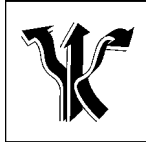


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



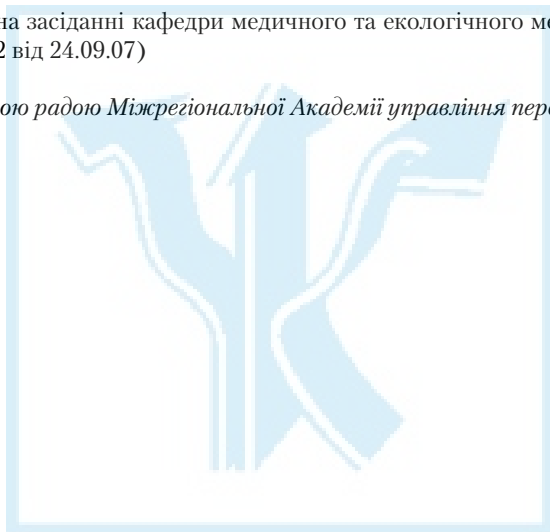
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ”
(для бакалаврів)**

Київ 2008

Підготовлено к. е. н., доц. кафедри медичного та екологічного менеджменту
Н. І. Фетісовою

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту
(протокол № 2 від 24.09.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Фетісова Н. І. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Основи менеджменту” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 49 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст самостійної роботи з дисципліни “Основи менеджменту”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни “Основи менеджменту” розроблені для бакалаврів напряму підготовки “Менеджмент”.

Головним в організації самостійної роботи студентів є активізація систематичного, індивідуального навчання, підвищення якості засвоєння матеріалу.

Мета вивчення дисципліни “Основи менеджменту”: формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основним завданням курсу є формування у студентів знань з таких основних питань:

- сутність основних понять і категорій менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- суть організації, взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- організація взаємодії та повноважень;
- характеристика основних типів організаційних структур управління;
- основи планування, здійснення мотивування та управління;
- прийняття управлінських рішень;
- керівництво та лідерство, стилі управління, теорії конфліктів; а також практична підготовка;
- з визначення місії і цілей;
- з аналізу та побудови різних типів організаційних структур управління;
- з технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- з визначення та оцінки ефективності менеджменту.

Змістові модулі:

Модуль 1. Поняття та сутність менеджменту. Організація як об'єкт управління.

1. Сутність і роль управління та менеджменту.
2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.
3. Історія розвитку менеджменту.
4. Організації як об'єкти управління.

Модуль 2. Функції та методи менеджменту

5. Функції та технологія менеджменту.
6. Планування як загальна функція менеджменту.
7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.
8. Мотивування як загальна функція менеджменту.
9. Контролювання як загальна функція менеджменту.
10. Регулювання як загальна функція менеджменту.
11. Методи менеджменту

Модуль 3. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту

12. Управлінські рішення.
13. Інформація і комунікації в менеджменті.
14. Керівництво та лідерство.
15. Менеджмент груп та команд.
16. Відповідальність та етика в менеджменті.
17. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.

Міжпредметні зв'язки:

Вивчення дисципліни “Основи менеджменту” передбачає тісні зв'язки з іншими навчальними курсами: “Вступ до спеціальності “Менеджмент організацій”, “Мотиваційний менеджмент”, “Менеджмент організацій”, “Стратегічний менеджмент”, “Організаційна культура”, “Методи прийняття управлінських рішень” та ін.

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

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань, зокрема: “Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления”. Рекомендовану

літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Основи менеджменту” студент повинен виконати наступні завдання:

Змістовий модуль I. Поняття та сутність менеджменту. Організація як об’єкт управління.

Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту

Ситуаційна вправа “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”.

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доказує зворотнє: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом та налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов, компанія, якою він керує, за 12 років із невеликого ТОВ перетворилася в одне з найкрупніших бізнес-об’єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 році він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар’єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989–1992 рр. він працював директором торгового підприємства “Тедді-64”. Бізнес розпочав в 1992 році за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993–1995 рр. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилась з пріоритетами розвитку — торгівля зерновими та олійними.

Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже у 1998 р. обсяги реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано — почати виробувати зернові.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями — світовими торговцями зерна, такими як “Каргілл”, “Альфред Топфер”, “Гленкор”. Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало близько 550 компаній — експортерів зерна, проте 25 % експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

С. Тарасов розумів, що при таких нерівних фінансових та лобістських можливостях жодна вітчизняна компанія не зможе довго складати конкуренцію на даному сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і крім торгівлі зерном зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1998 р. було взято в оренду близько 500 га орної землі в Кіровоградській області з метою створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. З самого початку й по цей день всі агрофірми холдингу “Агронафтосервіс–СТ” були рентабельними. Навіть у 2003 році, коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу сягала 25–30 %. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв — елеватор в Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном, як компанію донор — джерело для внутрішніх інвестицій. На сьогодні для цього процесу залучені і банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним із основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд “Агронафтосервіс–СТ” складають районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закуповує за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможної якості,

а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

В останні роки переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для наймання та збереження висококваліфікованих фахівців він робить все можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

В сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу виїжджає на місце, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарядах.

Завдання до ситуаційної вправи

1. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу “Агронафтосервісу –СТ”.
2. Які навички менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент – не тільки наука, а й мистецтво.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

1. Визначить послідовність (коли і що саме) та обґрунтованість дій Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу.

2–3. Слід враховувати, що аграрний бізнес та сільськогосподарське виробництво має певну специфіку: виробництво потребує значних капіталовкладень, термін окупності капіталу становить кілька років, високий рівень ризику, суттєвий вплив на сільське господарство мають природні умови, неодноразово змінюється законодавство (оподаткування, мито), кількість населення на селі щороку зменшується, в сільській місцевості низький рівень заробітної плати та зайнятості.

Особистість керівника — це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації. Сучасному керівникові повинні бути притаманні якості, які наведено у таблиці 1.

Порівнюючи інформаційні дані (текст ситуаційної задачі) і таблицю 1, слід визначити, які професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні якості характерні для Сергія Тарасова.

4. Базуючись на матеріалах лекційного курсу (Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці — ключові фігури ринкової економіки), доведіть, що Сергій Тарасов володіє чи не володіє мистецтвом управління.

Таблиця 1

Якості менеджера

Групи	Якості менеджера
1. Професійно-ділові якості	<ul style="list-style-type: none"> • висока професійність; • стратегічне мислення; • генерація ідей; • здатність приймати управлінські рішення; • відповідальність за прийняття управлінських рішень; • прагнення до професійного зростання; • авторитетність; • здатність до ризику; • володіння антикризовим управлінням
2. Адміністративно-організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність; • гнучкість стилю управління; • уміння мотивувати персонал; • уміння доводити справу до логічного завершення; • послідовність дій; • внутрішній контроль; • уміння формувати команду; • уміння запозичувати досвід підлеглих; • здатність делегувати повноваження; • уміння організовувати час

3. Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> • психологічна компетентність; • управлінська культура; • лідерські здібності; • впевненість у собі; • уміння керувати своєю поведінкою; • уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; • колегіальність; • толерантність; • оптимізм; • переконливість; • уміння управляти конфліктами; • інтелектуальність; • риторичні здібності; • стресорезистентність; • почуття гумору; • уміння створювати імідж
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> • патріотизм; • національна свідомість; • державницька позиція; • інтелігентність; • людяність; • порядність; • почуття обов'язку; • громадянська позиція; • чесність; • доброзичливість

Завдання для самостійної роботи “Портрет українського топ-менеджера”

Використовуючи матеріали мережі Internet, визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за наступними характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар'єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.
- Комунікаційна ефективність.
- Впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність.
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору інформації за ключове слово, можна брати назву компанії. Наприклад, УМС керівництво. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії.

