

**Міністерство транспорту і зв'язку України  
Державний економіко – технологічний  
університет транспорту**

**Кафедра менеджменту організацій транспорту**



**МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні вказівки до самостійної роботи  
студентів денної та заочної форм навчання  
галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»  
за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**Київ – 2009**

УДК 65.01

**Менеджмент** : Методичні вказівки для самостійного опрацювання матеріалу для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент» усіх форм навчання.-К.: -ДЕТУТ, 2008.-49с.

Методичні вказівки для самостійного опрацювання матеріалу студентами призначені з метою надання допомоги у доскональному опануванні теоретичного матеріалу з основ менеджменту, засвоєння сучасного управлінського інструментарію та набуття навичок кваліфікованого використання здобутків менеджменту в майбутній практичній роботі.

Рекомендується для студентів усіх форм навчання галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Методичні вказівки розглянуті та затверджені на засіданні кафедри “Менеджмент організацій транспорту” (протокол № 11 від 20. 05. 2009 року) та на засіданні методичної комісії факультету (протокол № 8 від 2. 06. 2009 року).

Укладач: Дідовець І.В., к.е.н., доц.

Бойко О.В., к.е.н., доц. кафедри «Менеджмент організацій транспорту»,ДЕТУТ.

Лучникова Т.П., асистент кафедри «Менеджмент організацій транспорту»,ДЕТУТ.

Рецензенти: Шканова О.М., к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент організацій транспорту»,ДЕТУТ.

В.Б. Яковенко д.т.н., професор кафедри Управління проектами  
КНУБА

## Зміст

Вступ.....	4
Програма курсу «Менеджмент».....	6
Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту.....	10
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	13
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	15
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	18
Тема 5. Планування в організації.....	21
Тема 6. Організація як функція управління.....	24
Тема 7. Мотивація.....	27
Тема 8. Управлінський контроль.....	31
Тема 9. Лідерство.....	33
Тема 10. Комунікації в управлінні.....	36
Тема 11. Ефективність менеджменту .....	39
Контрольні питання до іспиту.....	43
Список рекомендованої літератури.....	45

## ВСТУП

У цей складний період розвитку української економіки виникла нагальна потреба у пошуку ефективних шляхів удосконалення існуючої системи управління. Менеджмент як наукова система організації виробництва і одна з найважливіших умов ефективної та результативної роботи підприємств набув загального визнання в нашій державі.

Сьогодні стає зрозумілим, що без глибокого, вдумливого пізнання наукових основ менеджменту, вивчення досвіду в галузі управління економічно розвинутих країн неможлива побудова незалежної економіки України, яка б могла забезпечити стабільний високий рівень добробуту населення нашої країни. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення.

Курс «Менеджмент» є базовим у системі підготовки студентів за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент». Він орієнтує студентів на осмислення основних питань управління та покликаний формувати у майбутніх спеціалістів сучасне управлінське мислення, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, уміння проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент» є набуття майбутніми спеціалістами основних знань, необхідних в управлінській діяльності, формування певних навичок самооцінки особистої спроможності управляти роботою й поведінкою людей, приймати управлінські рішення й ефективно їх реалізовувати.

Предметом дисципліни «Менеджмент» є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Завдання дисципліни: засвоєння теоретичних і організаційних основ із менеджменту та управління організаціями, розуміння сутності організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів і зовнішнього середовища, поняття

системи методів управління, зміст процесів і технології управління, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії та повноважень, прийняття рішень у менеджменті, інформаційне забезпечення процесу управління, керівництво та лідерство, стилі управління, ефективність управління

Після вивчення курсу “Менеджмент” студенти повинні мати цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи, а також вміти визначати місії та цілі організації, аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій, налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; здійснювати делегування, розробляти й приймати до реалізації управлінські рішення, визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Таким чином вивчення курсу допоможе студентам опанувати теоретичні знання з менеджменту, виробити практичні вміння та навички їх використання на підприємствах України.

## **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Модуль 1. Методологічні основи менеджменту**

#### **Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту**

Поняття «менеджмент» і необхідність управління організаціями. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Організація, цілі її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Менеджмент як наука і мистецтво. Менеджмент як вид професійної діяльності. Ознаки діяльності менеджера. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру на різних рівнях управління. Методи досліджень.

#### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

#### **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

Сутність та класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Місце прийняття рішень в процесі управління. Основні моделі прийняття управлінських рішень. Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення.

Індивідуальне та групове прийняття рішень. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення. Методи творчого пошуку альтернатив

#### **Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень .**

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. Сутність та цілі використання платіжної матриці. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Переваги та недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

### **Модуль 2. Функції та ефективність менеджменту**

#### **Тема 5. Планування в організації**

Сутність планування як функції управління. Поняття “планування”. Місце планування поміж функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до слушно сформульованих цілей. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями. Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

#### **Тема 6. Організація як функція управління**

Сутність функції організації. Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організаційна діяльність”. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування

повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Норма керованості. Централізація і децентралізація. Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

### **Тема 7. Мотивація**

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) і теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей). Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород та премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

### **Тема 8. Управлінський контроль**

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; додання складних організаційних проблем; мінімізація затрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю. Фінансовий контроль. Системи контролювання.

