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

Ситуація №1 - Найкраща стратегія

Олівер Сімс, президент компанії «Нью Ейдж», був проти збільшення потужностей. Це погана ідея, – звертався він до Ради директорів, – оскільки попит недостатній, щоб охопити все пропоноване. Чотири великі фірми виникли в нашій галузі минулого року і ще три можуть виникнути незабаром, оскільки вони відчують прибуткову справу. Часи високих цін та прибутків минули, протягом останнього десятиліття ми ведемо конкурентну боротьбу. Замість збільшення потужностей нам необхідно знайти нову галузь, котра забезпечила б 15 відсотків рентабельності, щоб інвестувати туди капітал. Сьогодні всі наші «яйця» містяться в одному кошику. Збільшуючи потужність заводу на 25 відсотків, ми ще більше ризикуємо нашим кошиком. Це безвідповідально!» Проте Рада директорів не погодилася з точкою зору президента і прийняла рішення про збільшення потужностей заводу протягом 18 місяців. Тоді Сімс вирішив, що єдиний спосіб врятувати компанію – це знайти шлях збільшити попит на виготовлювану продукцію.

Після 10 місяців досліджень та аналізу президент та його найближче коло визначили, що можливі три стратегії. Перша – підвищити витрати на рекламу з 300 тис. до 400 тис. доларів. Друга – знизити ціни на продукцію на 20 відсотків. Ринкове дослідження показало, що в такому разі обсяг реалізації сягне 60 млн доларів. Третя – розпочати програму НДДКР, тоді обсяг реалізації досягне 25 млн доларів.

Шанси на успіх оцінюються так: перша стратегія – 60 відсотків, друга – 20 відсотків, третя – 70 відсотків. Додатки становитимуть відповідно 48, 50 та 46 відсотків.

Запитання

1. До якого виду можна віднести рішення, що приймаються, визначеність, ризик, невизначеність?
2. Назвіть привабливі риси кожної стратегії. Наведіть розрахунки та визначіть найкращу стратегію.
3. Чи буде впливати різний рівень податку на остаточне рішення?

Ситуація №2

Джо був відомий в компанії як твердий сухар, людина системи 1. Проте він був і гарним керівником, виконував роботу сам, підлеглі поважали його, а він подавав надії як менеджер. Президент компанії вирішив послати Джо на тижневу програму «розробка ефективного стилю лідерства». Дарбар вважав, що це допоможе Джо покращити свій стиль праці.

Під час цієї програми Джо познайомився з різноманітними концепціями – від чотирьох систем Р. Лайкерта до сітки Блейка-Мутона, від трьох теорій Рецінга до моделі Фідлера. Коли все скінчилося, Джо повернувся до роботи й почав застосовувати більшість з того, чого навчився. «Якщо менеджер, зорієнтований на робітників, є ефективнішим, ніж той, який зорієнтований на роботу, то може й мені слід змінити стиль праці», – казав він собі.

Для цього він зробив два кроки. Перший – зібрав своїх підлеглих, щоб обговорити з ними службові обов'язки та дізнатися про їх думку з цього питання. Другий – твердо вирішив якомога менше втручатися в справи, запровадивши систему вільного контролю з огляду на те, що працівники добре виконують свої обов'язки.