Для отримання конкретнішої інформації про Адама Вояцкі потрібно як ключове слово набрати “Адам Вояцкі менеджер” і продивитись інформацію про топ-менеджера та інтерв’ю з ним з сайтів періодичних видань і журнальних статей.

Доцільно також проаналізувати матеріали рейтингів провідних компаній та кращих топ-менеджерів України за останні роки. Наприклад, за адресою ukrrudprom.com ви можете отримати інформацію рейтингу ста кращих топ-менеджерів, що охоплює керівників 600 компаній України. Цінність цієї інформації полягає в тому, що топ-менеджерів оцінюють їх колеги по галузі, учасники ринку.

Література: основна [1–5]
додаткова [6; 7–13; 23; 30; 31; 40; 47]

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Дати відповіді на питання:

1. В чому полягає системність впливу закономірностей менеджменту на практику господарювання?
2. В чому сутність принципів менеджменту?
3. Охарактеризуйте механізм формулювання принципів ефективного менеджменту організацій.
4. Які групи принципів менеджменту можна виокремити в системі принципів менеджменту конкретної організації?
5. Які з закономірностей менеджменту, на Вашу думку, не відповідають сучасному соціально-економічному становищу організацій в Україні?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання

Для підготовки відповідей слід скористатися додатковою літературою [5, 13, 28, 35], а також “Менеджмент: Понятійно-термінологіч-

ний словник / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007” (“принцип єдності керівництва” — с. 465; “принципи господарювання” — с. 465; “принципи менеджменту” — с. 466; “принципи менеджменту загальні” — с. 466; “принципи менеджменту організацій” — с. 467; “принципи управління персоналом” — с. 469).

Необхідно взяти до уваги, що принципи менеджменту — це основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організації. Реальний механізм дії принципів менеджменту полягає у визнанні й дотриманні їх вимог суб'єктом управління при здійсненні впливу на об'єкт управління. Розробляючи принципи менеджменту, потрібно враховувати такі положення:

- 1) застосування певних принципів менеджменту гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;
- 2) принципи менеджменту забезпечують ефективні результати за їх системного використання;
- 3) принципи менеджменту не слід догматизувати;
- 4) науковому узагальненню підлягають ті принципи менеджменту, які стабільно гарантують очікуваний результат.

Сукупність принципів менеджменту класифікують на три групи: загальні — регулюють діяльність систем менеджменту відповідно до його закономірностей (наприклад, наукової обґрунтованості, ефективності, оптимальності, плановості, єдності цілей, матеріального і морального стимулювання праці, гнучкості організаційних структур); організаційні — охоплюють сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також в середині керуючої (наприклад, скалярний, рівня повноважень, єдиноначальності, делегування повноважень, діапазону управління, паритету повноважень і відповідальності, відповідності завдань); локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності — регулюють менеджмент факторів виробничого процесу, а саме, людських, матеріально-речових та фінансових відповідно до специфіки виробничо-господарської діяльності організації.

Література: основна [1–3, 5]
додаткова [5; 13; 28; 35]

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Ситуаційна вправа

На прикладі управлінського персоналу підприємства, діяльність якого відома студенту, необхідно вивчити та дати оцінку дотриманню принципів управління А. Файоля.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

Результати оцінки ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві оформлюються у вигляді таблиці.

У третій колонці таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

Таблиця 2

Оцінка ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві

Принципи управління	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів управління керівництвом підприємства
1. Розподіл праці	Мета – виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же умов. Досягається за рахунок скорочення числа цілей (функцій) для одного підрозділу.	
2. Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом віддавати накази. Там, де надаються повноваження, виникає відповідальність.	
...	...	
14. Корпоративний дух	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства виставляється оцінка за наступною системою: “5” — виконуються всі вимоги конкретного принципу; “4” — при незначних відхиленнях; “3” — при помітних відхиленнях; “2” — при суттєвих відхиленнях; “1” — принципу не дотримуються.

Після виставлення оцінки слід зробити графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

Література: основна [1–5]
додаткова [4; 6; 9; 20; 25; 26; 36]

Тема 4. Організації як об’єкти управління

Завдання для самостійної роботи “Аналіз зовнішнього середовища компанії УМС за матеріалами мережі Internet”

Використовуючи матеріали мережі Internet, проаналізуйте зовнішнє середовище компанії УМС.

Предмет аналізу: зовнішнє середовище організації.

Об’єкт аналізу: компанія УМС.

Коротка характеристика об’єкта дослідження

Компанія УМС стояла у витоків розвитку мобільного зв’язку в Україні. Саме в її мережі в далекому 1993 р. було зроблено перший дзвоник, причому в перші роки свого існування компанія практично не мала суперників. Підсумком стали спад і витиснення на друге місце на українському ринку мобільного зв’язку. Перед управлінською командою, призначеною в 2001 р., було поставлено завдання повернути втрачене лідерство.

“Ми почали з визначення пріоритетів, — згадує Адам Вояцкі. — Кількість наших клієнтів у березні 2001 р. не перевищувала 600 тис., наша фінансова і ресурсна база тоді була досить обмеженою. На той момент це були контрактні і корпоративні клієнти, тому саме їм приділялася основна увага. Завдяки розробці нових тарифних пакетів, активізації маркетингової політики на пріоритетних напрямках, підвищенню якості обслуговування контрактних і бізнесів-споживачів компанія в 2001–2002 роках підсилила своє домінування в даних секторах, збільшила обсяг доходів і створила базу для подальшого зростання”.

Усі ці дії відразу ж позначилися на чисельності клієнтів УМС, наприкінці 2001 р. більш мільйона чоловік стали абонентами компанії. У наступному, 2002 році, темпи росту прискорилися, причому в

клієнтській базі стали спостерігатися важливі якісні зміни. “Постійно стежачи за станом українського ринку мобільного зв’язку, наприкінці 2002 р. ми прийшли до висновку, що він знаходиться напередодні перехідного періоду, — говорить Адам Вояцкі. — Завдяки зростанню поінформованості споживачів про можливості мобільних телефонів, “звиканню” до нових послуг, зниженню тарифів і деяких інших факторів, суспільство вийшло на якийсь критичний рівень. Мобільний зв’язок в Україні був готовий стать масовим, і ми хотіли брати участь у цьому процесі і, можна сказати, направляти його”.

Єдино можливою політикою в цій ситуації було стрімке нарощування потужностей. Благо, саме наприкінці 2002 р. в компанії відбулися нові зміни: російська компанія “Мобільні телесистеми” (МТС) сконцентрувала в себе контрольний пакет акцій UMC і одержала можливість вкладати значні кошти в розвиток української компанії. На 2003 р. було оперативно розроблено і прийнято масштабну інвестиційну програму в історії UMC. МТС була готова виділити на розвиток UMC у 2003 р. близько \$200 млн. (у дійсності цей показник досяг в остаточному підсумку \$266 млн.), і відтепер перед керівництвом української компанії постало завдання грамотно розпорядитися цими засобами. Провівши велику роботу з опитування потенційних споживачів, компанія з’ясувала, що пріоритетне значення для них має площа покриття.

“На початку 2002 р. наша мережа покривала менше 50 % території України. Ми зрозуміли, що це дуже мало, і що нам необхідно збільшувати покриття, щоб придбати нових абонентів, — розповідає екс-генеральний директор UMC Ерик Франк. — У березні-квітні 2003 р. ми розробили програму будівництва понад 1200 нових станцій (у підсумку за рік їх було побудовано більш 1300), завдяки чому покриття збільшилося до 82 % території країни. Тепер користувачі можуть дзвонити й одержувати дзвоника там, де раніш це було неможливе, а для них це дуже важливо”.

Безумовно, засоби виділялися не тільки на створення нових станцій. Одночасно гроші вкладалися й у нові частоти, і в комутаційну апаратуру, і в набір додаткового персоналу — словом, в усе те, що повинно було привести до підвищення якості сервісу. Крім того, UMC використовувала свою нову перевагу перед конкурентами — ріст покриття, як могутній інструмент у маркетинговій політиці. Введення в дію нових станцій найчастіше перетворювалося в презентацію: при розширенні свого бізнесу на нові міста і села компанія влаштовувала

різноманітні промо-акції, розповідала про свої нові продукти, відкривала нові точки з продажу послуг мобільного зв'язку.