### **Тема 9. Лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту з функціями керівника. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади



керівника. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистісних якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу.

### **Тема 10. Комунікації в управлінні**

Інформація, її сутність і значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи та етапи. Різновиди комунікацій. Комунікації між організацією та середовищем. Міжрівневі комунікації в організації. Комунікації між керівником і підлеглими. Комунікації між керівником і робочою групою. Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

### **Тема 11. Ефективність менеджменту**

Сутність і природа організаційного розвитку. Технології розвитку організації. Ефективність розвитку організацій. Природа організаційних змін. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін. Планування організаційних змін. Керування змінами в організації. Причини опору змінам. Долання опору змінам. Ефективність менеджменту організації, критерії та методи її оцінювання.

## Модуль 1. Методологічні основи менеджменту

### Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту

Поняття «менеджмент» і необхідність управління організаціями. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Організація, цілі її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Менеджмент як наука і мистецтво. Менеджмент як вид професійної діяльності. Ознаки діяльності менеджера. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру на різних рівнях управління. Методи досліджень.

#### Термінологічний словник

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

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

**Менеджер** – людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення з певних видів діяльності організації.

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

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

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

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

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

**Якості, необхідні успішному менеджеру:** технічні здібності, аналітичні здібності, діагностичні здібності, здатність взаємодіяти з людьми, концептуальні здібності.

#### Питання для самоконтролю:

1. Що таке управління? Чому воно необхідне.
2. Розкрити поняття, «менеджмент», «адміністрування», «керування».
3. Розкрийте суть поняття "менеджер".
4. Виділити види діяльності менеджерів.

5. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?

6. Які вимоги до майстерності менеджерів?

7. Які методи досліджень ви знаєте.

### Тести для самоперевірки

*1. Цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку із зміною обставин це:*

а) менеджмент;

б) управління;

в) керівництво.

*2. Менеджмент - це:*

а) сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації;

б) свідомий вплив людини на об'єкти, процеси та на людей;

в) наука, що вивчає правила корпоративної поведінки.

*3. Менеджмент можна розглядати як:*

а) науку управління;

б) практику управління;

в) спосіб мислення.

*4. Менеджмент має такі рівні управління:*

а) вищу ланку та нижчу ланку;

б) всі керівники відносяться до одного рівня управління - вищої ланки;

в) вищу, середню та нижчу ланки.

*5. Успішний менеджер:*

а) швидше за інших реагує на зміни на ринку;

б) створює нові ринки для підприємства;

в) обидві відповіді вірні.

*Рекомендована література: Основна [1–5]*

*Додаткова [6; 7–13; 23; 30; 31; 40; 47]*

## Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### Термінологічний словник

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте перший етап у розвитку управлінської думки (1885-1920).
2. У чому полягає суть класичної та адміністративної школи в управлінні?
3. Охарактеризуйте школу поведінкових наук і людських відносин.
4. Які основні напрями включає кількісна школа?
5. Пояснити сутність процесійного та ситуаційного підходу в менеджменті.
6. Який внесок українських учених у розвиток науки про менеджмент?

#### Тести для самоперевірки

*1. Менеджмент як вид діяльності виник:*

- а) у період другого великого поділу суспільної праці;
- б) наприкінці XIX - поч. XX ст.;
- в) після Другої світової війни.

*2. Батьківщиною менеджменту як науки вважають:*

- а) США;
- б) Францію;
- в) Швецію.

*3. 14 принципів менеджменту були розроблені:*

- а) Ф. Тейлором;
- б) П. Друкером;

в) А. Файодем.

4. Школа наукового управління існувала у:

а) 1899-1945 рр.;

б) 1930-1950 рр.;

в) 1885-1920 рр.

5. Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрейти, Г. Гант були представниками:

а) школи наукового управління;

б) школи адміністративного управління;

в) школи людських стосунків.

6. М. Фоллет та Е. Мейо були представниками:

а) школи наукового управління;

б) школи адміністративного управління;

в) школи людських стосунків.

Рекомендована література: Основна [1–5]

Додаткова [4; 6; 9; 20; 23; 25; 26; 36]

### **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

Сутність та класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Місце прийняття рішень в процесі управління. Основні моделі прийняття управлінських рішень. Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення. Методи творчого пошуку альтернатив

#### Термінологічний словник

**Управлінське рішення** — це результат творчої діяльності менеджера організації, який дає можливість вирішувати її проблеми та забезпечувати досягнення

поставленої мети.

**Прийняття рішень** — це процес вибору курсу дій з двох або більше альтернатив.

**Вимоги до управлінських рішень:** всебічна обґрунтованість; своєчасність; необхідна повнота змісту (рішення має охоплювати увесь управлінський об'єкт); повноправність; узгодженість із попередніми рішеннями.