Наступні три місяці справи йшли добре. По-перше, працівники були вражені зміною стиля боса. Проте, коли вони нарешті зрозуміли, що це серйозно, продуктивність праці зросла. Виникли неформальні зв'язки між робітниками і Джо. Останньому подобалися нові методи. Але з наближенням кінця року стара звичка втручатися в усі справи дала свої ознаки. Спочатку надійшло розпорядження від вищого керівництва, яке заклиало всіх начальників підвищити випуск продукції. Пізніше Президент викликав до себе Джо і також дав вказівку негайно вжити заходів, щоб збільшити обсяг виробництва. Напруга зростала. Довелося використовувати понад нормований час, а потім ще й суботні та недільні зміни. Джо побачив, що він працює 6 днів на тиждень по 24 години. Зі зростанням напруги Джо все частіше сам приймав рішення, без консультацій з персоналом. Давав завдання на власний розсуд та витрачав більше часу, контролюючи роботу. Десь у середині жовтня він знову був тим самим твердим «сухарем», менеджером системи 1. Це тривало до початку року, коли напруга впала. У перший тиждень січня Джо зібрав підлеглих: «Слухайте, хлопці, пан Президент щойно сказав мені, що ми добре попрацювали під час цієї гонки наприкінці року. Зараз ми повертаємось до звичайного розкладу, а тому давайте обговоримо, як ми працюватимемо в наступні три місяці. Я покажу вам, що ми маємо зробити, може у когось з вас є якісь ідеї щодо цього». У цей момент один із працівників встав і звернувся до боса: «Джо, до того, як ми почнемо це, дозвольте мені лише одне запитання: чому ти не запитав нас, коли планував працю під час цієї великої гонки?».

«Не знаю, гадаю, я був настільки зайнятий, що не мав часу замислитися. Ви ж знаєте, як це буває, коли на тебе весь час тиснуть. Знаєте, друзі, якщо ви побачите, що я знову повертаюсь до старих звичок, скажіть мені».

ЗАПИТАННЯ:

1. До якої системи можна віднести новий стиль Джо ?
2. Чому спочатку працівники не вірили в зміну стилю Джо?
3. Запропонуйте кілька методів, що допоможуть менеджерам не повертатися до старих методів.

Ситуація №3

1. На нараді в мерії повинні були бути присутні два керівники проектів з однієї організації, але через невідкладні справи один із них не зміг взяти в ній участі. Повернувшись із наради, його колега передав відсутньому всі отримані документи, але не повідомив про те, що там було прийняте рішення про зміни в програмі і термінах, які не встигли внести до протоколу. Відсутність інформації призвела до того, що група робітників цієї організації не встигла вчасно підготувати новий проект і не одержала фінансування.

Поясніть, чому могла виникнути така ситуація.

2. Я запросив кількох людей із Саудівської Аравії. Зможеш організувати прийом?

– Усе буде в порядку, – самонадіяно сказала Елізабет.

Гіршого провалу ще не було в її житті. На перше Елізабет замовила кухарю закуску з крабів, на друге страву з свинини, подане до столу зі старанно відібраними нею марочними винами. Гості дивилися на їжу, але не доторкалися до неї.

Що зробила не так Елізабет?

3. Українська фірма, намагаючись просунути свою продукцію на голландський ринок як різдвяні подарунки, вирішила провести головну рекламну компанію протягом третього тижня грудня.

Як ви гадаєте, який був наслідок?

4. Зустріч відбулась у міській Раді. Японців провели в конференц-зал, в руках у кожного був подарунок для мера. Мер міста подякував японським бізнесменам і в свою чергу подарував їм декілька сувенірів, які були загорнуті в простий сірий папір, бо для японців це колір трауру.

Про який колір йдеться в наведеному епізоді?

Ситуація №4 – Різні підходи до менеджменту

Головне завдання менеджера – максимізація прибутку, отриманого компанією. Разом з тим все більшого значення набувають соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, що забезпечують вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес – тільки «робити гроші». Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній області ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкуренто-спроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи збитку споживачам) і інших негативних наслідків. Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання і дії, що робляться ними, сприяючи вирішенню соціальних проблем, можуть надати велику користь підприємцям, підвищити їх імідж в суспільстві і бути непоганою рекламою.

Питання для аналізу:

1. Чию позицію ви розділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець сучасної України виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?
3. Чи буде йому зрештою це вигідно (у тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?
4. У яких формах соціальна підтримка може здійснюватися українським бізнесом:
 - у масштабах фірми?
 - у масштабах регіону, країни?

Ситуація №5 – Ознаки успішного бізнесу

Рецептів, як досягти успіху в бізнесі, існує багато. Передбачаємо одну з систем заходів. Проаналізуйте її.