Надалі УМС також продовжувала будувати нові станції, домагаючись усе більш щільного покриття території України і закриваючи “чорні діри”, де порушувалася робота мобільного зв'язку. У грудні 2003 р. компанія запропонувала своїм клієнтам програму “Будуємо мережу для вас”, у рамках якої кожен клієнт міг подзвонити і запропонувати місця будівництва нових базових станцій. За словами Ерика Франка, компанія збирала й узагальнювала цю інформацію, і найчастіше користувалася нею, як керівництвом до дії. В даний час у сфері покриття УМС проживають більш 90 % населення України, що можуть постійно користуватися мобільним зв'язком. А влітку 2004 р. мобільний зв'язок став доступним на всіх станціях столичного метрополітену.

Утім процес пошуку нових клієнтів мав не тільки, так сказати, екстенсивну спрямованість. На початок 2003 р. пакети послуг — контрактний, корпоративний і “сімейний” SIM-SIM — не покривали важливої частки ринку в дуже перспективному молодіжному сегменті. Цим споживачам, як показували маркетингові дослідження, було потрібно, у першу чергу, сполучення дешеве і зручне, яке на той час не міг забезпечити жоден з українських операторів мобільного зв'язку. Це була не просто ніким не заповнена ніша, а найширше поле діяльності. Крім того, опитування свідчили, що багато споживачів утомилися від постійного суперництва двох ведучих операторів і замість твердої альтернативи “або — або” бажали б мати третій варіант вибору.

Власне кажучи, саме ці дані, отримані в ході досліджень, і визначили основні риси “молодіжного” каналу, що споконвічно створювався як відосбленний віртуальний оператор, однаково “дружній” до обох конкурентів.

ДЖИНСові хлопчики

При запуску “ДЖИНС” деяку роль зіграло вивчення російського досвіду, де подібний “нейтральний” оператор з'явився роком раніше. Оригінальною знахідкою команди УМС стало те, що “ДЖИНС” виник як “третья сила” на українському ринку мобільного зв'язку. В інших країнах і раніше неодноразово створювалися віртуальні оператори (скажімо, Virgin Mobile або Tesco у Великобританії), однак вони запускалися винятково під уже відомими брендами компаній, прямо не пов'язаних з телефонними послугами. Те, що один з діючих операторів може сам створити “віртуального компаньйона” було нове і, як

виявилось, досить ефективне. Незабаром такий же метод використала в Польщі одна місцева компанія мобільного зв'язку.

Уже перші тижні після появи на українському ринку “ДЖИНС” показали, що УМС, як говориться, потрапила в крапку. І справа була навіть не в масованій і грамотно проведеній рекламній кампанії, а в тім, що новий “віртуальний” оператор оптимально відповідав вимогам молодіжної аудиторії. “Ми ідентифікували потенційну аудиторію “ДЖИНС” як молодих людей, що обертаються у великих компаніях, мають багато друзів і знайомих і хочуть дзвонити їм, не піклуючись про те, до мережі якого оператора кожний з них належить. Завдяки цьому ми змогли установити дуже низьку оплату, що також було високим оцінено даною аудиторією, для якої ціна має дуже велике значення”, — так охарактеризував первісну концепцію “ДЖИНС” Адам Вояцкі.

Уже до кінця 2003 р., тобто менше ніж через півроку після запуску оператора, аудиторія “ДЖИНС” вийшла на рубіж 500 тис. користувачів і продовжувала збільшуватися. За словами Ерика Франка, із проходженням цієї планки новий оператор переборов “чарівну риску”, що розділяє короткострокові бренди (тобто маркетингові невдачі, приречені на швидке зникнення зі сцени) і довгострокових учасників ринку. Багато в чому завдяки його внескові УМС обійшла своїх головних конкурентів з “Києвстар” за числом абонентів і довела свою клієнтську базу майже до 3 млн. Усупереч побоюванням ряду фахівців, у ході запуску “ДЖИНС” не відбулося істотної міграції клієнтів. Як визнав Ерик Франк, близько 30 % абонентів “ДЖИНС” раніше користувалися послугами Sim-Sim, проте інші 30 % були клієнтами інших операторів, а 40 % — зовсім не мали раніше мобільних телефонів.

Основних факторів успіху “ДЖИНС”, на думку керівництва УМС, було три. По-перше, це альтернативність стосовно діючих операторів. Людям виразно хотілося чогось нового, не схожого на те, що вже було на ринку. Вони це нове й одержали. Фактор номер два — позиювання. Ми спеціально орієнтували “ДЖИНС” на тих потенційних клієнтів, що планували покупку мобільного телефону або зміну оператора в найближчі півроку. Ми запропонували їм не чекати ці шість місяців, а зробити покупку зараз — одержати все й відразу. Нарешті, третя перевага “ДЖИНС” — простота! Ніяких складних тарифних планів, нічого зайвого! Є досить велика група клієнтів, яким не потрібна велика кількість послуг, що не вимагають високоякісного

і дорогого сервісу. Вони хочуть просто говорити по телефону, посила-ти SMS своїм друзям і робити це максимально дешево”.

На початку 2004 р. поряд з “ДЖИНС” з’явився “Суперджинс”, що зробив ще одну революцію на українському ринку мобільного зв’язку. Вперше в практиці ринку був відмінений термін дії картки, завдяки чому послуга стала ще більш дешевою для споживачів. Звичайно, УМС не могла заробити на “Суперджинс” великих грошей, однак у такий спосіб покритим виявлявся ще один немаловажний сегмент ринку. “Цей бренд орієнтований на конкретну аудиторію і призначений для задоволення специфічних потреб, — пояснює Ерик Франк. — Досліджуючи ринок, ми зрозуміли, що на ньому є споживачі, зацікавлені лише в тім, щоб бути доступним іншим людям. Як правило, це дуже молоді люди, часто діти, яким батьки купують “Суперджинс”, щоб завжди мати можливість зв’язатися з ними. Інший сегмент — це вже дорослі люди, батьки яких можуть бути на дачі або в іншому місці, де немає фіксованого зв’язку. І вони можуть давати своїм батькам мобільний телефон з “Суперджинсом”, щоб дзвонити їм. І навіть якщо власники “Суперджинса” не дзвонять самі, а тільки приймають дзвоник, цей ринок для нас усе рівно дуже важливий. Рано чи пізно, багато хто з них захочуть самі зв’язуватися з іншими людьми і тоді вони придбають “ДЖИНС” або SIM-SIM, або укладуть довгостроковий контракт. У УМС створена своя лінія суббрендів, у якій “Суперджинс” зайняв місце найнижчого, вступного етапу, від якого, у міру зростання доходів і потреб клієнта, починається ріст підключень до інших пакетів послуг”.

Передбачалося, що “ДЖИНС” або “Суперджинс” будуть відігравати роль своєрідного стартового пакета, від якого клієнти будуть поступово переходити на інші послуги компанії. Однак вже через кілька місяців в компанії зрозуміли, що він має і власну цінність. “ДЖИНС”, що спочатку позиціонувався як максимально простий і дешевий пакет, почав “обростати” додатковими послугами, найважливішою серед яких стала передача контенту. “Наші клієнти вже не ті, що рік назад, вони міняються, міняються їхні переваги, так що і ми міняємося разом з ними, — говорить Адам Вояцкі. — “Джинс” — це, у першу чергу, молодіжний пакет, а багатьох молодих людей цікавлять не тільки голосовий зв’язок і SMS, а й розважальний зміст”.