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

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

**Метод аналогії** передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

**Метод інверсії** - пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення «догори ногами», вивернути на виворіт, поміняти місцями тощо).

**Метод ідеалізації** базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

**Метод «мозкового штурму»** зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії.

**Метод колективного блокноту** поєднання індивідуального незалежного висунання ідей із їх колективною оцінкою.

**Метод контрольних запитань** - стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань.

**Метод фокальних об'єктів** полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється.

**Метод морфологічного аналізу** ґрунтується на застосуванні



комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується.

### Питання для самоконтролю

1. Що таке рішення? Дайте визначення управлінському рішенню?
2. Назвіть стадії процесу розробки та прийняття рішення.
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. Назвіть вимоги до управлінських рішень.
5. Охарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.
6. Класичний підхід до прийняття управлінських рішень.
7. Основні групи методів прийняття управлінських рішень.
8. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
9. Чим відрізняються між собою поведінкова і класична моделі прийняття рішень?

### Тести для самоперевірки

*1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:*

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

*2. Управлінське рішення — це:*

- а) економічний акт;
- б) юридичний акт;
- в) соціальний акт.

*3. Під управлінським рішенням розуміють:*

- а) зміст процесу управління;
- б) результат управлінської праці;
- в) програми дій з усунення ситуації;
- г) творчий акт дії суб'єкта управління на об'єкт.

*4. Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як:*

- а) права, повноваження;
- б) обов'язковості, компетентності;
- в) відповідальності;
- г) на всіх вище згаданих умовах.

*5. При прийнятті якого рішення люди зосереджуються на власному почутті того, що їх вибір правильний:*

- а) того, що ґрунтується на судженні;
- б) інтуїтивного;
- в) раціонального.

*6. Яке рішення ефективно із усіх альтернативних варіантів:*

- а) раціональне;
- б) оптимальне;
- в) логічне.

*7. У прийнятті управлінського рішення інтуїція, судження, раціональність:*

- а) заважає;
- б) присутні;
- в) не потрібні.

*Рекомендована література: Основна [1–3; 5]*

*Додаткова [2; 11; 15; 49]*

#### **Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень**

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. Сутність та цілі використання платіжної матриці. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Переваги та недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

## Термінологічний словник

**Кількісні методи** (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

**Якісні методи** використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

**Моделювання** — це уявлення реальної системи (об'єкта, ідеї) в деякій формі, що відрізняється від самої цілісності; це уявлення системи у вигляді фізичної, аналогової або математичної моделі.

**Платіжна матриця** — метод, що може надати допомогу керівникові у виборі найкращої з декількох альтернатив за конкретними установленими заздалегідь критеріями.

**Дерево рішень** — схематичне подання вироблення найкращого напрямку дій з наявних варіантів.

**Прогнозування** — це метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.

**Аналітичні методи**— характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

**Методи теорії статистичних рішень** використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер.

**Теорія ігор** використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника.

**Метод простого ранжування** (надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги.

### Питання для самоконтролю

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень .
2. Коли застосовують кількісні та якісні методи ?
3. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
4. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
5. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
6. У чому сутність та цілі використання платіжної матриці?

### Тести для самоперевірки

*1. Одним з сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є:*

- а) «квіточка рішень»;
- б) «кущ рішень»;
- в) «дерево рішень».

*2. Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються:*

- а) кількісні та якісні;
- б) математичні та статистичні;
- в) усі відповіді правильні.

*3. До аналітичних методів належать*

- а) побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості);
- б) кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз;
- в) факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності

*4. Метод платіжної матриці:*

- а) це статистичний метод, який дає змогу з кількох варіантів вибрати найбільш оптимальний;
- б) використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер.

*5. Теорія ігор використовується у випадках:*

- а) коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника;
- б) коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер;
- в) коли для прийняття управлінських рішень неможливо використовувати кількісні методи.

*Рекомендована література:* Основна [3-4]

Додаткова [4; 7; 33]

## **Модуль 2. Функції та ефективність менеджменту**

### **Тема 5. Планування в організації**

Сутність планування як функції управління. Поняття “планування”. Місце планування поміж функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до слушно сформульованих цілей. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

#### Термінологічний словник

*Планування як загальна функція менеджменту* - є вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан організації.

*Мета планування* — забезпечення нововведень та змін у такому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому

середовищах.

**Стратегія** — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

**Місія** — це призначення (зміст існування) організації в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, яке реалізується через її стратегію.

**Ціль** — це конкретний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких спрямовано її діяльність.

**Дерево цілей** — це графічно зображений зв'язок між цілями і засобами їх досягнення.

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

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

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

#### Питання для самоконтролю

1. У чому проявляється суть планування?
2. Які Ви знаєте форми планування?
3. Що таке місія організації?
4. Які Ви знаєте характеристики цілей?
5. Перерахуйте основні види цілей.
6. Охарактеризуйте процес постановки цілей.
7. Як відбувається формування цілей?
8. Що таке „бізнес-план“?
9. Яка мета розробки бізнес-плану?