1. Визначення специфічних потреб людей в організації. Як такими звичайно є самоповага, визнання і можливість незалежно мислити і діяти; ці відомості ґрунтуються на тривалих спостереженнях, що проводилися впродовжостанніх десяти років.

2. Формування команди для роботи, акцентуючи її увагу на процес планування, мета якого – визначити, де організація хоче опинитися через п'ять років.

3. Визначення стратегічної мети, аналіз зовнішніх умов, виявлення своїх сильних і слабких сторін і створення передумов для досягнення мети. Таким чином, виходить зафіксоване на папері керівництво до дії, або письмовий план дії.

4. Визначення етапів досягнення цілей, окремих осіб і груп, постановки ключових завдань на майбутні п'ять років.

5. Визначення цілей на четвертому, третьому, другому і першому роках роботи.

6. Якщо плановані досягнення, наступного року не відповідають сьогодинішнім реаліям, організація повинна наново встановити, що можна зробити на наступний рік, і переглянути план аж до п'ятого року, відшукуючи компромісні рішення на кожному з етапів.

7. Необхідно визначити стратегію для досягнення поставлених цілей. Кожному членові організації має бути надана можливість внести свій вклад в вироблення цієї стратегії.

8. Цей план або проект представляють у вищу ланку управління або в групу, якою підзвітне керівництво. Дуже поважно до початку виконання завдання погоджувати цілі і засоби їх досягнення.

10. Після того, як спільний п'ятирічний план і стратегія узгоджені, починається їх виконання.

11. Створюються детальні плани заходів і дій, при цьому особлива увага приділяється розбиттю кожної ключової ділянки; на певних працівників покладається відповідальність за завершення того або іншого етапу і чітко обкреслюється круг обов'язків.

12. Необхідно встановити порядок звітності і виділяти успіхи і невдачі, щоб можна було простежити за виконанням кожного етапу робіт – від окремого до довгострокової програми.

13. Всі працівники повинні мати можливість сигналізувати про відхилення від плану, що вимагає негайних дій для повернення на заданий курс.

14. Має бути розроблена система внутрішніх і зовнішніх винагород, які підтримають організацію на її шляху до поставленої цілі.

Питання для аналізу:

1. У чому пропонована схема відповідає умовам сучасної української економіки; у чому вона їй чужа?

2. Що, на вашу думку, слід було б додати в перелік дій, щоб зробити їх ефективнішими?

3. Якою мірою, якби ви були менеджер, ви прийняли пропоновану систему за основу?

Ситуація №6 – Погляд на ефективність українських компаній з боку західного бізнесу

Не дивлячись на великий потенціал українського ринку, іноземні підприємці дуже обережні в тому, що стосується розвитку бізнесу в нашій країні. Серед багатьох недоліків, характерних для українського ринку, наголошується або повна відсутність, або невисока кваліфікація українських менеджерів.

Перебування ж західних менеджерів (професіоналів організації і управління) обходиться іноземним компаніям, що працюють в Україні, дуже дорого. Крім того, присутність іноземних фахівців в спільних підприємствах часто веде до конфліктних ситуацій між ними і російським персоналом, що вважає що біля перших незрівнянно вищий рівень оплати праці.

На цьому фоні незвично виглядають результати аналізу діяльності декілька десятків спільних підприємств в Україні, виконаного співробітниками Гарвардської школи бізнесу в США. Коротко суть їх висновків зводиться до наступного:

Достоїнства:

Уявлення про те, що в СРСР не було ефективного менеджменту, невірно.

У сучасній Україні багато талановитих і досвідчених менеджерів.

У Україні є широкі можливості для підприємництва.

Українські менеджери надають питанням якості продукції таке ж значення, як і на Заході.

Труднощі, з якими стикаються українські менеджери (нестабільність, інфляція і т. д.), можна обернути в переваги.

Недоліки:

Українські менеджери невірно розуміють зв'язок між владою і відповідальністю (прагнуть до великої влади при малій відповідальності).