У підсумку, у даний час УМС має три чітко виражених бренди, кожний з яких орієнтований на свою клієнтську аудиторію і має своє оригінальне співвідношення ціна/сервіс. Перший з них, — це “Джинс”,

що позиціонується не просто як один із брендів компанії, а як окремий оператор зі своїми картками, тарифними пропозиціями, маркетинговою політикою і навіть клієнтськими центрами зв'язку. Другий, SIM-SIM, займає нішу “сімейного” пакета, що позиціонується як за-сіб спілкування в дружньому колі і/або родичів. Нарешті, контрактні пропозиції призначені для більш заможних або, можна сказати, ґрунтовних клієнтів, що можуть заздалегідь планувати, скільки грошей вони можуть витратити на мобільний зв'язок протягом місяця.

У UMC не приховують, що більш за все цінують довгострокові відносини з клієнтами, тому для “контрактників” розроблена велика програма підтримки лояльності, що передбачає спеціальні акції, пільги і бонуси. Аналогічно, багато уваги приділяється і корпоративним клієнтам. Наприклад, кожен корпоративний користувач має свого “особистого” менеджера, що займається вирішенням усіх питань, пов'язаних з його обслуговуванням. Значно сприяє підвищенню лояльності і поширення корпоративного пакета на співробітників великих компаній-клієнтів, надання їм спеціальних бонусів, проведення акцій, розробка різних програм. Чим більше співробітників компаній користуються нашими послугами, тим більше вигод вони одержують і тим тісніші їхні зв'язки з UMC.

В останні місяці в компанії намагаються впровадити індивідуальну роботу з клієнтами — фізичними особами. Так, за допомогою постійного аналізу платежів, що надходять, частоти дзвоників і інших факторів фахівці UMC визначають оптимальний варіант пакета і при особистих зустрічах дають ті або інші рекомендації.

Складніше справи з клієнтами, які предплачують послуги, але і тут, за словами Адама Вояцкі, можна знайти ряд варіантів вирішення цієї проблеми. Зокрема, UMC запровадила для них програму реєстрації, що пропонує замість надання даних про себе різні бонуси, відправляє споживачам інформацію з SMS, через корпоративний веб-сайт, розміщує її в засобах масової інформації, роздає рекламні листівки в точках продажу. Важливу роль у підтримці відносин із клієнтами відіграють і два Центри обслуговування абонентів, що функціонують у Києві і Дніпропетровську.

Перевиконання плану

Ріст українського ринку мобільного зв'язку, що почався в 2002–2003 роках, повинний був продовжитися й у 2004. На цей рік планувалося інвестувати близько \$150 млн. у будівництво нових базових

станцій, а також розширити технічну інфраструктуру, щоб підготувати її до подальшого збільшення числа клієнтів, набирати і навчати новий персонал. За прогнозом Ерика Франка, який фахівці оцінювали досить оптимістично, до кінця 2004 р. число всіх абонентів мобільного зв'язку в Україні повинно було досягти десяти мільйонів, з них понад 50 % мало припадати на UMS.

Однак дійсність перевершила всі очікування. Як згодом відзначав Адам Вояцкі, по своїх темпах росту в 2004 р. український ринок побив рекордні показники всіх східноєвропейських країн, включаючи Росію, і продемонстрував прогрес, порівняний хіба що з окремо взятою Москвою. “Звичайно, потім ми знайшли пояснення такому стрімкому зростанню, — розповідає Адам Вояцкі. — По-перше, сильний поштовх розвитку ринку дали законодавці, скасувавши плату за вхідні дзвінки. Це залучило дуже багатьох споживачів, що за інших обставин, можливо, і не придбали б мобільні телефони. По-друге, це, безумовно, конкуренція. В Україні за ринок борються два оператори, і в кожного кілька пропозицій. У результаті тарифи падають. Якщо в 2000 р. одна хвилина коштувала, у середньому, 40 центів, то восени 2004-го — лише близько 10. Тільки із січня по листопад 2004 р. ціни знизилися на 25 %. Нарешті, по-третє, виросла площа покриття. До нас як і раніше приходять люди, що раніше просто не мали можливості користуватися мобільним зв'язком”.

Але непередбачувано високі темпи росту означали для компанії не тільки нові можливості, але і збільшення ризику втрати контролю над стрімко зростаючою клієнтською базою, що загрожує падінням якості сервісу і керованості. Погоджену інвестиційну програму в серпні 2004 р. довелося терміново переглядати у бік розширення — власники з МТС виділили ще \$75 млн., а незабаром визначилися і нові напрямки для фінансування. У перші дні вересня раптовий ріст числа дзвінків у зв'язку з завершенням канікул і масовим поверненням у Київ відпускників збігся з несправністю одного з комутаторів. Устаткування, що повинне обслуговувати 550 тис. абонентів, не справлялося з 430 тис., у результаті протягом майже трьох днів зв'язок у столиці працював з перебоями.

Реакція UMS на позаштатну ситуацію була миттєвою. Протягом всього декількох днів у Києві було встановлено новий комутатор (у UMS говорять, що тоді було, можна сказати, встановлено світовий рекорд оперативності), що дозволив розвантажити мережу і поновити зв'язок.

У компанії з'явилася можливість практично довести вірність задекларованим у лютому 2004 р. принципам корпоративної програми “Зробимо Україну мобільною”, що включала чотири основних елементи: розширення покриття, якість зв'язку й обслуговування, доступність тарифів і бізнес-етику. “Ми запропонували нашим клієнтам абсолютну прозорість і відкритість, — говорить Адам Вояцкі. — Ми не приховували, що в нас виникли проблеми і постаралися компенсувати людям заподіяні їм незручності. Ми повернули їм усі гроші, витрачені ними за ці три дні, і ще додали по десять гривень кожному клієнтові по передплаті і по 250 балів у рахунок програми лояльності абонентам контрактних пакетів. І знаєте, це спрацювало. Завдяки відвертим розмовам із клієнтами, поверненню грошей, компенсації ми одержали багато листів і дзвінків. Багато хто був приємно здивований, що УМС така надійна. Практично не відбулося відтоку клієнтів. Я думаю, що будь-яка компанія повинна так само працювати зі споживачами — чесно і прозоро”.

Ще одна традиційна “хвороба росту” будь-якої компанії, що стрімко розвивається, — зниження якості обслуговування внаслідок прийняття на роботу великого числа нових співробітників, яким потрібний час, щоб сприйняти і засвоїти її корпоративну культуру. У УМС протистоять цій небезпеці проведенням масових і дуже інтенсивних тренінгів. Так, наприклад, коли наприкінці 2003 р. якісне обслуговування клієнтів було проголошено задачею номер один, курси по обслуговуванню клієнтів пройшли усі без винятку співробітники УМС. За словами Адама Вояцкі, “навіть якщо вони не спілкуються зі споживачами прямо, вони все одно працюють на них через проміжну ланку”.

При розгортанні Центру обслуговування клієнтів у Дніпропетровську, куди було прийнято на роботу близько 400 чоловік, УМС використала інший прийом. Так, близько 50 дніпропетровців півтора-два місяця працювали в аналогічному центрі в Києві, на практиці осягаючи всі необхідні навички. Повернувшись додому, вони самі стали наставниками для своїх колег. По іншій програмі досвідчені співробітники київського підрозділу відряджалися на кілька тижнів в інші регіони, де навчали місцевих працівників принципам якісного обслуговування.

На початку листопада 2004 р. і УМС, і український ринок мобільного зв'язку в цілому пройшли важливі віхи у своєму розвитку. Уперше число абонентів мобільного зв'язку перевищило число ко-

ристувачів стаціонарними мережами і вийшло на рівень 11,6 млн. Частка UMC на цьому ринку, як припускала компанія, перевищила 50 %: у тому ж листопаді свої відносини з компанією закріпив шести-мільйонний клієнт.