## Тести для самоперевірки

### *1. Планування в управлінні — це:*

- а) встановлення цілей організації;
- б) конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності підприємства;
- в) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту.

### *2. Функція менеджменту "планування" - це:*

- а) опис майбутнього стану підприємства, відправний пункт при розробці та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивування працівників і контролювання результатів діяльності колективу організації в цілому та кожного працівника зокрема;
- б) конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності підприємства та розробка стратегії й тактики виробничої і управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів;
- в) перелік конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованих йому управлінців.

### *3. Середньострокове планування містить плани на період:*

- а) більше 5 років;
- б) 1-5 років;
- в) до 1 року.

### *4. Організаційний план бізнес-плану містить відомості про:*

- а) виробників аналогічних товарів;
- б) структуру управління, розподіл обов'язків, делегування повноважень в організації;
- в) обладнання, технологію, виробничу структуру підприємства.

### *5. Стратегія — це:*

- а) сукупність засобів, за допомогою яких реалізуються короткострокові цілі підприємства;

б) детальний, всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації;

в) ціль, що визначає причину існування організації.

*б. Бізнес-план - це:*

а) опис майбутнього стану підприємства, відправний пункт при розробці та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації в цілому та кожного працівника зокрема;

б) документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та у просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди);

в) перелік конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованих йому працівників управління.

*Рекомендована література:* Основна [1–5]

Додаткова [5; 8; 13; 29; 31; 49]

## **Тема 6. Організація як функція управління**

Сутність функції організації. Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організаційна діяльність”. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Норма керованості. Централізація і децентралізація. Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки



організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

### Термінологічний словник

**Організовування як загальна функція менеджменту** — це вид управлінської діяльності, що полягає у формуванні структури управління та встановленні взаємовідносин між підрозділами та працівниками організації.

**Повноваження** — це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

**Відповідальність** — це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення.

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

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

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

**Організаційна структура управління** — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів і стійких зв'язків між ними, що забезпечують функціонування об'єкта управління.

**Рівень управління** — це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим.

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

### Питання для самоконтролю

1. Що таке "владні повноваження"?

- 2.Що розуміють під відповідальністю?
- 3.Що таке делегування?
- 4.Що включає процес делегування?
- 5.Які правила делегування Вам відомі?
- 6.Дайте визначення поняттям "структура управління", "ланки управління", "ступінь (рівень) управління".
- 7.Що впливає на структуру апарату управління?
- 8.Як здійснюється поділ праці за лінійної системи управління?
- 9.Які Ви знаєте переваги та недоліки централізації?
- 10.Як класифікують організаційні структури управління?

### Тести для самоперевірки

#### *1. Структура управління - це:*

- а) сукупність виробничих підрозділів підприємства та зв'язків між ними;
- б) відображення співвідношення та зв'язків між управлінськими посадами;
- в) відображення підлеглості відділів та виробничих підрозділів управлінським посадам.

#### *2. За лінійної системи управління поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу:*

- а) об'єктів управління;
- б) функцій управління;
- в) і об'єктів, і функцій управління.

#### *3. Перевагою функціональної системи управління є:*

- а) швидкість прийняття управлінських рішень;
- б) економічність системи (незначні витрати на утримання);
- в) кваліфіковане прийняття рішень.

#### *4. Що слід розуміти під організаційною структурою управління:*

- а) склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
- б) склад ланок управління організацією;

в)супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.

*5. Необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, - це:*

- а)відповідальність;
- б)делегування повноважень;
- в)діапазон контролю.

*6. Процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей, - це:*

- а) відповідальність;
- б)діапазон контролю;
- в) координація робіт.

*7. Складність організаційної структури управління визначається:*

- а) кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління;
- б)масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації;
- в) розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління.

*Рекомендована література: Основна [1–5]*

*Додаткова [13; 15; 22; 31]*

## **Тема 7. Мотивація**

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) і теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород та премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

## Термінологічний словник

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Потреби в успіху** - потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

**Потреби у владі** - потреби впливати на поведінку інших людей.

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

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

**Сутність мотивації** - створення умов, які дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка

забезпечує досягнення цілей організації.

### Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте поняття “потреби” і “спонукання”? Чим вони відрізняються .
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
3. Дайте визначення категорії “мотивація”.
4. Як пов’язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації ?
5. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А.Маслоу?
6. У чому полягає внесок Ф.Герцберга у розвиток теорії мотивації?
7. Як би Ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації?
8. У чому зміст теорії справедливості, та які висновки з неї можна використовувати в практиці управління для ефективної мотивації?
9. На які групи поділяються потреби людей?