Об'єктивні труднощі в роботі українських менеджерів:

- постійна зміна законодавчої бази;
- складнощі забезпечення підприємств ресурсами;
- обмежена конвертована валюти.

Питання для аналізу:

1. Чи згодні ви з оцінкою стану українського менеджменту, яку дали американські ?

2. Чи не свідчить їх позиція про недостатнє знання особливостей проблем організації і управління в Україні?

3. Як динамічно, на вашу думку, міняються об'єктивні умови для роботи українських менеджерів?

4. Хто в даний час переважно на посаді керівника російського промислового підприємства, крупної оптової фірми, банку: досвідчений, іноземний або український менеджер? Поясніть свій вибір.

Ситуація №7 – Аналіз методів управління в американських компаніях

Приклад 1. Фірма «Дженерал електрик» разом з іншою продукцією

випускає електротехнічні шафи для підприємств. Стандартний виробничий цикл виготовлення цього виробу займав три тижні. У зв'язку з посиленням конкуренції керівництво компанії зробило заходи по вдосконаленню організації виробництва.

Виробництво шаф було зосереджене на одному заводі (раніше продукція випускалася на шести підприємствах компанії). Велика частка деталей була зроблена взаємозамінною. Був скорочений штат заводських інженерів, а праця тих, що залишилися був максимально автоматизований. Для підвищення оперативності в цехах звільнили всіх майстрів і контролерів якості, скоротивши число управлінських рівнів між робітниками і менеджером з трьох до одного.

Функції організації виробництва на робочих місцях, контролю якості продукції, дисципліни праці були делеговані робочим, яких об'єднали в бригади до двадцяти чоловік. Результат: ефективність виробництва зросла на 20%, виробничі витрати знизилися на 30%, терміни виконання замовлень скоротилися до 30 днів.

Приклад 2. Фірма АТТ проводить засоби зв'язку. Процес розробки виробу у фірмі здійснювався на декількох послідовних етапах: конструкторський відділ передавав свою роботу виробничникам, ті – у відділ маркетингу для реалізації виробу на ринку. В результаті на розробку нової моделі телефонного апарату йшло два роки. Керівництвом компанії було поставлено завдання інтенсифікувати розробку і виготовлення продукції.

Для цього були створені групи, що включають від шести до дванадцяти чоловік кожна, у тому числі проєктувальників, виробничників і фахівців із збуту, яким надали право брати на себе відповідальність за **вирішення комплексу** завдань (конструкція, дизайн, технологічність, вартість виробу).

Новий підхід до організації виробництва дозволив компанії скоротити розробку моделі до одного року, тобто в 2 рази, зменшивши при цьому витрати на виготовлення продукції і підвищивши її якість.

Приклад 3. Корпорація «Моторола» займається виготовленням засобів зв'язку. Один з видів продукції – електронний наручний бипер, що подає звуковий сигнал його власникові і номер телефону, що показує на дисплеї. Корпорація спроектувала і побудувала автоматизований завод по виготовленню биперів за 1,5 роки замість звичайних три. Основою успішної роботи було встановлення точних термінів виконання робіт і суворий контроль за їх дотриманням. Раніше корпорація приступала до випуску биперів через три тижні після отримання замовлення. Зараз автоматизований завод може виготовити і відправити бипер всього через дві години після того, як поступає замовлення.

Питання для аналізу:

1. Що спільного в організації і управлінні виробництвом трьох американських компаній?
2. У чому ви бачите основну причину їх ефективної діяльності?
3. Які ефективні методи використовують американські фірми у своїй діяльності?

Ситуація №8 – Японський досвід ефективного менеджменту

Японська система менеджменту – одна з найефективніших в світі. При цьому головне її гідність – уміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу.

Саме так реалізується політика організації і управління виробництвом і людьми на усесвітньо відомій фірмі «Соні». До основних її напрямів відносяться:

- постановка цілей і завдань, які зрозумілі всім: і керівникам, і робітникам. Існує думка, що це об'єднує персонал компанії в колектив однодумців;

- свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання.

Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці. У той же час механічна старанність, цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;

антибюрократичний стиль керівництва. У організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно-господарською самостійністю;

- доручення найбільш важливих проектів новаторам. На погляд адміністрації фірми, саме обдарований співробітник, який «горить на роботі», може найбільш ефективно і швидко виконати будь-яке найважче завдання;

- право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим. Мова не йде про пряму непокору керівництву. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет і ради них менеджерів слід поступатися не лише особистими амбіціями, але деколи і віковими традиціями пошани старших молодшими;

- виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої сім'ї під ім'ям «Соні». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система довічного найму, організовуються колективні форми відпочинку і ін.

Питання для аналізу:

1. Сформулюйте ваше відношення до принципів менеджменту фірми «Соні». Що на ваш погляд заслуговує увагу, з чим ви не згодні?

2. З урахуванням української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» в практиці роботи українських компаній?

3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути у українського менеджера і як ви рекомендували б їх долати?

Ситуація № 9 – Оцінка результатів господарської діяльності фірми.

При оцінці результатів господарської діяльності фірми рекомендується враховувати наступне:

1. Необхідність отримання і використання засобів в строго встановленні строки (наприклад, за рахунок короткострокових кредитів не можна фінансувати капітальні витрати, що окупаються за тривалий період).

2. Важливість дотримання принципів рентабельності вкладень

(використання найбільш дешевих способів фінансування).

3. Вимога постійного забезпечення платоспроможності фірми.

4. Послідовність пристосування до умов ринку.

5. Необхідність строгої реалізації принципу збалансованості ризик (найбільш ризиковані операції фінансувати за рахунок власних засобів).

6. Виконання вимог максимальної рентабельності (вкладення засобів тільки в найбільш прибуткові операції).

Питання для аналізу:

1. Що, на вашу думку, потрібно повною мірою врахувати додатково, щоб реальна картина була представлена у всіх деталях? Аргументуйте свої міркування.

2. Що забезпечує ефективність діяльності фірми?

Ситуація №10 – Використання досвіду успішних організацій.

Ефективність японського менеджменту важко поставити під сумнів. Вважається, що він може використовуватися тільки на японських підприємствах, оскільки в Японії самотутні культурні і національні традиції. Проте це не так. Один з прикладів – використання прийомів японського менеджменту в Індії.

В умовах кризи в автомобільній промисловості Індії в 1980-х роках (низькі рівні використання потужностей і продуктивності праці, високі ціни, низька якість продукції) уряд прийняло рішення звернутися до досвіду японських менеджерів. Для цього було вибрано збиткове підприємство «Маруті Лтд», перед керівництвом якого поставлені завдання модернізації виробництва і організації випуску економічних сучасних автомобілів по доступних цінах.

Виробництво продукції орієнтувалося на кооперацію з провідними компаніями розвинених країн: США, Франції, ФРН і ін.

В результаті спільної діяльності з фахівцями японської компанії «Сузуки», використання прийомів організації праці і виробництва кращих японських підприємств, обліку умов роботи індійського підприємства «Маруті Лтд» і характеру взаємин між людьми індійським менеджерам удалося розробити ефективну систему управління. Її основні положення зводяться до наступного.

1. Менеджер є втіленням культури організації. Саме від нього кінцево-кінцем залежить уміння створити в колективі обстановку ентузіазму. Таким чином, менеджер має бути лідером в своїй області.

2. Умова творчого, зацікавленого відношення працівників до праці – дотримання принципу рівності в колективі. Для цього менеджерам і співробітникам доцільно на підприємстві носити однакову уніформу, харчуватися в спільній закусочній, користуватися службовими автомобілями, працювати в спільному приміщенні (без окремих кабінетів) і так далі.

3. Для постійного обміну інформацією (думками) і обговорення виникаючих проблем створюється комітет, що постійно діє, включає представників всіх що входять в структуру підприємства підрозділів і служб. Вироблені в результаті вільного обміну думками рекомендації реалізуються

керівництвом.