Що далі? У UMC поки не вважають, що ріст українського ринку почав сповільнюватися. Мобільний телефон перестає бути розкішшю і перетворюється в предмет необхідності для усе більшого числа населення країни. До кінця 2005 р. прогнозується ріст кількості абонентів в Україні до 20 млн, це близько 40 % жителів країни. Таким чином, український ринок вийде на рівень ринків найближчих сусідів. Але скільки б не було клієнтів мобільного зв'язку в Україні, на думку Ерика Франка, у UMC їх усе рівно буде більше всіх!

Методичні вказівки до виконання завдання

До того як Ви розпочнете роботу в мережі Internet доцільно повторити теоретичні питання щодо характеристики зовнішнього оточення бізнесу.

Зовнішнє середовище компанії UMC — це середовище, з яким організація знаходиться у постійній взаємодії.

При аналізі зовнішнього середовища компанії UMC доцільно окремо аналізувати чинники *безпосереднього середовища*, яке оточує організацію, та *макросередовища*, яке створює загальні умови для знаходження організації у зовнішньому середовищі.

При аналізі макросередовища компанії UMC необхідно проаналізувати наступні чинники: економічні; правові; політичні; соціальні; технологічні.

Інформацію про компоненти макрооточення організації доцільно взяти як з матеріалів мережі Internet, так і з інформації, наведеної вище.

Література: основна [1–5]
додаткова [8; 13; 28; 35; 36]

Змістовий модуль II. Функції та методи менеджменту

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

Дати відповіді на питання:

1. Охарактеризуйте підходи, які існують у науці менеджменту до визначення комплексу функцій менеджменту.

2. Обґрунтуйте сутність загальної та конкретної функції менеджменту.
3. Які спільні риси притаманні загальним функціям менеджменту?
4. Поясніть логіку побудови кола функцій менеджменту.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що за місцем в управлінні (за ступенем вияву функції в управлінській діяльності) функції менеджменту поділяють на:

- *загальні (основні)*, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах;
- *конкретні (часткові, спеціальні)*, за допомогою яких здійснюються лише певні управлінські процеси.

Існують різні погляди щодо кількості *загальних функцій* менеджменту.

Слід зазначити, що в наш час в управлінській науці виокремлюють від чотирьох до п'ятнадцяти загальних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, визначення цілей, прогнозування, регулювання, координування, облік діяльності, аналіз діяльності, прийняття і реалізація управлінських рішень тощо.

Конкретні функції впливають не на все виробництво, а на окремі його частини. Крім того, кожна конкретна функція управління в організації є комплексною по змісту і включає в себе загальні функції.

Література: основна [1; 5]
додаткова [36; 44; 46]

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Ситуаційно-розрахункове завдання **“Вибір для “Інко-тур”**

Постановка завдання

Підприємство туристичної індустрії “Інко-тур” спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних подорожей у країни Західної та Центральної Європи, Північної Америки.

На підприємстві виділені 6 потенційних стратегічних зон господарювання, або видів бізнесу, економічна характеристика яких наведена в таблиці 3.

**Економічна характеристика стратегічних зон господарювання
ПТТ “Інко-тур”**

№	Стратегічні зони господарювання Показники	Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Франція	Італія	Слова-ччина	Франція	Італія	США
1.	Ріст ринку	15	20	7	2	12	2
2.	Відносна частка на ринку	3,0	0,8	2,0	1,8	2,0	0,5
3.	Обсяги реалізації (тис. ГО)*	30	8	45	50	20	5
4.	Покриття витрат (тис. ГО)	3	4	15	20	10	1
5.	Прибуток (тис. ГО)	2	2	10	10	5	1

* тис. ГО — 10 тис. грошових одиниць

Завдання для самостійної роботи

1. Зробіть оцінку та дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.
2. Зробіть вибір перспективних стратегічних зон господарювання.
3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” по кожній з стратегічних одиниць бізнесу.

**Методичні вказівки до виконання
ситуаційно-розрахункового завдання**

До того, як Ви розпочнете роботу, слід повторити теоретичні питання щодо матриці БКГ “Ріст — частка ринку”.

1. *Побудова матриці Бостонської консультативної групи*

А. Які критерії для побудови двомірної матриці БКГ аналізуються:

- темпи росту ринку (обсяги реалізації);
- відносна частка ринку.

Б. Для аналізу стратегічних зон господарювання фірми використовуються стандартні показники:

- середній ріст ринку – 10 %;
- відносна частка ринку туристичних послуг – на рівні 1,0 (обсяги продажу даної фірми = обсяги продажу найсильнішого конкурента).

В. При побудові матриці БКГ:

- обсяги реалізації по кожній зі стратегічних зон господарювання помічають у вигляді кола, розмір якого відповідає обсягам реалізації;
- частку покриття витрат розраховують і вносять дані в таблицю, відмічаючи сегмент на колі відповідної стратегічної зони господарювання на матриці БКГ. Частку покриття витрат можна розрахувати за формулою:

Частка покриття витрат = Покриття витрат: Обсяги реалізації.

2. Аналіз матриці Бостонської консультаційної групи

А. Стратегічні рекомендації розробляють на базі аналізу матриці БКГ, які повинні містити:

- варіант стратегії:
 - збільшення частки ринку;
 - стратегія скорочення для даного виду бізнесу;
 - зменшення інвестування в даний вид бізнесу;
 - тощо.
- зміна обсягів реалізації туристичних послуг за видами;
- зменшення рівня витрат.

1) Для оцінки та характеристики стратегічних зон господарювання слід провести розрахунок частки покриття витрат і результати навести у вигляді таблиці 4.

Таблиця 4

Розрахунок частки покриття витрат

Стратегічні зони господарювання	Групові тури			Топ-тури		
	Франція	Італія	Словаччина	Франція	Словаччина	США
№ на матриці БКГ	1	2	3	4	5	6
Частка покриття витрат						

Матрицю БКГ для стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур” навести графічно.

2) Для вибору перспективних стратегічних зон господарювання слід здійснити аналіз матриці БКГ і розрахунок частки покриття витрат ПТІ “Інко-тур”.

3) Стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” по кожній з стратегічних одиниць бізнесу слід навести у вигляді таблиці (приклад наведено в таблиці 5).

Таблиця 5

Стратегічні рекомендації ПТІ “Інко-тур”

<i>Групові тури</i>	
Групові тури до Франції (№ 1)	Збільшити обсяги реалізації. Зміцнювати дану зону господарювання за рахунок додаткових інвестицій.
...	...
<i>Топ-тури</i>	
Топ тури до Франції (№ 4)	Проводити політику підтримки обсягів реалізації цього виду туристичних послуг. Частину коштів від прибутку спрямувати на підтримку стратегічних зон № 1 та № 5, можливо, № 2.
...	...

Література: основна [1–5]
додаткова [5; 8; 13; 29; 31; 49]

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Поясніть роль неформальних організацій в управлінні сучасними підприємствами.
2. На прикладі конкретної організації наведіть графічно та визначте тип її структури управління. Визначте, чи існує потреба в удосконаленні цієї структури управління.
3. Використовуючи матеріали мережі Internet ([http:// www.prenhall.com/robbinsmgt](http://www.prenhall.com/robbinsmgt)), опишіть рішення, які були прийняті в Vistaman Labs з приводу шести основних елементів організаційної

структури і визначить, який тип організації характеризує компанію. Визначить також особливості підходу компанії до формування організаційної структури управління.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо) або інформацією, що наводиться на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

Література: основна [1–5]

додаткова [13; 15; 22; 31]

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте планування кар’єри крізь призму теорій мотивації: теорії Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.
2. Визначте вікову динаміку потреб та основні мотиваційні пріоритети трьох типів працівників: маршала, майстра та аналітика (використовуючи характеристику психотипів, наведену нижче).
3. Оберіть внутрішньофірмовий тип кар’єри та розробіть план ділової кар’єри для кожного психотипу працівників. Дайте обґрунтування щодо мотиваційної доцільності.
4. Зіставте план ділової кар’єри для кожного психотипу працівника з віковою динамікою пріоритетів та потреб. Аналіз подайте у вигляді таблиці.