### Тести для самоперевірки

#### *1. Мотивування як функція менеджменту — це:*

- а) засіб цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів;
- б) система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність колективу і його окремих працівників;
- в) процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності шляхом використання наявних або створених нових мотивів (потреби та інстинкти, захоплення та емоції, установки та ідеали).

#### *2. Мотив визначається як :*

- а) анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, які дозволяють засвоювати певного роду знання та набувати навички для виконання корисної діяльності;

б) стимул, відображений у свідомості людини (чи в груповій колективній свідомості) як внутрішнє спонукання;

в) зовнішній вплив на людину (чи на групу), що спонукає до цілеспрямованої дії.

*3. Стимул визначається як :*

а) анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, які дозволяють засвоювати певного роду знання та набувати навички для виконання корисної діяльності;

б) відображене у свідомості людини (чи в груповій колективній свідомості) внутрішнє спонукання;

в) зовнішній вплив на людину (чи на групу), що спонукає до цілеспрямованої дії.

*4. Теорії психологічної мотивації поділяються на такі групи:*

а) теорії змісту й теорії порівняльних переваг;

б) теорії процесів мотивації й теорії абсолютних переваг;

в) теорії змісту й теорії процесів мотивації.

*5. Теорії змісту мотивування намагаються пояснити:*

а) що в індивідуумі або в його оточенні формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій);

б) як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка;

в) хто формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) індивідуума або його середовища.

*6. Теорії процесів мотивування намагаються пояснити:*

а) що в індивідуумі або в його оточенні формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій);

б) як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка індивідуума;

в) хто формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) індивідуума або його оточення.

*Рекомендована література: Основна [1–5]*

*Додаткова [5; 7; 11; 12; 13; 16; 22]*

## Тема 8. Управлінський контроль

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; додання складних організаційних проблем; мінімізація затрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль. Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання.

### Термінологічний словник

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

**Метою контролювання** – є максимальне забезпечення фактичних результатів очікуваним.

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

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

**Контроль поточний** – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

**Операційне контролювання** – контроль за процесом виробництва.

**Фінансове контролювання** – стосується фінансових ресурсів, його проводять на основі вартісних показників, які дають змогу порівняти планові результати із фактичними.

**Маркетингове контролювання** – комплекс дій і заходів, пов’язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства.

**Централізоване контролювання** – цілеспрямована діяльність

спеціалізованих контрольних служб, застосована на використанні правил, інструкцій, жорстких нормативів.

*Децентралізоване контролювання* – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі.

#### Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть контролю?
2. Яка функція контролю?
3. Які завдання контролю?
4. Які види контролю Ви знаєте?
5. Три етапи процесу контролю.
6. Наведіть приклад різних видів контролю. Яка мета цих видів?
7. Чому, на Вашу думку, контроль повинен бути гнучким?
8. Наведіть конкретні приклади взаємодії процесів планування контролю.

#### Тести для самоперевірки

##### *1. Контроль у менеджменті - це:*

- а) те, що дозволяє утримувати працівників у певних межах;
- б) процес забезпечення досягнення організацією своєї мети;
- в) нагляд за діями співробітників.

##### *2. Функція контролю - це здатність управління:*

- а) виявити проблему незалежно від того, вирішиться вона завчасно чи ні;
- б) виявити проблему і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як вона переросте в кризу.

##### *3. Функцію контролю повинні здійснювати:*

- а) менеджери, що займаються виключно цим;
- б) лінійні менеджери вищого рангу;
- в) всі менеджери.

##### *4. Контроль як функція самоменеджменту складається із:*

- а) контролю процесу, здійснюваної діяльності та контролю результатів;



- б) перспективного та поточного контролю;
- в) попереднього, поточного, заключного контролю.

5. *Попередній контроль здійснюється в таких провідних галузях:*

- а) плановій, виробничій, збутовій;
- б) щодо людських, матеріальних, фінансових ресурсів;
- в) фінансовій, виробничій, комерційній.

6. *Для проведення попереднього контролю фінансових ресурсів використовується:*

- а) бюджет;
- б) фінансовий план;
- в) контракт.

7. *Поточний контроль проводиться:*

- а) до виконання роботи;
- б) паралельно з виконанням роботи;
- в) після виконання роботи.

*Рекомендована література:* Основна [1–3; 5]

Додаткова [2; 8; 10; 11; 13; 31]

## **Тема 9. Лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту з функціями керівника. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади керівника. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистісних якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу.

### Термінологічний словник

**Керівництво** — це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

**Вплив** — це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів і т.ін. іншої людини.

**Лідерство** – це здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації.

**Експертна влада** – полягає у впевненості підлеглих щодо наявності у керівника спеціальних знань, які дають йому можливість керувати підлеглими.