4. Працівники залучаються до винахідницької і раціоналізаторської діяльності. Для цього створюються «кухлі якості». Всі пропозиції що поступають реєструються і або упродовжуються у виробництво, або відхиляються; причини відхилення обов'язково повідомляються авторіві. Раціоналізаторів і винахідників заохочують морально і матеріально.

5. В результаті дотримання приведених основних положень організації і управління виробництвом підприємству «Маруті Лтд» удалося менш ніж через два роки випустити перші автомобілі марки «Маруті – Сузуки», а через чотири роки – контролювати 60% національного автомобільного ринку і експортувати продукцію в низку країн, високий рівень конкуренції на світовому автомобільному ринку.

Питання для аналізу:

1. Які висновки можна зробити з досвіду роботи компанії «Маруті Лтд»?

Чи можливе використання японського досвіду менеджменту на українських підприємствах? Що для цього буде потрібно українським менеджерам?

Ситуація № 11 – Стратегії корпорації ЗМ.

Американська корпорація ЗМ відома в світі. У її штаті 83 тис. чоловік, з яких 7 тис. учених. Асортимент продукції, вироблюваний корпорацією, складає більше 60 тис. найменувань Корпорація ЗМ входить до числа 100 найбільш процвітаючих компаній США.

Фундаментом діяльності корпорації є поєднання новаторських ідей з технічним їх втіленням, внаслідок чого створюється високоякісний товар, що добре продається, і корпорація ЗМ займає лідируюче положення в області нововведень. Цьому ж сприяє і ефективний менеджмент.

У діяльності корпорації можна виділити п'ять основних напрямів:

- виробництво нової продукції – фінансова мета. Не менше 1/4 реалізованої продукції повинно доводитися на вироби, що вчинили у виробництво протягом останніх п'яти років. Робота менеджерів компанії оцінюється по цьому критерію. Звідси їх прагнення підтримувати на високому рівні наукові дослідження і заохочую до цього співробітників;

- вільний обмін інформацією між співробітниками на різних етапах розробки проекту. Це забезпечує, з одного боку, можливість використання в нових областях створених сучасних технологій, з іншої – контроль за ходом виконання кожної роботи;

- невдачі сприймаються як джерело інновацій. З помилок, від яких ніхто не застрахований, керівництво прагне отримати користь. З цієї причини корпорація продовжує трудитися над технологіями, що спочатку не дають прибули;

- надання співробітникам умов і часу для того, щоб вони могли обдумати і запропонувати власні ідеї. Людям властиво особливо активно працювати над своїми ідеями. Тому службовцем фірми вирішується до 15% робочого часу приділяти таким розробкам;

- створення і надання самостійності тимчасовим підрозділам корпорації. Співробітник, який висунув ідею про новий товар, при схваленні її керівництвом корпорації стає головним менеджером і отримує необхідні фінансові кошти і устаткування. Він підбирає групу фахівців (виробничників, маркетингологів, збувальників, ціновиків) і створює тимчасовий підрозділ. Задача такого колективу: розробка виробу від дослідного зразка до впровадження в масове виробництво з подальшою реалізацією.

Всі співробітники даної групи отримують підвищення в посади і збільшення до заробітної плати в разі успішного виконання проекту.

Питання для аналізу:

1. Сформулюйте стратегію діяльності корпорації ЗМ. Що головне в стратегії?

2. Яка роль менеджерів в успіхах фірми?

3. Які умови потрібні для використання досвіду інноваційної діяльності корпорації ЗМ на підприємствах України?

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Організаційна поведінка як модель вивчення людей і груп в організації.
2. Організаційний розвиток та його взаємозв'язок з організаційною поведінкою.
3. Рівні розгляду проблем поведінки.
4. Елементи системи організаційної поведінки.
5. Моделі організаційної поведінки.
6. Моделі організаційної поведінки і людські потреби.
7. Складові частини організаційної культури.
8. Класифікація форми культури.
9. Типи української організаційної культури.
10. Поняття групової динаміки.
11. Роль груп в організаціях.
12. Структурні характеристики групи.
13. Ситуаційні характеристики групи.
14. Методи керування неформальними групами.
15. Сучасні напрями розвитку неформальних груп.
16. Ролі, статус та норми групи.
17. Поняття «керівництво» і «лідерство» в організації.
18. Поняття стилю керівника.
19. «Решітка менеджменту» Блейка-Моутон.
20. Стили керівництва за теорією Реддіна.
21. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.
22. Теорія життєвого циклу Херсі-Бланшарда.
23. Підхід Мітчела і Хауса «шлях-мета».
24. Модель ухвалення рішень Врума-Йеттона-Яго.
25. Стадії зрілості підлеглих.
26. Вплив особливостей діяльності українських підприємств на формування моделі ефективного вітчизняного менеджера.
27. Становлення та розвиток вітчизняної практики менеджменту та вплив її особливостей на управлінську діяльність.
28. Використання досягнень основних шкіл (підходів) менеджменту в практиці вітчизняного управління.
29. Застосування положень концепції наукового управління в сучасному вітчизняному менеджменті.
30. Доцільність використання основних ідей школи адміністративного управління в українських організаціях.
31. Обґрунтування досягнень школи людських стосунків, придатних для застосування вітчизняними менеджерами.
32. Сфери ефективного використання основних ідей школи організаційної поведінки в управлінні організаціями.
33. Основні напрями використання в практиці управління досягнень школи науки управління.

34. Вплив основних положень системного підходу на формування національної моделі управління.
35. Сутність ситуаційної концепції та доцільність використання її положень у практиці управління.
36. Характеристика основних тенденцій розвитку національної економіки та їх вплив на формування ефективного управління організаціями.
37. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління організацією та обґрунтування доцільності використання їх елементів у практиці вітчизняного менеджменту.
38. Сутність та місце прийняття рішень в процесі управління організацією.
39. Обґрунтування сфер ефективного використання технологій, моделей та методів прийняття рішень у практиці вітчизняного менеджменту.
40. Дослідження ситуаційних факторів, що обумовлюють ефективність застосування індивідуального або групового прийняття управлінських рішень.
41. Математичні моделі й методи обґрунтування управлінських рішень, сфери їх використання в управлінській діяльності українських організацій.
42. Сфери застосування експертних методів обґрунтування управлінських рішень у вітчизняній практиці.
43. Використання методів творчого пошуку та селекції альтернативних варіантів вирішення проблем в управлінні українськими підприємствами.
44. Зміна сутності управлінського планування при переході вітчизняних підприємств до ринкових умов господарювання.
45. Роль та сутність стратегічного планування в системі управління вітчизняною організацією.
46. Сфери ефективного застосування методів прогнозування основних параметрів діяльності організації.
47. Обґрунтування сфер ефективного використання методів аналізу середовища організації.
48. Зовнішнє середовище організації: поняття, елементи, характеристики, методи аналізу, особливості зовнішнього середовища вітчизняних організацій.
49. Поняття, характеристики та методи аналізу внутрішнього середовища організації.
50. Оцінка стану та змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації в процесі формування її стратегії.
51. Методи оцінки стратегічних альтернатив та вибору стратегії вітчизняної організації.
52. Управління процесами розробки стратегії діяльності організації в ринкових умовах.
53. Оперативно-тактичні плани та бюджети як інструменти реалізації стратегічних планів і програм.
54. Обґрунтування доцільності використання елементів концепції управління за цілями у практиці менеджменту.
55. Організаційне проектування в теорії менеджменту: сутність, процес, результати.
56. Обґрунтування сфер застосування методів перепроєктування робіт як

засобу адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі.

57. Ефективність управління організацією: поняття, методи та показники оцінки.

58. Обґрунтування ефективних сфер застосування основних типів організаційних структур управління для вітчизняних організацій.

59. Дослідження основних причин організаційних змін на вітчизняних підприємствах та обґрунтування змісту основних етапів процесу їх проведення.

60. Основні причини опору організаційним змінам у вітчизняних умовах та обґрунтування методів його подолання.

61. Сутність концепції організаційного розвитку та використання її положень у практиці вітчизняного управління.

62. Порівняльна характеристика основних теорій мотивації та особливості їх реалізації у практиці вітчизняного управління.

63. Сутність концепції управління через мотивацію та використання її положень у практиці вітчизняного менеджменту.

64. Обґрунтування найбільш ефективних методів мотивації, придатних для використання в практиці управління вітчизняними організаціями.

65. Сутність концепції збагачення праці та обґрунтування сфер використання її положень в управлінні сучасними організаціями.

66. Ефективність контролю в організації: поняття, основні параметри, система показників, проблеми.

67. Обґрунтування сфер застосування інструментів управлінського контролю в діяльності вітчизняних організацій.

68. Сутність концепції контролінгу та використання її положень у практиці управління.

69. Чинники, що впливають на формування ефективного стилю керівництва у вітчизняному менеджменті та його характеристика.

70. Обґрунтування ефективних методів впливу у вітчизняному менеджменті.

71. Доцільність використання основних методів та типів комунікацій в процесі управління сучасною організацією.

72. Обґрунтування методів подолання основних перешкод ефективної комунікації.

73. Особливості створення та управління групами у вітчизняних організаціях.

74. Ефективність діяльності організації: сутність, основні види, показники оцінювання, напрямки підвищення.

75. Ефективність управління організацією: основні підходи до сутності, показники оцінювання, напрямки підвищення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Лютенс Ф.* Организационное поведение / Пер. с англ. 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XXVIII, 692 с.
2. *Молл Е.* Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
3. *Ньюстром Дж.В., Дзвис К.* Организационное поведение / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 364 с.
4. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2001. – 375 с.
5. *Алексеев М. М.* Культура экономической организации // Социально-политический журнал. – 1995. – № 1-2.
6. *Ассонов Т.Ф., Хуторенко О.А., Шаблин Е.И.* Особенности экономической культуры в США, Японии и странах Западной Европы. – К.: УкрИНТЗИ, 1992. – 60 с.
7. *Каганец И.* Украинская модель менеджмента // Персонал. – 1999. – №3. – С. 38-43.
8. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. – М.: Банки и биржи. КНИГИ, 1995. – 479 с.
9. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* II Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
10. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления (в п'яти томах). – М.: ВИПКэнерго, 1992.
11. *Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.* Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.
12. *Якокка Л.* Карьера менеджера / Пер. с англ. – М., Прогресс, 1990.
13. *Румянцева З.П. и др.* Менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА, 1995.
14. *Андрушків Б.М., Кузьмін О. Є.* Основы менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
15. *Хміль Ф.І.* Менеджмент. Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
16. *Мартыненко Н.М.* Менеджмент фирмы: Кн. для предпринимателя. – К.: МП «Леся», 1995.
17. *Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М.* Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Картбланш, 1997.
18. *Жигалов В.Т., Шимановська Л.М.* Основы менеджменту та управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа, 1994.
19. *Райгн Глен.* Державне управління / Пер. з англ. – К.: Основы, 1994.
20. *Дафт Р.* Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 612 с.
21. *Зеркин Д.П.* Основы теории государственного управления. Курс лекций. и др. Ростов-на-Дону, МАРТ, 2000.
22. *Пикулькин А.В.* Система государственного управления. Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

методичний посібник

**ЖУКОВСЬКА Людмила Енгельсівна,
КОЗАК Валентина Іванівна,
АВETИСЯН Керіне Петросівна**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Редактор
Комп'ютерна верстка

***Кодрул Л. А.
Корнійчук Є. С.***

Здано в набір 27.07.2009 Підписано до друку 18.03.2010
Формат 60/88/16 Зам. № 4101
Тираж 250 прим. Обсяг: 4,0 ум. друк. арк.; 4,6 ум. авт. друк. арк.
Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO
у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова
ОНАЗ, 2010