Методичні вказівки до виконання завдання

До того як Ви розпочнете роботу, слід повторити теоретичний матеріал (змістові та процесуальні теорії мотивації).

Маршал (ESTP)

Стимулом, який рухає Маршалом, є досягнення визначеного статусу: вершина службових сходів, кар’єру, можливість дорого і красиво вдягатися і т. д. Якщо ваш співробітник відноситься до цього психотипу, більше використовуйте його управлінські можливості, доручайте самостійні завдання, управління іншими людьми, покладайте на нього відповідальність. Добре, якщо є можливість стимулювати його призначенням на більш високу посаду, якщо немає — доцільно ввести

престижну назву для колишньої або пообіцяти підвищення в перспективі.

Необхідно постійно пам'ятати, що йому набагато легше командувати іншими, ніж підкорятися самому. Якщо Маршал не буде задоволений своїм статусом у групі, він завжди буде шукати інше місце, де його вплив на хід справ буде більш значним.

У діловому спілкуванні з Маршалом варто враховувати, що він завжди налаштований на конкуренцію і готовий перемагати в будь-якій, навіть незначній, справі. До розмови з ним треба готуватися заздалегідь: подумати, у яких незначних питаннях ви ладні йому поступитись. Домігшись невеликих поступок з вашої сторони на початку розмови, Маршал стане набагато поблажливішим наприкінці зустрічі.

Коли Маршал похмурий і замкнений у собі, потрібно обережно, тактовно розпитати його про причини поганого настрою. Найчастіше поганий настрій викликає непевність у завтрашньому дні, своїх можливостях або ставлення та поведінка навколишніх. Якщо ви зумієте підбадьорити його, використовуючи, наприклад, фразу “Не засмучайся, усе зорганізується, адже...”, то знайдете вдячний відгук у його душі.

Майстер (ISTP)

Представник цього психотипу — великий прагматик. Для нього самий головний стимул у роботі — добробут. Працювати заради голої ідеї, яка не обіцяє великої практичної віддачі, він не стане. Крім того, для нього дуже важливі умови для роботи: і зручне робоче місце, де всі інструменти і приналежності знаходяться під рукою, і доброзичливе відношення товаришів по службі. Майстер надасть перевагу роботі в затишній невеликій кімнаті, адже у престижному офісові панує постійний поспіх, юрбляться відвідувачі і немає можливості хоч трохи розслабитись.

Щоб Майстер не втрачав інтересу до роботи і виконував її якісно, постійно удосконалював свою технологічну майстерність, не забувайте хвалити його, відзначати досягнення. Хоча він і скромний, проте любить, коли на нього звертають увагу, захоплюються його вправністю.

У Майстра бувають періоди спадів працездатності, коли він перебуває в поганому настрої. У такі хвилини йому потрібне доброзичливе співчуття, активне розпитування та оптимістичні поради типу:

“Що ти розкис! Адже насправді нічого страшного не відбувається, а післязавтра все неодмінно стане на свої місця!”

Майстрові цікаве життя інших людей, інформація про їхні потенційні можливості і взаємини між ними, хоча він навіть сам собі в цьому не зізнається. Якщо ви будете спілкуватися з ним емоційно, тепло, доброзичливо, частіше говорити компліменти з приводу його здібностей і давати можливість працювати спокійно за своїми технологіями, то успішна взаємодія з ним буде забезпечена.

Аналітик (INTJ)

Високий статус, прагнення виділитися, процвітати, кар’єрне зростання мало що значать для Аналітика. Для нього головне — цікава робота, що дає можливість задовольнити власну цікавість. Заохотити його можуть сказані з великою наснагою слова про те, що пророблено величезний обсяг роботи, але без його участі вона може застопоритися, його внесок украй необхідний підприємству.

Для Аналітика оптимальним є спокійний режим роботи, що дозволяє обмірковувати логічні питання. Для нього найкраще трудитися незалежно від інших, у своєму темпі. Сам він не вміє піклуватися про себе, як правило, мало уваги звертає на своє здоров’я. Облаштованість робочого місця і побуту не для нього, однак комфорт підвищує працездатність і настрої Аналітика. Він зовсім непробивний, не вміє домагатися і просити чогось особисто для себе. Тому якщо вирішити за нього проблеми такого плану, він буде дуже вдячний.

Це розумний, перспективний фахівець, який потребує опіки в усьому, що стосується особисто його.

План ділової кар’єри працівників доцільно подати у вигляді таблиці 6.

Таблиця 6

Планування ділової кар’єри працівника ... (психотип ESTJ — адміністратор)

Посада	Вік	Спосіб призначення на посаду	Освіта та підвищення кваліфікації
Стажер	19-22	Призначення в період проходження виробничої практики або стажування	Навчання у ВНЗ за програмою “бакалавр”

Майстер-бригадир	22–26	Вибори на зборах бригади або призначення	Курси в бізнес школі або школі менеджерів (3–4 тижні)
Начальник дільниці	26–30	Призначення	Навчання в ВНЗ за програмою “Магістр з менеджменту”
Начальник цеху	30–37	Призначення	Курси підвищення кваліфікації
Заступник директора	37–43	Конкурсне заміщення	Курси підвищення кваліфікації, бізнес-школи.
Директор	43–55	Вибори або призначення	Щорічне підвищення кваліфікації на курсах, бізнес-школах для керівників, наукових та науково-практичних конференціях
Консультант директора	55–65	Призначення	Участь у виставках, наукових та науково-практичних конференціях, симпозиумах

Зіставлення плану ділової кар’єри для кожного психотипу працівників з віковою динамікою пріоритетів та потреб необхідно подати в таблиці 7.

Таблиця 7

Кореляційний аналіз між планом ділової кар’єри працівника ... (психотип ESTJ – адміністратор) і віковою динамікою пріоритетів та потреб

Посада	Вік	Вікові пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби		Психологічні (моральні) потреби	
			Вікові	Типологічні	Вікові	Типологічні
Стажер	19-22	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Впевненість у стабільності	Пошук місця роботи, де можна застосувати якості управлінця	Початок самоствердження	Підтримка у кар’єрному зростанні. Консультування з організаційних та фахових питань
....

При розробці підходів до мотиваційних пріоритетів та вікової динаміки потреб, доцільно використовувати інформацію, наведену в таблиці 8.

Вікова динаміка пріоритетів та потреб людини

Етапи кар'єри	Вік	Пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби	Психологічні потреби
Попередній	до 25	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Безпека	Початок самоствердження
Становлення	до 30	Розвиток умінь та навичок. Формування кваліфікованого фахівця.	Нормальний рівень оплати праці. Безпека. Здоров'я.	Зростання самоствердження. Початок досягнення незалежності.
Просування	30–45	Зростання кваліфікації. Просування по службових щаблях. Набуття нових навичок і досвіду.	Високий рівень оплати праці. Здоров'я.	Самоствердження. Зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги.
Збереження	45- 60	Вершина кваліфікаційного рівня. Накопичення навичок та досвіду.	Підвищення якості життя. Здоров'я.	Стабілізація незалежності. Зростання самовираження, поваги.
Завершення	Після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії.	Збереження досягнутої якості життя. Здоров'я.	Стабілізація самовираження, поваги

Література: основна [1–5]
додаткова [5; 7; 11–13; 16; 22]

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Теми рефератів

1. Значення і місце контролю в системі функцій менеджменту.
2. Організація самоконтролю.
3. Техніка проведення контролю.
4. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання.
5. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.

6. Система фінансового контролю в організації.
7. Методи оцінювання інформації про результати проведеного контролювання.
8. Проблеми організування контролю в великих компаніях.
9. Проблеми взаємовідносин між контролюючими та підконтрольними суб'єктами.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що *основна мета контролю* полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотриманні основних параметрів діяльності, виконанні управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств і об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі та стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Важливе значення повинно надаватися сьогодні виконанню функції контролю самими підлеглими та *самоконтролю*. У діяльності підприємства є дуже багато сторін, які повинні бути підконтрольні колективу або його представникам. В умовах демократичного розвитку — це один із засобів залучення колективу до управління підприємством та впливу на його керівництво. *Самоконтроль* стимулює у співробітників почуття власної відповідальності за результати, потребує менше часу і менших витрат, ніж будь-які інші види контролю.