**Еталонна влада (влада прикладу)** – формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

**Традиційна влада** – ґрунтується на переконанні підлеглому у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати

**Стиль управління** — це система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів керівництва

**Авторитарне управління** - управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення.

**Демократичне управління** — стиль управління, за яким керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію.

#### Питання для самоконтролю

1. Як ви розумієте керівництво?
2. Суть лідерства.
3. Основні якості лідера та менеджера.
4. Шість елементів ефективного керівництва.
5. Необхідність влади в управлінні.
6. Поясніть, що означає влада підлеглих.
7. Характеристика стилів керівництва.
8. За якими трьома напрямками проявляється лідерство в системі управління?
9. Охарактеризуйте теорію рис характеру індивідуума.
10. Охарактеризуйте теорію поведінки.

## Тести для самоперевірки

### *1. Лідерство - це:*

- а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума.

### *2. Вплив - це:*

- а) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;
- б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка не змінює поведінки іншого;
- в) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень.

### *3. Влада -це:*

- а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- б) можливість впливати на поведінку інших людей;
- в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума.

### *4. Носієм влади в організації є:*

- а) керівник;
- б) підлеглий.

### *5. На рівні держави є такі гілки влади:*

- а) державна, колективна, приватна;
- б) законодавча, виконавча, судова.

### *6. Еталонна влада базується на:*

- а) переконанні виконавця, що вона може заважати задоволенню певної потреби;
- б) власному прикладі керівника;
- в) переконанні виконавця, що вона володіє спеціальними знаннями, що можуть задовольнити певні потреби.

7. Слабкими сторонами влади примусу є:

- а) недовіра працівників до керівництва;
- б) недовіра інших організацій;
- в) незадоволення працівників роботою.

8. Демократичне керівництво базується на:

- а) владі керівника, який може нав'язати свою волю виконавцям;
- б) встановленні відповідності цілей організації і цілей груп працівників, оцінкою роботи після її завершення;
- в) на майже повній свободі у визначенні цілей і контролі власної роботи працівниками.

*Рекомендована література:* Основна [1–5]

Додаткова [21; 41; 47]

## **Тема 10. Комунікації в управлінні**

Інформація, її сутність і значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи та етапи. Різновиди комунікацій. Комунікації між організацією та середовищем. Міжрівневі комунікації в організації. Комунікації між керівником і підлеглими. Комунікації між керівником і робочою групою. Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

### Термінологічний словник

**Дані** - це неопрацьовані цифри і факти, які відображають окремий аспект дійсності.

**Інформація** - це перетворені в певному контексті дані, які відображають конкретний стан явища, події виробничо-господарської діяльності і є

корисними для конкретних користувачів.

**Метаінформація** - це інформація, похідна від тієї, яку одержують безпосередньо.

**Інформаційні технології** -це система методів і засобів отримання, передачі, обробки, збору й розпізнавання інформації.

**Комунікації** - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

**Комуникативний процес** — процес обміну інформацією, створення повідомлення, його передавання та сприйняття.

**Кодування** – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

**Передача повідомлення через канал** -це доставка повідомлення від відправника до одержувача.

**Інформаційний шум** — це те, що деформує інформацію, її зміст (відхилення, помилки тощо).

**Декодування** – це переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача.

**Невербальна комунікація** – це обмін інформацією без використання слів (наближеність до співрозмовника, вираз обличчя, точний початок, погляди ).

**Формальні комунікації** - передбачені організаційною структурою, є наслідком ієрархії влади в організації.

**Неформальні комунікації** - не передбачені організаційною структурою, виникають спонтанно ( приклад: розповсюдження чуток, неофіційних даних).

**Ефективні комунікації**- це процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення (наскільки це можливо) близьке за значенням до первинного.

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

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

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

#### Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття “комунікація” і поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Які Ви знаєте методи комунікації? У чому переваги й недоліки кожного з них?
5. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
6. Які дані можна віднести до інформації?
7. Охарактеризуйте формальну передачу інформації.
8. Застосування неформальної передачі інформації.

#### Тести для самоперевірки

1. Дані, подані у вигляді або у формі, що має певне смислове навантаження, називаємо:

- а) комунікацією;
- б) інформацією;
- в) цифрами.

2. Процес передавання інформації від однієї особи до іншої — це:

- а) документ;
- б) інформація;
- в) комунікація.

3. Неопрацьовані цифри і факти, які відображають окремий аспект дійсності, називаємо:

- а) комунікацією;
- б) інформацією;

в) даними.

*4. До організаційних комунікаційних бар'єрів відносять:*

- а) невміння слухати;
- б) семантику;
- в) перешкоди.

*5. Зміст оперативної інформації визначається у відповідності з:*

- а) стратегію організації;
- б) довгостроковими цілями фірми;
- в) конкретними завданнями управління.

*6. Жести, оточення, уявлення є формами:*

- а) керування комунікаціями;
- б) комунікаційних бар'єрів;
- в) несловесних комунікацій.

*7. Електронна пошта, факси і мобільні телефони є видами:*

- а) типових інформаційних комунікацій;
- б) персональних засобів електронних комунікацій;
- в) неформальних комунікацій.

*Рекомендована література:* Основна [1; 3; 5]

Додаткова [7; 15; 31]

## **Тема 11. Ефективність менеджменту**

Сутність і природа організаційного розвитку. Технології розвитку організації. Ефективність розвитку організацій. Природа організаційних змін. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін. Планування організаційних змін.

Керування змінами в організації. Причини опору змінам. Долання опору змінам. Ефективність менеджменту організації, критерії та методи її оцінювання.

## Термінологічний словник

**Організаційний розвиток** — це довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації з допомогою перемін.

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

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

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

**Ефективність організаційна** - рівень виконання завдань організацією.

**Ефективність менеджменту** – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

**Абсолютна економічна ефективність** визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

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

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

**Економічний ефект** -це підсумок, результат діяльності людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

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



*Під критеріями* розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці.

### Питання для самоконтролю

1. Поясніть природу організаційних змін.
2. До чого призводять зміни? Що вони спричиняють?
3. Які методи подолання опору змінам Ви знаєте?
4. Поясніть суть понять ефективність, ефект, ефективність виробництва.
5. Які види ефективності Ви знаєте?
6. Які використовуються показники для оцінки економічної ефективності управління?
7. Наведіть приклади різних підходів до визначення ефективності управління.
8. Охарактеризуйте показники оперативності, надійності та оптимальності систем управління.

### Тести для самоперевірки

*1. Зміни в організації - це рішення керівника щодо зміни однієї або більше внутрішніх змінних в:*

- а) організації; структурі;
- б) людському факторі, завданнях організації;
- г) комунікаціях.

*2. Більшість компаній здійснює корінну реорганізацію:*

- а) щороку;
- б) кожні 4- 5 років;
- в) кожні 6-7 років;
- г) кожні 9-10 років.

*3. Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:*

- а) зміну структури організації;
- б) зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- в) оцінку та зміну мети організації;

г) зміну організації виробничо-господарської діяльності.

*4. Однією складовою організаційного розвитку є дослідження дією, першим етапом якого є:*

- а) діагноз стану організації;
- б) опитування співробітників;
- в) планування майбутніх дій.

*5. При зміні цілей організації місія організації:*

- а) виконана і варто формулювати нову;
- б) залишається такою ж, змінюються лише способи її реалізації.

*6. Під час розрахунку порівняльної ефективності річний кономічний ефект визначають:*

- а) як різницю між наведеними витратами по варіантах;
- б) як різницю наведених витрат до і після впровадження заходу.

*7. Абсолютна ефективність характеризує:*

- а) економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат;
- б) загальний ефект від використання ресурсів і витрат цілому по підприємству;
- в) частковий ефект від використання певного виду ресурси підприємства.

*Рекомендована література: Основна [1; 5];*

*Додаткова [7; 11]*

## Контрольні питання до іспиту.

1. Сутність категорій “управління” і “менеджмент”. Види “менеджменту”.
2. Менеджмент як вид професійної діяльності.
3. Школа наукового менеджменту, основні ідеї.
4. Класична ( адміністративна) школа управління, основні ідеї.
5. Школа людських відносин, основні ідеї.
6. Школа організаційної поведінки, основні ідеї.
7. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
8. Розвиток управлінської науки в Україні.
9. Сутність та класифікація управлінських рішень.
10. Основні моделі прийняття управлінських рішень.
11. Процес прийняття рішень.
12. Методи творчого пошуку альтернатив.
13. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
14. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
15. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.
16. Сутність планування як функції менеджменту. Види планів організації.
17. Етапи процесу планування.
18. Формулювання місії та цілей організації.
19. Типи оперативних планів .
20. Загальна характеристика бізнес-планування.
21. Сутність і характеристика функції організування.
22. Сутність організаційної структури управління, її роль в досягненні мети.
23. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Переваги і недоліки.
24. Дивізіональна та матрична структури управління.
25. Основні показники оцінки рівня організаційної структури.
26. Методи вибору типу організаційної структури управління.
27. Принципи побудови структур управління.

28. Основні фактори, що впливають на формування організаційних структур.
29. Поняття мотивування.
30. Змістовний підхід в мотивуванні.
31. Процесний підхід в мотивуванні .
32. Засоби мотиваційного впливу.
33. Принципи і цілі контролювання.
34. Етапи процесу контролювання.
35. Види управлінського контролю.
36. Характеристики ефективного контролю.
37. Системи контролю.
38. Класифікація інформації, її сутність і значення в менеджменті.
39. Поняття і елементи комунікацій. Комунікативний процес та його етапи.
40. Види і форми комунікацій.
41. Методи вдосконалення комунікацій.
42. Поняття та загальна характеристика керівництва.
43. Типологія керівників та лідерів.
44. Стили управління та їхня характеристика.
45. Теорії лідерства.
46. Сутність та природа організаційного розвитку.
47. Керування змінами в організації.
48. Значення ефективності, її види.
49. Показники ефективності управління.
50. Методика розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

## Список рекомендованої літератури

### *Основна*

1. Гріффін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник /Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. –Львів: БаК, 2001. –624 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент = Management. Т. 1. – 2-ге.вид. – К.: Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. –542 с.
3. Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту:Підручник. — К.: Академвидав, 2003. –416 с.
4. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.:МАУП, 2003. – 152 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник.– К.:Академвидав, 2003.– 608 с.

### *Додаткова*

1. Абчук В. А. Азбука менеджмента. – СПб.: Союз, 1998. – 272 с.
2. Азбука менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. – Ужгород: Закарпатская шк. менеджеров, 1995. — Кн. 1. —397 с.
3. Азбука менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. –Ужгород: Закарпатская шк. менеджеров, 1995. – Кн.2. –385 с.
4. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 136 с.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Под ред.Ю. Н. Каптуревского: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. –816 с.
6. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
7. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник. –М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
8. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие.– М.:ИНФРА-М, 1999.– 256 с.
9. Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических

перемен. – М.: Новости, 1993. – 244 с.

10. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. –2-е изд. –М.: Ин-т международного права и экономики; ТРИАДА,1997.– 384 с.

11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. –3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. – 528 с.

12. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. –М.: ИНФРА-М, 1998. – 189 с.

13. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник = Management:Text-book. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. — 501 с.

14. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. — М.: Дело, 1999. –496 с.

15. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Спец. лит.,1999. – 700 с.

16. Дафт Р. Л. Менеджмент = Management. — СПб.: Питер, 2000. – 832 с.

17. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.

18. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 398 с.

19. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: Фаир-Пресс, 1998. –288 с.

20. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте: уроки основоположников. – М.: БЕК, 1995. – 486 с.

21. Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте. –М.: Воскресенье, ЗАО “Принт-Ателье”, 1999. – 216 с.

22. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — 4-е изд. –Минск: Новое знание, 2001. – 336 с.

23. Классики менеджмента = The IEBM Handbook of management Thinking: Энцикл. / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского / Под ред. М. Корнера. – СПб.: Питер, 2001. –1168 с.

24. Котляревский Ю. Л. 13 этюдов менеджмента.– К.:Финансист, 2000. – 174 с.

25. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Академ. проект, 2000. – 352 с.
26. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підруч. Для вищ. навч. закл. – К.: Знання України, 2001. – 300 с.
27. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, КОО, 1999. – 556 с.
28. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. –СПб.: ИД “МиМ”, 1998.– 192 с.
29. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента = Management: Пер. с англ. 3-го изд. — М.: Дело, 1998. – 800 с.
30. Моул Д. Британцы на работе: взгляд на менеджмент со стороны. – Харьков: Фактор, 2000. – 200 с.
31. Мошек Г. Є. Основы менеджменту. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, – 1998. – 188 с.
32. Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Казмерчук Н. Г., Поканевич Ю. А. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях.— К.: Київ. держ. торг. -екон. ун-т, 1999.
33. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А. К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 252 с.
34. Основы менеджмента: Учеб. пособие: 2-е изд. — М.: Дашков и Ко, 2000. – 176 с.
35. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов /Науч. ред. А. А. Радугин. –М.: Центр, 1997. — 432 с.
36. Основы современного менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 5 кн. / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. –Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997.– Кн. 1. –202 с.
37. Основы современного менеджмента: Кн. 2. — 190 с.
38. Основы современного менеджмента: Кн. 3. — 194 с.
39. Основы современного менеджмента: Кн. 4. — 184 с.
40. Основы современного менеджмента: Кн. 5. — 188 с.
41. Олдкорн Р. Основы менеджмента / Предисл. Е. П. Голубкова: Пер. с 3-

го англ. изд. – М.: Финпресс, 1999. – 320 с.

42. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха = Management Manual /Пер. с англ. О. А. Волмянской, Е. И. Волмянской. – Минск: Новое знание, 1998. – 262 с.

43. 7 нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 5-е изд. – М.: Журн. Эксперт, 2001. – 656 с.

44. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.

45. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой / Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1994. – 144 с.

46. Справочник менеджера / Под. ред. Э. А. Уткина. — М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998. – 448 с.

47. Уотермен П. Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986.

48. Фишер П. Новичок в кресле шефа: Пер. с нем. — М.: АО “Интер-эксперт”, 1995, – 192 с.

49. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Знание, 1998.



Навчальне видання  
Ірина Володимирівна Дідовець  
Олена Володимирівна Бойко  
Татьяна Петріна Лучникова

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні вказівки до самостійної роботи  
студентів денної та заочної форм навчання  
галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»  
за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Відповідальний за випуск Дідовець І.В.

Редактор:

Підписано до друку ..... р. Формат паперу 60x84/16, папір - офсетний,  
друк - на різнографі. Замовлення № Тираж 50.  
Надруковано у Редакційно – видавничому центрі ДЕГУТ 03049, м. Київ - 49, вул.  
Миколи Лукашевича, 19