Вимоги до контролю: постійність і оперативність; поєднання перевірки зверху і контролю знизу; об'єктивність; масовість і гласність; дієвість; плановість; економічність; науковість.

Адміністративний (службовий) контроль дій підлеглих є такий: для того, щоб повністю орієнтуватися в тому, що робиться в контрольованому структурному підрозділі, чи всі функції виконуються належним чином, не потрібно контролювати кожну функцію або кожного працівника.

Система *фінансового контролю* допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто з'ясувати, чи одержує воно прибуток і наскільки багато бере в борг. Системи *бюджетного контролю* допомагають менеджерам різних рівнів порівнювати доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльніс-

тю, з тими, що були заплановані. Системи *контролю якості* забезпечують менеджерів інформацією для оцінки якості продукції (послуг) та визначення їх конкурентоспроможності. Системи *контролю товарно-матеріальних запасів* мають гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає *операційний менеджмент*, тобто контроль за фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерно орієнтовані *інформаційні системи*, які використовуються все більше, розвивають високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

Література: основна [1–3; 5]
додаткова [2; 8; 10; 11; 13; 31]

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного регулювання і функції організування, планування, мотивації і контролю.
2. Опишіть процес оперативного регулювання на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо) або інформацією, яка наводиться на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

Опис процесу оперативного регулювання має включати інформацію про те, які операції (дії) проводяться на підприємстві на конкретний момент часу, чи вимагають вони здійснення регулюючого впливу і яким саме чином.

Література: основна [1, 5]
додаткова [11; 15]

Тема 11. Методи менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте особливості застосування організаційно-розпорядчих методів менеджменту.
2. Мотивуйте можливість або неможливість існування ситуації, за якої виявляються непотрібними організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
3. Визначте випадки, за яких необхідне застосування розпорядчих методів менеджменту.
4. Наведіть конкретні приклади впливу психологічного клімату на роботу трудового колективу.

Методичні вказівки до виконання завдання

Базуючись на матеріалах теоретичного курсу, сформулюйте відповідь на питання № 1. Завдання № 2–4 потребують наведення 2–3 конкретних прикладів (із власного досвіду, із публікацій періодичних видань).

Література: основна [5]
додаткова [15]

Змістовий модуль III. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту

Тема 12. Управлінські рішення

Завдання для самостійної роботи

1. На прикладі виробничого або торгівельного підприємства опишіть процес прийняття управлінського рішення, що передбачає використання методу прогнозування.
2. На прикладі конкретних ситуацій поясніть, за допомогою яких критеріїв здійснюватиметься вибір можливого варіанта рішення.
3. Визначіть, в яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а в яких індивідуальне.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна розглянути, наприклад, ситуацію, коли керівництву необхідно прийняти рішення про закупівлю певної партії товару, сировини, підписання договору із оптовими клієнтами або постачальниками, зниження або підвищення цін на певні види товару, скорочення або розширення штату чи виробничих площ підприємства тощо.

Література: основна [1–3; 5]
додаткова [2; 11; 15; 49]

Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті

Завдання для самостійної роботи

1. На конкретних прикладах обґрунтуйте важливість невербальних комунікацій в інформаційному обміні.
2. За результатами самостійного вивчення програмних питань наведіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.
3. Спробуйте ідентифікувати фактори, що впливають на процес обміну інформації: в університеті, на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для підготовки відповідей можна базуватися як на публікаціях із періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо), так і на ситуаціях із власного досвіду.

За другим завданням навести 2–3 приклади (описати ситуації), чітко визначити комунікаційну перешкоду та найефективніші засоби їх подолання.

Результати опрацювання третього завдання слід оформити у вигляді таблиці.

Фактори, що впливають на процес обміну інформації в університеті

Опис ситуації	Ідентифікований фактор впливу на комунікаційний процес	Негативні наслідки впливу фактора	Засоби подолання комунікаційної перешкоди
Директор підприємства обмежується зібранням інформації про підрозділи, в яких здійснюються нововведення, від інших посадових осіб, а сам не відвідує трудові колективи.	Поганий зворотний зв'язок.	Він не уявляє реальної картини ставлення працівників до здійснюваних у виробництві нововведень.	1. Управлінські дії з боку керівника (періодичні наради з трудовими колективами підрозділів, в яких здійснюються нововведення). 2. Системи зворотного зв'язку (застосування програми “Відкриті двері”, “Говори”, “Через голову”). 3. Система збирання пропозицій.
...

Література: основна [1; 3; 5]
додаткова [7; 15; 31]

Тема 14. Керівництво та лідерство

Аналітичне завдання “Визначення стилю керівництва”

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника Вашого факультету або вищого навчального закладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть в групі: “Чи доцільно в усіх випадках дотримуватись одного стилю керівництва?”

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання необхідно вибрати людину, діяльність якої ви знаєте.

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати діяльність обраного вами керівника за 20 твердженнями, що наведені нижче. Оцінка проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів — постійно робить таким чином; 1 бал — ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається в виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь в обміркуванні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає зусиль до усунення конфліктів (між студентами, студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

Визначення результатів аналізу

А. Визначити загальну кількість балів:

Показник у 70–80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у 30–40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва.

Сума балів за твердження 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів за твердження 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів за твердження 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, діяльність якої Ви аналізуєте, набрала 20 і більше балів, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, діяльність якого ви аналізуєте, набрав 12–14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Література: основна [1–5]

додаткова [21, 41, 47]

Тема 15. Менеджмент груп та команд

Аналітичне завдання “Управління конфліктами в організації”

Використовуючи матеріали періодичних видань, проаналізуйте різні види конфліктів: міжособистісних, між особою і групою, міжгрупові, між керуючою та керованою системами.

Завдання для самостійної роботи

1. Змоделуйте процес управління конфліктом. Який етап найважливіший для виконання? Чому?
2. Визначте, у якій фазі знаходиться даний конфлікт.
3. Назвіть міжособистісні або структурні методи подолання конфлікту, які можна запропонувати для розв’язання конфлікту, що вже назрів. Які недоліки та переваги кожного з методів?
4. Спрогнозуйте результат від застосування методів розв’язання конфліктів учасниками протистояння.
5. Зробіть висновок про зосередження зусиль менеджерами передусім на стадії попередження конфліктів. Обґрунтуйте — чому.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання необхідно повторити теоретичний курс за тематикою “Управління конфліктами” (природа конфлікту в організації, типи конфліктів, управління конфліктною ситуацією) та ознайомитися з публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо).

Використання запропонованих методів вирішення конфлікту слід обґрунтувати (кількома реченнями) та спрогнозувати реакцію на нього учасниками конфлікту та спостерігачами за конфліктом.

Література: основна [1; 3; 5]

додаткова [7; 10; 29]

Тема 16. Відповідальність та етика в менеджменті

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть конкретні приклади прояву соціальної та юридичної відповідальності.
2. В чому полягає значення кодексу етики бізнесу?

Методичні вказівки до виконання завдання

Для опрацювання першого завдання рекомендуємо скористатися книгою: Р. Т. Де Джордж. Деловая этика / Пер. с англ. Р. И. Столпера. — СПб.: Экономическая школа, М.: Прогресс, 2001. — Т.1–2.

Стосовно підготовки відповіді на друге завдання слід враховувати, що в своїй практичній діяльності підприємці та менеджери користуються “неписаним” кодексом, який становить сукупність етичних норм, що регулюють взаємовідносини з партнерами та певні правила підприємницької діяльності, які забезпечують успіх справ. З кодексом пов'язано професійний етикет — встановлений багатолітньою практикою порядок і манери поведінки, а також ритуали та форми безпосереднього спілкування.

В світовій практиці є досвід створення компаніями власних кодексів честі або кодексів ділової поведінки. Компанія Commins Engine має кодекс, який можна назвати однохвилинним кодексом етики:

1. Підлеглість закону.
2. Бути чесним та оцінювати події справедливо і точно.
3. Бути справедливим — надати можливість висловлюватися кожному.
4. Бути турботливим — турбуватися про те, щоб фірма впливала на інших, намагатися зробити цей вплив найбільш сприятливим.
5. Бути сміливим. Ставитися до інших з повагою, навіть коли це збитково для справи.

Теми рефератів

1. Соціальна і юридична відповідальність в бізнесі.
2. Етика бізнесу та сучасне управління.
3. Етичні нормативи, соціальні ревізії.
4. Навчання етичній поведінці.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

Для підготовки рефератів слід ознайомитися з навчальною літературою (зокрема з підручниками з етики, ділового етикету) та публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо).

Література: основна [1; 5]
додаткова [5; 16; 44]

Тема 17. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

Дати відповіді на питання:

1. Чи можуть ситуаційні зміни бути запланованими наперед? Чому?
2. Чи повинні всі організаційні зміни бути планованими? Чому?
3. Чи на всіх етапах організаційних змін виникає однаковий опір з боку працівників? Відповідь обґрунтуйте.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що під *організаційними змінами* розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Організації можуть *приспосовуватися до змін у середовищі* трьома способами:

- 1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені;
- 2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку;
- 3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе.

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, а саме:

- аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін;
- вибір тактики проведення організаційних змін;
- створення умов для здійснення змін;
- вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни;
- вибір методу здійснення організаційних змін.

Основними *причинами опору організаційним змінам* є невизначеність, власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп працівників, різне сприйняття, відчуття втрати. Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам

Завдання для самостійної роботи № 1

Використовуючи матеріали журналу “Бизнес” розділ “Компанії и ринки” та журналу “Компаньон”, статті мережі Internet визначте особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах за такими напрямками:

- Короткий опис та характеристика діяльності підприємства (галузь діяльності).
- Сутність змін.
- Причини змін, в тому числі внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють необхідність проведення змін.
- Підприємець або менеджер (група менеджерів) як організатор перетворень.
- Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни.
- Визначення місця, з якого повинні починатися зміни.
- Причини опору змінам.
- Заходи з ефективної реалізації перетворень:
 - зміна структури, що включає в себе будь-які модифікації відносин влади, норми керованості, координаційних механізмів, ступеня централізації чи інших структурних параметрів, зокрема департаменталізацію, зміну робочих завдань;
 - зміна технології — модифікація способів виконання роботи, технології виробництва, робочих процесів або обладнання;
 - зміна персоналу, що передбачає зміну у відношеннях, очікуваннях, сприйнятті та поведінці працівників.
- Визначення причин опору змінам з боку працівників, а також методи зниження та подолання опору змінам (навчання та спілкування; залучення до прийняття рішень; допомога та підтримка)

ка персоналу; переговори, маніпуляція та кооптація; примушення).

- Розробіть заходи більш ефективних міжособистісних взаємин, що стосуються тренінгів з самоаналізу, створення команди, міжгрупового розвитку, консультацій (з залученням зовнішніх консультантів), широкомасштабного зворотного зв'язку.
- Чи доцільним (можливим) є зміна організаційної культури.
- Методи стимулювання новаторства, креативності та запровадження нововведень.

Методичні вказівки до виконання завдання № 1

Для визначення особливостей здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах доцільно проаналізувати їх діяльність.

Для збору інформації як ключові слова можна використати “новини компаній”, “тенденції розвитку”, “нововведення”, “зміни структури управління”, “модернізація”. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо організаційних змін провідних вітчизняних організацій.

Зразок інформації наведено нижче:

При розміщенні реклами у друкованих засобах масової інформації рекламне агентство, як правило, є посередником між клієнтом та видавництвом. За задумом, відносини між видавцями, рекламними агентствами та клієнтами мають виглядати як співпраця зацікавлених сторін, однак у дійсності це не так. В друкованій періодиці має місце тенденція до скорочення накладів загальнонаціональних видань та активізації зацікавленості до спеціалізованих, що суттєво впливає на взаємовідносини в рамках “друкарського тандему”.

Завдання для самостійної роботи № 2

Використовуючи матеріали журналу “Бизнес” розділи “Компанії и ринки”, “Управление” та журналу “Компаньйон”, статті мережі Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за такими напрямками:

- Чіткість встановлених цілей.
- Рівень правового забезпечення процесу управління.
- Досконалість та раціональність побудови організаційної структури управління.
- Досконалість підбору персоналу організації.

- Ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація їх кількості на базі використання комп'ютерних технологій, скорочення термінів обробки інформації.
- Творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів.
- Ступінь участі персоналу в процесі управління.
- Соціально-психологічний клімат в колективі.
- Високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників.
- Підвищення достовірності та повноти управлінської інформації.
- Зростання культури управління.
- Підвищення обґрунтованості прийнятих ресурсів тощо.
- Поліпшення показників фінансово-господарської діяльності організації.

Методичні вказівки до виконання завдання № 2

Для визначення ефективності управлінської праці та збору інформації як ключові слова можна використати “оцінка за кінцевими результатами функціонування об’єкта управління”, “рівень організації роботи апарату управління”, “рівень ефективності праці менеджера”. Отримана інформація є необхідною для вдосконалення процесу управління організацією, що і пропонується здійснити студентам.

Література: основна [1; 5]
додаткова [7; 11]

СПИСОК 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-е вид. — К.: Україн.-фін. ін-т менедж. і бізнесу, 1998. — 542 с.
3. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
4. *Сладкевич В. П., Чернявський 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: Учебно-методическое пособие: В 2 кн.* — Ужгород: Закарпатская школа менеджеров, 1995. — Кн. 1: — 397 с.
3. *Азбука менеджмента: Учебно-методическое пособие: В 2-х кн.* — Ужгород: Закарпатская школа 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: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
17. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. Уч. пособие: / Пер. с англ.: пос. — М.: Вильямс, 2000. — 272 с.
18. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента. Уч. пособие. / Пер. с англ.: — 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 IEVM Handbook of management Thinking: Энциклопедия / Пер. Ю. Н. Каптуревский; 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 студентов 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., Канковская А. Р.* Основы менеджмента. — СПб.: ИД "МиМ", 1998. — 192 с.
29. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента = Management: 3-е изд. Пер. с англ. — 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.* Основи 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: В 5 кн.: Учеб.-метод. пособие.* — Кн. 1 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 202 с.
37. *Основы современного менеджмента: В 5 кн.: Учеб.-метод. пособие.* — Кн. 2 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 190 с.
38. *Основы современного менеджмента: В 5 кн.: Учеб.-метод. пособие.* — Кн. 3 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 194 с.
39. *Основы современного менеджмента: В 5 кн.: Учеб.-метод. пособие.* — Кн. 4 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 184 с.
40. *Основы современного менеджмента: В 5 кн.: Учеб.-метод. пособие.* — Кн. 5 / Под ред. А. П. Лыгалова; А. П., А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 188 с.
41. *Олдкорн Р.* Основы менеджмента — 3-е изд. / Предисл. Е. П. Голубков.: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1999. — 320 с.
42. *Практическое* руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха = Management Manual / Пер. с англ. О. А. Волмянская, Е. И. Волмянская. — Минск.: Новое знание, 1998. — 262 с.
43. *7 нот* менеджмента = Настольная книга руководителя. — 5-е изд. / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. — М.: Журнал 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. Щекина. — 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. — АО “Интер-эксперт”, 1995, — 192 с.
49. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Знание, 1998.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Методичні вказівки до самостійної роботи студентів.....	4
Список літератури.....	43



Зам. № ВКЦ-3341

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП