

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
(для магістрів)**

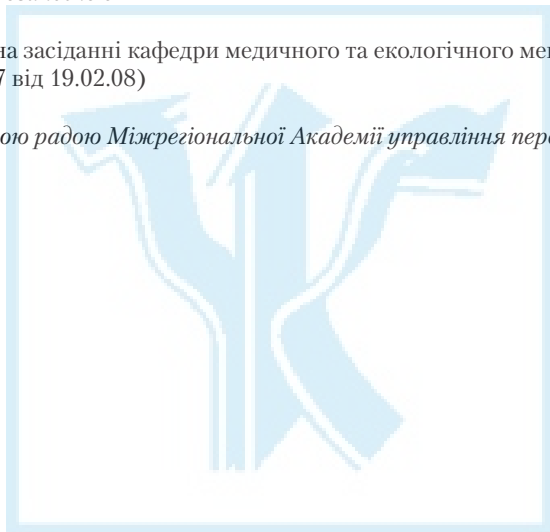
МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

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

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

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Згалат-Лозинська Л. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Загальний менеджмент” (для магістрів). — К.: «Вид. дім «Персонал», 2009. — 46 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, зміст дисципліни “Загальний менеджмент”, методичні вказівки з організації самостійної роботи, список літератури.

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи з дисципліни “Загальний менеджмент” розроблено для студентів, які навчаються за спеціальністю “Адміністративний менеджмент”. Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення навчальної дисципліни “Загальний менеджмент” паралельно з вивченням дисциплін “Кадровий менеджмент”, “Правові засади адміністративної діяльності”, “Техніка адміністративної діяльності”, “Теорія організації”, “Управління змістом робіт” та передує вивченню інших профілюючих навчальних дисциплін (“Управління інформаційними зв’язками”, “Керівник адміністративної служби”, “Аудит і оцінювання управлінської діяльності”, “Адміністративний менеджмент”).

Мета курсу: формування сучасного управлінського мислення, засвоєння методологічних основ системного управління організаціями; набуття умінь приймати адекватні управлінські рішення; координація роботи всередині організацій через реалізацію функцій планування, організації та контролю.

Головним завданням самостійної роботи є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння матеріалу навчальної дисципліни.

I. Самостійні заняття з курсу “Загальний менеджмент” допоможуть студентам у підготовці та закріпленні теоретичних аспектів дисципліни з питань:

- дослідження сутності та положень системного підходу до організації;
- методологічних основ прийняття управлінських рішень і переліку факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію;
- формування системи планів діяльності організації;
- вивчення теоретичних підходів до складання та затвердження планів;
- технології використання організаційних форм діяльності керівництва;
- вивчення сутності ситуаційного управління та розробки рішень у конкретній ситуації;

- формування колективного договору, програм, планових завдань, посадових обов'язків;
- сутності та засобів здійснення комунікаційного процесу;
- теоретичних аспектів здійснення контролю за виконанням завдань діяльності шляхом аналізу звітних документів організації.

Виконання завдань для самостійних занять також спрямоване на набуття *практичних навичок і вмінь* з:

- системного аналізу діяльності організації;
- розроблення та ухвалення управлінських рішень з використанням різних методів їх прийняття;
- оцінки виконання структурними підрозділами, окремими виконавцями колективного договору, програм, планових завдань та посадових обов'язків;
- застосування різних тактик проведення нарад, зустрічей, роботи тимчасових структур в організації;
- застосування практичних підходів до складання та затвердження планів;
- застосування засобів комунікаційного процесу задля забезпечення своєчасного подання інформації та звітності з питань діяльності адміністративної служби;
- здійснення ситуаційного аналізу;
- опанування навичками оцінювання ефективності управлінської діяльності, діяльності персоналу та організації в цілому;
- застосування практичних підходів до здійснення контролю за виконанням завдань діяльності шляхом аналізу звітних документів організації.

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

1. Тематичний план навчальної дисципліни для студентів денної форми навчання

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин, з них:						Примітка
		Лекції	Семінари	Практичні заняття	Інд. конс. роб.	СРС	Форма контролю	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Змістовий модуль I. Методологічні основи менеджменту							
1	Системний підхід до управління організацією	2	2			8	У	
2	Процес прийняття управлінського рішення	2				8	СР	
3	Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію	2		2		8	Т	Модульний контроль знань
	Змістовий модуль II. Загальні функції менеджменту							
4	Формування системи перспективних планів діяльності організації	2	2			6	У	
5	Процедура складання та затвердження планів	2		2		6	СР	
6	Раціональність у сфері управлінської діяльності	2	1			6	СР	
7	Організаційні форми діяльності керівництва	4	1			6	Т	Модульний контроль знань

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Змістовий модуль III. Технологія менеджменту Ситуаційне управління	2	1			8	У	
9	Організаційно-комунікаційні аспекти управління організацією	2	1			8	СР	
10	Контроль виконання завдань діяльності	2		2		8	Е	Модульний контроль знань
Разом годин: 108		20	8	6		72		

II. Тематичний план навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання

№ п/п	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин, з них:						Примітка
		Лекції	Семінари	Практичні заняття	Інд. конс. роб.	СРС	Форма контролю	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Змістовий модуль I. Методологічні основи менеджменту Системний підхід до управління організацією	1				10	СР	
2	Процес прийняття управлінського рішення	1		1		10	СР	
3	Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію	1				10	СР	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Змістовий модуль II. Загальні функції менеджменту Формування системи перспективних планів діяльності організації	1		1		10	СР	
5	Процедура складання та затвердження планів	1				8	СР	
6	Раціональність у сфері управлінської діяльності	1				10	СР	
7	Організаційні форми діяльності керівництва	2		1		10	СР	
8	Змістовий модуль III. Технологія менеджменту Ситуаційне управління					8	СР	
9	Організаційно-комунікаційні аспекти управління організацією	1				8	СР	
10	Контроль виконання завдань діяльності	1		1		8	СР	Екзамен
Разом годин: 108		10		4		94		

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

I. *Самостійна робота* з вивчення дисципліни “Загальний менеджмент” включає:

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

- підготовку до рубіжного (модульного) контролю (для студентів денної форми навчання);
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

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

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

Рекомендовану літературу необхідно вивчати в такій послідовності:

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

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

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

II. За кожною з тем курсу “Загальний менеджмент” студент повинен виконати такі завдання:

Змістовий модуль I. Методологічні основи менеджменту

Тема 1. Системний підхід до управління організацією

Питання для самостійного опрацювання

1. Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії.
2. Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії.

3. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації: взаємозалежність, складність, рухомість, динамічність, невизначеність, багатогранність факторів зовнішнього середовища.

Література: основна [11; 13];
додаткова [7; 9]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Системний підхід у менеджменті.
2. Класифікація та властивості систем: неадитивність, емерджентність, синергічність, мультиплікативність, стійкість, адаптивність, централізованість, відособленість, сумісність, властивість “зворотних зв’язків”.
3. Фактори впливу на організацію. Фактори внутрішнього середовища організації: цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси.
4. Фактори зовнішнього середовища організації прямої та непрямой дії.

Методичні вказівки. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу складаються з факторів внутрішнього середовища і на них впливають фактори зовнішнього середовища. При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики:

- взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших);
- складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу);
- рухомість зовнішнього середовища (відносна швидкість зміни оточення організації);
- динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації);
- невизначеність зовнішнього середовища (відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її точності);
- взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- багатогранність зовнішнього середовища.

Література: основна [1; 13];
додаткова [4; 7; 9]

Ділова гра: Створення гіпотетичної організації в реальних умовах

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

Група: до 10 осіб.

Час для проведення — 40 хв.

План ділової гри:

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

- 6.1. Фактори зовнішнього середовища прямої дії: споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі.
- 6.2. Фактори зовнішнього середовища непрямой дії: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

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

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

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

Таблиця 1

Структура матриці можливостей

	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока ймовірність використання можливостей	ВС	ВП	ВМ
Середня ймовірність	СС	СП	СМ
Низька ймовірність	НС	НП	НМ

Кожна можливість позиціонується в матриці.

Якщо можливість випадає на поля ВС, ВП, СС, то її треба обов'язково використовувати.

Можливості, що випадають на поля СМ, НП і НМ, не повинні привертати увагу організації.

Якщо можливості випали на інші поля, то керівництво повинно прийняти позитивне рішення про їхнє використання, якщо організація має достатньо ресурсів для цього.

Таблиця 2

Структура матриці загроз

	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	“Легкі забиті місця”
Висока ймовірність загрози	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
Середня ймовірність	СР	СК	СВ	СЛ
Низька ймовірність	НР	НК	НВ	НЛ

Профіль середовища формується в такий спосіб:

- виділяються всі значущі фактори зовнішнього або внутрішнього впливу;
- оцінюються їхня важливість у балах:
3 – сильне значення;
2 – помірне значення;
1 – слабе значення;
- оцінюються вплив кожного фактора на організацію в балах:
3 – сильний вплив;
2 – помірний вплив;
1 – слабкий вплив;
- дається оцінка спрямованості впливу:
+ 1 – позитивна спрямованість;
– 1 – негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і отримується інтегральна оцінка, що свідчить про ступінь важливості фактора для організації. Вся інформація зводиться в табл. 3.

Таблиця 3

Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	А	В	С	$D=A \cdot B \cdot C$

Література: основна [11; 13];
додаткова [4; 7; 9]

Тема 2. Процес прийняття управлінського рішення

Питання для самостійного опрацювання

1. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень як фактор ефективності системи менеджменту.
2. Методи прийняття управлінських рішень: функціонально-вартісний і факторний аналіз.
3. Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень.
4. Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.

Література основна: [5; 11; 15];
додаткова [7; 9]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Сутність управлінських рішень; їх класифікація.
2. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
3. Технологія прийняття управлінських рішень як характеристика діяльності керівника і апарату управління.
4. Чи буває суто раціональне рішення, чи всі рішення хоча б частково мають суб'єктивний характер?
5. Наведіть приклади умов ухвалення рішення та опишіть, як можуть змінитись умови, що впливають на рішення.
6. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень? опишіть блок-схему підготовки та прийняття рішення.
7. Які рекомендації допомагають прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість?
8. Охарактеризуйте загальнонаукові підходи до прийняття управлінських рішень.
9. Охарактеризуйте групу евристичних методів генерації ідей.
10. опишіть експертні методи прийняття рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.

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

На практиці при прийнятті будь-якого рішення покладаються на інтуїцію, судження і раціональність.

При прийнятті *інтуїтивного рішення* люди з'ясовують на особистому відчутті, що їх вибір правильний. Попри те, що інтуїція загрожується з набуттям досвіду, менеджер, який орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості і можливість зробити правильний вибір не дуже висока.

В *рішеннях, заснованих на судженні*, лежать знання і накопичений досвід. Спираючись на здоровий глузд з орієнтацією і поправкою на сьогоднішній день, менеджер вибирає той варіант, який давав найбільший успіх за аналогічної ситуації в минулому. Але треба пам'ятати, що керівник за такого підходу намагається діяти переважно в тих напрямках, які йому добре знайомі, а отже ризикує втратити хороший результат в іншій сфері.

Багато проблем вдається уникнути, якщо приймати *рішення шляхом раціонального підходу*, в основі якого лежить уже не минулий досвід, а об'єктивний аналіз дійсності.

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

1. Особистісні якості менеджера (освітній рівень підготовки; володіння глибинними і різноманітними знаннями порівняно з іншими працівниками; здатність об'єктивно осмислювати реальні проблеми та постійно націлювати себе на управління, що випереджає події; система ціннісних орієнтацій; власні інтереси; уміння керувати власним фізичним і емоційним станом; здатність приймати ризиковані рішення тощо).
2. Стиль поведінки менеджера, характерними ознаками якого є: організаційна свобода і самостійність; вміння аналізувати, відстежувати ситуацію; приймати своєчасно відповідні рішення і вирішувати назрілі проблеми; спроможність правильно визначати цілі і пріоритети у роботі; володіння механізмами формування злагодженого колективу, досягнення раціональної взаємодії між працівниками та координація їх діяльності; прагнення постійно удосконалювати способи, методи і прийоми виконання управлінських операцій.
3. Важливість сформульованих завдань для організації, що потребують визначення ефективних заходів щодо їх реалізації.
4. Стан зовнішнього і внутрішнього середовища прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність, протидія).
5. Обсяг інформаційного забезпечення.
6. Взаємозалежність між управлінськими рішеннями.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Відповідність структури управління цілям та завданням організації тощо.

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

Література: основна [5; 11; 15];
додаткова [7; 9]

Ситуаційно-аналітичне завдання 1: “Макаронна індустрія”.

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

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

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

Необхідно:

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

Література: додаткова [3]

Ситуаційно-аналітичне завдання 2: “Розробка управлінських рішень методом лінійного програмування”

Друкарня 16 жовтня ц. р. отримала одночасно замовлення від двох компаній на терміновий друк (до 17 жовтня) рекламних плакатів. Але на 17 жовтня можна виконати лише одне замовлення, оскільки друкарня має обмежені ресурси.

Завдання:

1. Визначіть, використовуючи метод лінійного програмування, яке із замовлень друкарні економічно вигідно виконати.
2. Яких заходів менеджер (керівництво) друкарні має вжити до другого клієнта?
3. Визначіть, які заходи в подальшому має здійснювати друкарня аби не втрачати клієнтів.
4. До якого методу прийняття управлінських рішень доцільно вдаватися з метою уникнення подібної ситуації в майбутньому?

Інформаційні дані

Варіант 1

Таблиця 1

Інформаційні дані для проведення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення) ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма "Боніта"	12	100	3,0	9
Фірма "Нікма"	14	80	20	15
Запас ресурсу, кг		400	60	45

Варіант 2

Таблиця 2

Інформаційні дані для проведення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма "Віста"	4	50	-	16
Фірма "Меридіан"	12	60	10	10
Запас ресурсу, кг		300	40	96

Література: додаткова [3]

Імітаційна гра: “Політ на Місяць”

Мета — порівняти результати рішень, що приймаються індивідуально та групою, розвинути навички групової взаємодії при прийнятті рішень.

Група: від 4 до 6 осіб.

Умови: Класна кімната, кімната для семінарів, конференц-зал. Велика дошка з крейдою або проектор з екраном і маркери для запису, листи для індивідуальної та групової роботи.

Час для проведення: 60 хвилин

Методичні вказівки. Розрізняють індивідуальні та групові рішення. *Індивідуальним рішенням* притаманний вищий рівень творчості; їх приймають швидше, оскільки вони не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, ризикованішими, що пов'язано зі складністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Саме тому нині віддають перевагу *груповим рішенням*. У групи залучають фахівців з тих сфер, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різностороннє дослідження проблеми, підвищує мотивацію та відповідальність кожного, знижує процент помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються працівниками, ніж індивідуальні рішення, оскільки відбивають думку колективу. Водночас такі рішення мають і недоліки — зростають витрати часу через необхідність узгоджувати різні погляди на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

Література: основна [11];

додаткова [3; 7]

Тема 3. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію

Питання для самостійного опрацювання

1. Ухвалення рішень за умов визначеності; невизначеності; ризику.
2. Типові психологічні “пастки”.

Література: основна [11; 15]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Чи бажання отримати задовільний результат завжди є поганим підходом до ухвалення рішення? За яких умов такий підхід виправданий?

2. Вкажіть, які обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення.
3. За яких умов ви віддали б перевагу груповому ухваленню рішення над індивідуальним, і навпаки? Чому?
4. Принципи, що впливають на розроблення і реалізацію прийнятих управлінських рішень.
5. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
6. Вибіркове сприйняття. Когнітивний дисонанс.
7. Пам'ять і ретроспективні суб'єктивні зсуви. Залежність від контрасту. Евристика і суб'єктивні зсуви.

Методичні вказівки. Прийняття управлінського рішення є процесом суб'єктивним, що значною мірою залежить від особи, яка приймає рішення. Тому на прийняття рішення впливають:

1. Вибіркове сприйняття. Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

2. Когнітивний дисонанс виникає в тих випадках, коли людина намагається зробити або сказати те, відносно чого в неї виникають суперечливі почуття, коли існує загроза почуттю власної гідності, загроза власній Я-концепції. За цією теорією переважна більшість громадян перебуває в хронічному стані напруження й пошуку самовиправдань. Однак теорія когнітивного дисонансу з успіхом пояснює лише ті випадки, коли люди діють усупереч яскраво вираженим настановленням і, щоб послабити напруження, змушені їх змінювати або самовиправдовуватись. Але бувають ситуації, коли атитюди сформульовано нечітко. Крім того, за теорією когнітивного дисонансу люди вважаються дуже раціональними особистостями.

Отже, когнітивний дисонанс — внутрішній психічний конфлікт, що виникає при конфлікті релевантних (таких, що відносяться до одного об'єкта), але несумісних за змістом повідомлень. Дисонанс спричиняє психологічний дискомфорт та обумовлює потребу пристосування. Останнє може знайти вияв у проявах соціальної агресії або апатії членів групи, "ірраціональній поведінці". Згідно з теорією когнітивного дисонансу (Л. Фестингер, 1957), за усвідомлення суперечливості двох тверджень виникає внутрішнє напруження. Це ха-

рактарно, зокрема, для випадків, коли особистість усвідомлює, що її дії суперечать внутрішнім переконанням, або коли приймається не те рішення, якого вимагає логіка.

3. Евристика (з грецької відшукую, відкриваю) — наука, що вивчає творчу діяльність, методи, використовувані у відкритті нового і в навчанні. Евристичні методи дозволяють прискорити процес вирішення завдання. Значний інтерес до їх дослідження виник у зв'язку з можливістю вирішення ряду завдань (розпізнавання об'єктів, доведення теорем і т. д.) за допомогою технічних пристроїв, коли людина не може дати точний алгоритм рішення. Призначенням евристики є побудова моделей процесу рішення якої-небудь нової задачі.

Вимоги, які забезпечують успішність рішення. Успішне рішення має бути: науково обґрунтованим, цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним, правомірним, оптимальним, своєчасним, комплексним, гнучким, повністю оформленим.

Наукова обґрунтованість передбачає розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Згідно з *цілеспрямованістю* кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

Кількісна та якісна визначеність управлінського рішення обов'язково передбачає досягнення організацією очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках.

Правомірність передбачає дотримання чинних правових норм усіма службами управління менеджменту.

Оптимальність — вимога, що зумовлює у кожному випадку вибір варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків за мінімуму витрат.

Своєчасність рішень означає дотримання строків підготовки, доведення його до виконавців та дієвий контроль за виконанням.

Комплексність — взаємопов'язана сукупність елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання.

Гнучкість — формулювання рішення, яке передбачає простір для творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей.

Повнота оформлення — форма викладу рішень, за якої формулювання рішення виключає непорозуміння або двоїстість у розумінні працівниками завдань, що дає змогу контролювати його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно. Разом із конкретними завданнями слід вказувати способи та засоби їх виконання; необхідні ресурси; строки виконання; конкретних виконавців; форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; порядок взаємодії виконавців; правомірність документів, які можуть бути одержані, про хід виконання рішення тощо.

Література: основна [11; 15];
додаткова [9;15]

Змістовий модуль II. Загальні функції менеджменту

Тема 4. Формування системи перспективних планів діяльності організації

Питання для самостійного опрацювання

1. Побудова “дерева цілей” організації. Концепція управління за цілями.
2. Стратегічне планування: його елементи та етапи. Базові стратегії бізнесу.
3. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів.
4. Технологія здійснення PEST- аналізу та SWOT- аналізу.
5. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.

Література: основна [11; 15];
додаткова [3; 7; 9; 15]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Сутність і роль планування в системі управління організацією. Принципи планування.
2. Класифікація планів організації та їх взаємозв'язок. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.
3. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.
4. Процедура складання і затвердження планів. Сутність та процедура складання програми діяльності організації. Формування кварталних, річних робочих планів.
5. Розділи річного плану діяльності підприємства.
6. Формування договору на виконання (передачу) робіт, протоколу узгодження вартості роботи.

7. Календарне планування та бюджетування. Розрахунки витрат за окремими статтями на роботи, що виконуються згідно з договором.
8. Складання загального робочого плану на весь період проекту.
9. Опишіть види внутрішньофірмового планування і вкажіть взаємозв'язок між ними.
10. За якими етапами здійснюється стратегічне планування діяльності організації?
11. Назвіть базові стратегії бізнесу. Які загальні стратегії може обирати велике підприємство? А мале? Які фактори обумовлюють вибір стратегії?

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

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

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

Основними стратегіями бізнесу є:

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

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

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

в основу стратегії *фокусування* покладено факт сегментації ринку, коли кожен сегмент висуває специфічні вимоги до продукції (послуг). Якщо фірма забезпечить виробництво продукції, послуг, котрі

відповідають цим вимогам, і зробить це краще за конкурентів, вона збільшить свою частку ринку.

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

Література: основна [1; 2; 4; 5; 7; 11; 12; 14; 18; 20];
додаткова [1–7; 9; 10; 14–16]

Тема 5. Процедура складання та затвердження планів

Питання для самостійного опрацювання

1. Розділи річного плану діяльності підприємства: план матеріально-технічного, кадрового забезпечення, фінансовий та маркетинговий плани, планування собівартості, прибутку та рентабельності, капітальних вкладень і капітального будівництва, підвищення економічної ефективності виробництва.

Література: основна [16; 17]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Опишіть основні методи, що використовуються при плануванні та прогнозуванні, і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.
2. Розкрийте основні показники, які використовуються при складанні річного плану діяльності підприємства.
3. На конкретних прикладах проаналізуйте етапи формування планів собівартості, прибутку та рентабельності, капітальних вкладень і капітального будівництва.

Методичні вказівки. Складаючи план діяльності підприємства, розробляють комплексні плани, які охоплюють плани виробництва, науково-дослідних робіт, комерційної діяльності, кадрове планування, плани матеріально-технічного постачання, фінансові показники тощо.

Плануючи виробничу програму, використовують:

- стратегічний і перспективний плани виробництва продукції та послуг;
- прогноз потреби в продукції підприємства, що встановлюється на основі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції, цін, кількості конкурентів тощо;
- державний контракт і державне замовлення на продукцію підприємства;

- результати вивчення поточного попиту на продукцію;
- договори на виробництво й поставку продукції, які укладають у результаті вільного продажу виробів на оптових ярмарках;
- заходи щодо спеціалізації та кооперування виробництва;
- заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства;
- дані про залишки нереалізованої продукції в попередньому періоді.

Література: основна [1; 2; 4; 5; 7; 11; 12; 14; 18; 20];
додаткова [1–7; 9; 10; 14–16]

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

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

Інформаційна база

Таблиця 1

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання фірми “Кава-ЛТД”

№ пор.	Показники	Види бізнесу					
		Розчинна кава		Натуральна кава		Кавові суміші	
		преміум-класу	дешевої цінкової категорії	фасована в зернах	мелена	на основі цикорію	з цукром, вершками
1	Зростання ринку	2	7	15	20	2	5
2	Відносна частка на ринку	0,5	0,8	0,4	0,5	2,0	0,5
3	Обсяг реалізації (тис. ГО)*	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат (тис. ГО)	15	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис. ГО)	2	2	10	10	5	1

* тис. ГО – 10 тис. грошових одиниць

Завдання

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

Література: додаткова [3]

2. Творче завдання “Бізнес-план”.

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

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

Приблизна структура та схема розробки бізнес-плану:

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

Література: додаткова [3]

Тема 6. Раціональність у сфері управлінської діяльності

Питання для самостійного опрацювання

1. Роль атестації у визначенні відповідності працівника посаді, методи її проведення.

2. Облік та оцінка ефективності використання фонду робочого часу, продуктивності праці, результативності кадрової роботи.

Література: основна [1];
додаткова [4; 12]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Назвіть та охарактеризуйте сучасні методи атестації для формування системи винагороди та визначенні відповідності працівника посаді.

2. Яким чином здійснюється реєстрація та розрахунок показників кадрових переміщень співробітників організації?

3. Охарактеризуйте схему проведення обліку та оцінки ефективності використання фонду робочого часу, продуктивності праці, результативності кадрової роботи.

Методичні вказівки. Для оцінки ефективності використання працівників застосовують систему показників використання робочого часу, а саме:

• Плинність персоналу $= \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$ (6.1)

• Стабільність або “відданість” персоналу (середній стаж роботи на підприємстві) $= \frac{\text{Загальна сума років роботи на підприємстві персоналу в цілому}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$ (6.2)

• Рівень дисципліни (неявок на роботу) $= \frac{\text{Неявки на роботу (людино-днів)}}{\text{Разом відпрацьовано (людино-днів)}}$ (6.3)

• Відповідність кваліфікації робітників складності виконуваних ними робіт $= \frac{\text{Середній тарифний розряд групи робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт, що виконуються}}$ (6.4)

• Співвідношення чисельності окремих категорій працівників $= \frac{\text{Чисельність основних робітників}}{\text{Чисельність допоміжних робітників}}$ (6.5)

$= \frac{\text{Чисельність робітників, зайнятих безпосередньо у виробництві}}{\text{Чисельність працівників апарату управління}}$ (6.6)

$= \frac{\text{Чисельність висококваліфікованих і кваліфікованих робітників}}{\text{Загальна кількість робітників}}$ (6.7)

Ефективна оцінка персоналу має дуже велике значення і становить основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішніх переміщень, висування на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

Можуть бути використані:

- метод стандартних оцінок — керівник заповнює спеціальну форму, що характеризує кожен аспект роботи працівника. Метод простий, але досить суб'єктивний;
- метод анкет та порівняльних анкет — набір питань та описань. Той, хто проводить оцінювання, ставить позначку або ж “ні” проти кожної характеристики. Інколи анкети заповнюють не лише керівники, а й співробітники, потім їх порівнює експертна комісія;
- метод вимушеного вибору — полягає в тому, що експерти обирають характерну для працівника ознаку з набору заданих (наприклад, досвід роботи, вміння планувати, спостережливість тощо);
- описовий метод — послідовна характеристика чеснот та недоліків робітника (інколи цей метод об'єднують з попереднім);
- метод вирішальної ситуації — найчастіше використовується при оцінці дій виконавця, щоб простежити за його поведінкою у тій чи іншій ситуації;
- метод шкали догляду за поведінкою також має на увазі поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, але потрібно фіксувати скільки разів та як людина вела себе в них;
- метод шкали рейтингів поведінкових настанов — заповнення робітником анкети з 6–10 питань-характеристик та аналіз експертом 5–6 вирішальних ситуацій. Експерт оцінює рівень кваліфікації та доповідає робітнику про його рейтинг, на основі цього складаються прогнози на майбутнє;
- метод комітетів — кваліфікацію працівника обговорюють у групі;
- метод незалежних ідей — шляхом “перехресного опитування” працівника оцінюють люди, які раніше його не знали;
- метод інтерв'ю-оцінки — цілеспрямовані співбесіди, під час яких перевіряються інтелект, мотивація, темперамент, досвід; в межах структурованого інтерв'ю задаються питання, безпосередньо пов'язані з роботою, а в межах ситуаційного — розглядаються кілька ситуацій, задаються питання щодо можливих дій;

- метод моделювання ситуації — створення штучних, але близьких до реальних ситуацій та аналізується поведінка працівника;
- метод групових дискусій — обговорення працівниками (9–15 чол.) певної проблеми, дискусія записується, а потім аналізується експертом;
- метод інтерв'ювання: людині, яка проходить випробування, пропонують провести співбесіду з кількома кандидатами та прийняти рішення, тобто оцінюється здатність прийняти відповідне рішення.

Робітнику можуть повідомити результати оцінювання, дати конкретні рекомендації щодо поліпшення роботи, надати можливість висловити свій погляд з цього приводу та внести пропозиції.

За результатами оцінювання приймається рішення про організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації чи переведення працівника на іншу посаду.

Література: основна [5; 6; 10; 19; 20];
додаткова [4; 14]

Тема 7. Організаційні форми діяльності керівництва

Питання для самостійного опрацювання

1. Проведення координаційних заходів за участю керівництва. Народи, засідання, збори, зустрічі як ефективні способи вирішення управлінських завдань.
2. Ділові переговори: підготовка, методи та стилі проведення, тактичні прийоми.

Література: основна [14]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Назвіть основні розділи статуту, установчого договору.
2. Визначіть різницю у різних видах тимчасових структур, зокрема комітетів, комісій і робочих груп.
3. Охарактеризуйте основні види нарад і вкажіть, у яких випадках їх доцільно проводити.
4. Охарактеризуйте основні види переговорів і вкажіть, у яких випадках до них доцільно вдаватися.

Методичні вказівки. *Нарада* — метод керівництва, в процесі якого відбувається обмін інформацією та досвідом на основі колективних знань, а також виробляються та приймаються рішення, які доводяться до виконавців.

Проблемна нарада проводиться з метою пошуку оптимального рішення проблеми в обмежений термін. Схема її проведення: повідомлення або доповідь; питання до доповідача; обмін думками; пропозиції з вироблення рішень.

Інструктивна нарада проводиться для доведення наказів, розпоряджень і необхідної інформації підлеглим. Учасникам наради звичайно доводяться рішення, прийняті керівництвом фірми, державними органами управління, що стосуються різних аспектів діяльності фірми, дається інструктаж.

Оперативна (диспетчерська) нарада проводиться з метою отримання від підлеглих інформації про поточні справи в організації. Повинна проводитись регулярно, у той самий день і в ту ж годину тижня; склад учасників повинен бути постійним.

Нарада без збирання учасників передбачає вирішення проблемних питань у робочому порядку. Проводиться в три етапи:

1. Проблема, що вимагає вирішення, формулюється керівником у письмовому вигляді. Підбираються необхідні вихідні матеріали для її вирішення і складається список осіб, які можуть взяти участь у пошуку оптимального рішення.
2. Зазначеним особам відсилаються бланки з письмовим формулюванням проблеми і вказівкою про місцезнаходження матеріалів для її можливого вирішення. Кожен учасник повинен виробити свій погляд і письмово викласти його на тому ж бланку.

Керівник збирає заповнені бланки, знайомиться з їх змістом, спілкується з кожним учасником, уточнює пропозиції.

Література: основна [15; 19];
додаткова [13]

Змістовий модуль III. Технологія менеджменту

Тема 8. Ситуаційне управління

Питання для самостійного опрацювання

1. Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент.
2. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Роль ситуаційного аналізу у встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації.

Література: основна [3]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Охарактеризуйте історичні передумови виникнення ситуаційного підходу. Порівняйте його з іншими підходами в менеджменті.
2. Визначіть особливості ситуаційного підходу як способу мислення.
3. У чому полягають відмінності між симптомом, фактором та причиною виникнення проблемної ситуації? Наведіть власний приклад.
4. Чи використовуються у ситуаційному менеджменті особливі методи? Які саме і для чого?
5. Недоліки ситуаційного підходу. Поясніть на прикладах Ваше розуміння обмежень, що діють в організаціях, зокрема технологічних, людських чи в постановці завдання.

Методичні вказівки. На сьогодні відомі і застосовуються кілька методів виявлення факторів впливу на ситуацію. Найпоширеніші з них такі:

- “мізкова атака” — до нього вдаються при проведенні експертизи в організаціях. Проводиться в два тури: спочатку генеруються ідеї, а потім вони обговорюються, оцінюються та виробляється колективна думка;
- метод анкетування в два тури — це закритий спосіб обговорення проблеми; у першому турі кожен із спеціалістів, запрошених керівником, заповнює спеціально розроблену анкету, у якій вказує фактори, що визначають розвиток ситуації, та дають пояснення з приводу їх включення до найважливіших. Внесені фактори ранжируються спеціалістами за ступенем їх впливу на розвиток ситуації. В іншому турі заповнені анкети оцінюються іншими спеціалістами, які чи погоджуються, чи ні із попередніми висновками. Результати іншого туру обробляються аналітичною групою, отримана інформація передається керівникові, який і приймає остаточне рішення стосовно факторів, що визначають розвиток ситуації;
- метод факторного аналізу, за допомогою якого можна класифікувати фактори на суттєві та несуттєві, головні та додаткові, внутрішні та зовнішні. Розроблені на основі обробки даних коефіцієнти впливу певного фактора дозволяють ранжувати їх за ступенем значущості та отримати формулу для розрахунку очікуваних значень показників, що характеризують ситуацію

при зміні значень факторів. Отримані результати дозволяють обґрунтованіше оцінювати очікувані зміни ситуації за очікуваних змін факторів;

- ситуаційний аналіз.

Аналіз ситуаційний — метод (підхід), коли вивчаються події й умови (історія), що сприяли появі певної виробничої ситуації, досліджуються процеси й обставини, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах нині, здатні вплинути на прийняття управлінського рішення і його наслідки. Метою ситуаційного аналізу є виявлення серед безлічі внутрішніх і зовнішніх ситуаційних змінних, саме тих факторів, що найбільше впливають на функціонування організації у визначений час, та правильно їх оцінити і прогнозувати розвиток ситуації в майбутньому.

Аналіз передбачає збір, класифікацію, систематизацію, збереження й обробку інформації з метою управління.

Модель ситуаційного аналізу можна уявити собі як три послідовні етапи: підготовки, виконання і завершення.

Модель ситуаційного аналізу

Етапи підготовки	Етапи виконання	Етапи завершення
1. Визначення меж: <ul style="list-style-type: none"> • мети, предмета вивчення; • організаційних; • ресурсів; • географічних; • елементу часу. 	4. Визначення головних питань, на які потрібно отримати відповіді 5. Визначення джерел відповідей на питання 6. Визначення методів збору даних для аналізу: <ul style="list-style-type: none"> • опитування; • анкетування; • вимірювання тощо. 	8. Порівняння і пояснення даних 9. Формулювання висновків з основних проблем 10. Обговорення висновків з учасниками аналізу 11. Визначення потреб організації в майбутньому 12. Корекція мети (завдань) організації
2. Визначення ключового питання і мети аналізу 3. Визначення головних виконавців (лідерів)	7. Збір даних і спостережень та їх узагальнення	

Ця модель зазвичай використовується в процесі наукового пошуку та посіла чільне місце в практиці менеджменту.

Література: основна [3; 13];
додаткова [4; 5; 7]

Тема 9. Організаційно-комунікаційні аспекти управління організацією

Питання для самостійного опрацювання

1. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
2. Інформаційні канали та мережі в організації.
3. Методи вдосконалення комунікацій.
4. Підвищення ефективності інформаційного обміну.

Література: основна [11; 15]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. На якій стадії комунікативного процесу можуть виникнути проблеми? Наведіть приклади комунікативних проблем і подумайте, як їх можна уникнути або подолати.
2. Чи організація може існувати без комунікацій? Чому?
3. Які відмінності між горизонтальними та вертикальними комунікаціями в організації за наявності бар'єрів? Як створити типову інформаційну систему для зменшення таких бар'єрів?

Методичні вказівки. Під час *міжособистісних комунікацій* можливі такі *перепони*:

- 1) неповне сприйняття працівником інформації;
- 2) несприйняття інформації;
- 3) семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і словесних знаків);
- 4) невербальні перепони виникають тоді, коли вдаються до несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.;
- 5) слабкий зворотний зв'язок.

На якість організаційних комунікацій можуть впливати:

- 1) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- 2) інформаційні перевантаження в системі комунікацій;
- 3) незадовільна структура управління організації;
- 4) громіздка структура комунікаційного процесу.

Усунути перепони міжособистісних комунікацій можна шляхом вдосконалення спілкування, а саме:

- 1) пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- 2) бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем;
- 3) стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;

- 4) бути уважним до почуттів інших працівників;
- 5) враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- 6) встановлювати якісний зворотний зв'язок;
- 7) допускати можливість дублювання ідей, повідомлення, пояснення.

Удосконаленню організаційних комунікацій і ліквідації перепон в організаціях сприяють:

- 1) раціоналізація структури комунікаційного процесу;
- 2) удосконалення документообігу;
- 3) ефективне застосування графічних засобів;
- 4) вдосконалення функцій менеджменту;
- 5) поліпшення зворотного зв'язку;
- 6) запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, шляхом встановлення скриньок для пропозицій);
- 7) використання інформаційних бюлетенів;
- 8) застосування сучасних інформаційних технологій: персональних комп'ютерів, електронної пошти, відеотехніки, радіо, телебачення тощо.

Література: основна [4; 5; 11; 15; 17; 19; 20];
додаткова [17;18; 29]

Тема 10. Контроль виконання завдань діяльності

Питання для самостійного опрацювання

1. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль.
2. Рекомендації щодо здійснення ефективного контролю.

Література: основна [5; 11; 20]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Як контролювання пов'язано з функціями менеджменту планування в організації?
2. Які етапи процесу контролювання? Який етап найважчий для виконання? Чому?
3. Охарактеризуйте особливості різних типів управлінського контролю.
4. В чому полягають подібності та відмінності між різними формами операційного контролю? Які недоліки та переваги кожної з форм.

Методичні вказівки. Контроль — це вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення

відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Мета контролю полягає в максимальному забезпеченні фактичних результатів очікуваним. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, — матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Процес контролю здійснюється в кілька етапів:

1. Встановлення стандартів і критеріїв. Стандарт вказує на те, яким має бути остаточний результат, щоб досягти мети.

2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами, тобто визначення масштабу відхилень; вимірювання результатів; передавання інформації про отримані результати; оцінювання досягнутих результатів.

3. Прийняття рішень про коригування дій. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації. З огляду на це менеджер може обрати три лінії поведінки:

а) не втручатись у перебіг процесу (коли фактичні результати відповідають установленим стандартам);

б) коригувати дії, виявши причини, через які стандартів не досягнуто. Існує два види коригуючого впливу — ліквідація причин відхилення (якщо вони можуть бути усунуті силами фірми) або ж пошуки кращих способів пристосування до нових зовнішніх умов;

в) переглянути стандарти, цілі, якщо вони нереальні.

Література: основна [1; 5; 9; 11; 15; 16];

додаткова [4; 5; 12; 15; 16]

ВКАЗИВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота з дисципліни “Загальний менеджмент” виконується відповідно до навчальних планів зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”. Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи.

Головною метою контрольної роботи є рубіжний контроль професійно орієнтованих знань з дисципліни “Загальний менеджмент”, набутих під час самостійного опрацювання літератури і нормативно-правових актів, аналізу регламентуючих та нормативних документів організацій. Це має закріпити і поглибити теоретичні знання, здобути

в процесі вивчення дисципліни “Загальний менеджмент”, сформувавши вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях, наблизити теоретичний курс до практичної діяльності, що є особливо важливим для студентів, які працюють.

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

Загальні вимоги. Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15-ти сторінок тексту комп’ютерного набору (14-й кегль, 1,5 інтервала, шрифт Times New Roman) на аркушах паперу А4 державною мовою. Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Номер сторінки зазначається у правому верхньому куті листа.

Обов’язковою умовою є наявність:

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

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

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

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу.

Література: основна [11];
додаткова [4; 7]

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

Література: основна [1; 8; 15];
додаткова [7; 9; 15]

3. Визначіть головні комунікаційні бар'єри в організації, де Ви працюєте. Розробіть заходи підвищення ефективності інформаційного обміну.

Методичні вказівки. При розкритті питань необхідно навести приклади тих комунікативних бар'єрів, з якими можуть зіштовхнутися працівники організації, де працює студент. Спочатку потрібно навести теоретичні аспекти проблеми, а вже потім на основі існуючої ситуації запропонувати механізм реалізації теоретичних положень на практиці для ліквідації комунікаційних бар'єрів.

Література: основна [11];
додаткова [7]

Варіант 2

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

Література: основна [1; 11; 14];
додаткова [4; 7; 8; 9]

2. Забезпечення своєчасності подання інформації та звітності з питань діяльності адміністративної служби.

Література: основна [13; 15];
додаткова [11; 14]

3. Для формулювання стратегії проведіть SWOT-аналіз компанії АвтоЗАЗ "DAEWOO".

Методичні вказівки. АвтоЗАЗ "DAEWOO" – це підприємство автомобільної промисловості, основною продукцією якого є вироб-

ництво легкових автомобілів закордонних марок. Студенту необхідно сформувати матрицю SWOT.

Для реалізації можливостей або ліквідації загроз фірма повинна мати певний внутрішній потенціал, який можна визначити шляхом аналізу внутрішнього середовища, а саме:

- кадрів: рівень організаційної культури; наймання, просування та підготовка; оцінка результатів праці;
- організації: організаційна структура управління; комунікативні процеси; ієрархія; розподіл прав і відповідальності, делегування повноважень; норми, правила, процедури;
- виробництва: стан НДР; потужності; технології; логістика; економія на масштабах; можливості;
- фінансів: фінансова стабільність; затрати; можливість інвестицій;
- маркетингу: імідж; частка ринку; якість; цінова політика; методи просування товарів; географічне розташування; ефективність інновацій.

Виявлені сильні сторони мають бути основою компанії в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони повинні контролюватися постійно керівництвом з метою їх найшвидшого подолання.

Можливості і загрози, слабкі та сильні сторони заносять в матрицю SWOT, а потім виявляють зв'язки між ними.

Сильні сторони компанії — це те, в чому вона досягла успіхів, або якась особливість, що дає їй додаткові можливості.

Сильні сторони — це висока кваліфікація управлінського та виробничого персоналу; лідерство на ринку; захищеність від сильного конкурентного тиску; відповідність технології вимогам бізнесу; переваги в сфері витрат виробництва; цінні організаційні ресурси; краще обслуговування клієнтів; упізнаваність товарної марки; інноваційний потенціал тощо.

Слабкі сторони — це відсутність або недосконалість стратегії; сильний конкурентний тиск та погіршення конкурентної позиції; застарі технології та обладнання; недостатня кваліфікація управлінського та виробничого персоналу; маркетингові недоліки; відсутність фінансування для впровадження стратегічних змін; невідповідність організаційної структури й стратегії тощо.

Як можливості компанії розглядають: вихід на нові ринки або сегменти ринку; прискорене розширення ринку; розширення ви-

робничої лінії; помилки конкурентів; можливість переходу в групу з кращою стратегією; маркетингові можливості: посилення торгової марки, нові шляхи просування товару на ринку тощо.

Як загрози розглядають: уповільнення розширення ринку; можливості появи нових конкурентів або посилення конкурентного тиску; можливості появи продуктів-замінників або зростання обсягу їх продажу; несприятлива політика уряду, парламенту, можливість нормативно-правових обмежень на існуючі види бізнесу; можливі зміни потреб або смаків покупців; несприятливі демографічні зміни тощо.

При розробці стратегії організації необхідно розглянути всі можливі парні комбінації:

Поле С та М (сильні сторони та можливості) — на основі пар даного квадрата необхідно розробляти стратегію з використання сильних сторін з метою отримання віддачі від можливостей.

Поле Сл та М (слабкі сторони та можливості) — стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.

Поле С та З (сильні сторони та загрози) — стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.

Поле Сл та З (слабкі сторони та загрози) — обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу. Зона постійної уваги топ-менеджменту.

При розробці стратегії слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити одна в одну, тобто невикористані можливості можуть стати загрозою для компанії. І навпаки, вдало відвернута загроза може надати організації додаткові можливості.

Література: основна [11];
додаткова [4; 7; 9]

Варіант 3

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

Література: основна [5; 8; 11];
додаткова [4; 9; 16]

2. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Спрямова-

ність ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.

Література: основна [3];
додаткова [7; 9]

3. Розробіть схему проведення наради з питань поточної діяльності організації. Питання студент обирає самостійно.

Методичні вказівки. Необхідно обговорити на нараді, а потім на основі етапів проведення наради конкретизувати на прикладі кожен етап, вказати відповідального за реалізацію прийнятого на нараді рішення.

Література: основна [15]

Варіант 4

1. Функціональна організація процесу прийняття рішення.

Література: основна [5; 11; 14];
додаткова [7; 9; 15]

2. Інформаційна модель організації як схема потоків інформації, що використовується в процесі управління.

Література: додаткова [6]

3. Розробіть посадову інструкцію для менеджера з маркетингу.

Методичні вказівки. Необхідно розглянути усі складові посадової інструкції, зокрема: загальні положення, функціональні обов'язки, права, відповідальність, умови роботи, сфера діяльності, право підпису

Література: додаткова [3]

Варіант 5

1. Технологія прийняття управлінських рішень як характеристика діяльності керівника і апарату управління.

Література: основна [1; 5; 8; 9; 11; 14];
додаткова [7; 9]

2. Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент.

Література: основна [3]

3. Розробіть положення про підрозділ обслуговування клієнтів підприємства, що надає послуги (на вибір студента). Положення про функціональний підрозділ має включати наступні складові: загальні положення, основна мета та завдання, основні функції, управління підрозділом, зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами, права підрозділу, відповідальність підрозділу, ліквідація та реорганізація підрозділу.

Література: додаткова [3]

Варіант 6

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

Література: основна [15];
додаткова [15]

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

Література: основна [5; 8; 9; 11];
додаткова [9; 15]

3. Розробіть план підготовки та проведення ділових переговорів з партнерами. Які методи та стилі проведення, тактичні прийоми можуть бути використані?

Методичні вказівки. Необхідно навести теоретичні положення щодо тактичних прийомів проведення ділових переговорів взагалі, а потім на прикладах пояснити, в яких випадках доцільно використовувати той чи інший прийом.

Література: основна [15]

Варіант 7

1. Ухвалення рішень за умов невизначеності та ризику.

Література: основна [3]

2. Підготовка звітів про виконання планових показників розвитку, результати роботи господарчих і управлінських структур на основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних, маркетингових досліджень.

Література: основна [11; 15]

3. Наведіть теоретичні підходи до атестації для визначення відповідності працівника посаді. Розробіть систему такої атестації для конкретної організації.

Методичні вказівки. Необхідно розкрити саме поняття атестації, потім виокремити ті фактори, які є значущими для організації і запропонувати модель атестації. Прикладом може слугувати така модель.

Багатофакторна система оцінки праці середнього і молодшого медичного персоналу закладу охорони здоров'я

№ пор.	Фактор	Підфактор	Бали
1	2	3	4
1	Професійна підготовка	1. Освіта: – незакінчена – середня – середня спеціальна 2. Кваліфікаційна категорія: – вища – I – II – без категорії 3. Проходження курсів удосконалення тривалістю: – 1,5–2 міс. – до 1 міс.	0 1 2 5 4 3 1 1 (за кожний) 0,5 (за кожний)
2	Ступінь відповідальності	1. За персонал 2. За медичне устаткування і господарський інвентар 3. За матеріали, ліки 4. За збереження матеріальних цінностей (сестра-господарка)	0,2 (за кожного підлеглого) 1 1 4
3	Умови праці	1. Складні (реанімаційне відділення) 2. Середні	0–2 1

1	2	3	4
4	Інтенсивність праці	1. Суміщення ставок: 0,25 ставки 0,5 ставки 2. Виконання навантаження за відсутнього на роботі – 1 тиждень – 2 тижня – 3 тижня – 4 тижня 3. Допомога іншим співробітникам підрозділу 4. Розробка або впровадження нових прийомів і методів догляду за хворими, що має значення для підрозділу 5. Виконання індивідуальних професійних завдань 6. Зразковий стан робочого місця, робочого об'єкта 7. Активна участь у суспільному житті підрозділу	1 3 1 2 3 4 2 5 1 1 1
5	Порушення	1. Трудової дисципліни – за появу на роботі в нетверезому стані – відсутність на роботі без поважної причини – прогул – порушення медичної етики 2. Санітарно-епідемічного режиму 3. Техніки безпеки	–5 Позбавляється премії –5 –4 –5 –5

Література: додаткова [4]

Варіант 8

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

Література: основна [5; 8; 9; 11; 12; 15; 16];
 додаткова [1; 2; 7; 9]

2. Положення про структурний підрозділ: сутність та складові.

Література: додаткова [3]

3. Розробіть матрицю SWOT для аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації для кондитерської фабрики “Roshen”.

Методичні вказівки. “Roshen” — одна з найбільших кондитерських фабрик України. Студенту необхідно сформувати матрицю SWOT. Пояснення до виконання завдання дивись варіант 2 питання 3.

Література: основна [11];

додаткова [4; 7; 9]

Варіант 9

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

Література: основна [11];

додаткова [7; 9]

2. Календарне планування та бюджетування.

Література: основна [11];

додаткова [7; 9]

3. Дайте перелік та обґрунтуйте необхідність створення тимчасових структур в організації. Наведіть приклади їх створення в реальних організаціях.

Методичні вказівки. Основними видами тимчасових структур в організації є комітети, комісії та робочі групи, що створюються для вирішення цільового завдання. Необхідно дати визначення сутності, видів, визначити завдання, порядок утворення таких структур.

Література: основна [15];

додаткова [8]

Варіант 10

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

Література: основна [5; 8; 9; 11; 12; 15; 16];

додаткова [1; 2; 7; 9]

2. Підготовка звітів про виконання планових показників розвитку, результати роботи господарчих і управлінських структур на

основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних, маркетингових досліджень.

Література: основна [10; 16; 19; 20];
додаткова [11; 13; 14]

3. Розробіть статут товариства з обмеженою відповідальністю, напрямок діяльності якого є виробництво та реалізація товарів широкого вжитку.

Методичні вказівки. У статуті зазвичай зазначають: загальні положення, найменування організації, місцезнаходження та термін діяльності, предмет і цілі діяльності, юридичний статус, засновники, фонди та майно, розподіл прибутку, покриття збитків і виплата дивідендів, органи управління і контролю, загальні збори засновників, Спостережна Рада, правління, ревізійна комісія, облік та звітність, вирішення суперечок, припинення діяльності, порядок ліквідації, заключні положення.

Література: додаткова [3]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Большаков А. С.* Менеджмент / Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
2. *Брайсон Джон М.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. — Львів: Літопис. — 2004.
3. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., випр. та допов. — К.: ЦНЛ, 2005. — 372 с.
4. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Триада, Лтд, 1997. — 384 с.
5. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
6. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.
7. *Ефремова В. С.* Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. — М.: Финпресс, 1998.
8. *Завадський Й. С.* Менеджмент. — Т. 1. — 2-ге вид. — К.: Укр. фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. — 542 с.
9. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ТОО “Остожье”, 1999. — 336 с.

10. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект ефективності): Учеб.-метод. посobie. — К.: МАУП, 1997.
11. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
12. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. — К., 2001. — 560 с.
13. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 560 с.
14. *Родченко В. В., Новак В. О.* Менеджмент: Навч. посіб.: — К.: НАУ, 2001. — 400 с.
15. *Сладкевич В. П.* Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
16. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
17. *Тарасюк Г. М., Шваб Л. І.* Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. — К.: Каравела, 2003. — 432 с.
18. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. — 9-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
19. *Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.* — М.: ИНФРА-М, 1999.
20. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. посobie. — К.: Знання, 1998. — 512 с.

Додаткова

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. Учеб.-метод. посobie. — М.: Финансы и статистика, 1998.
3. *Басовский Л. Е.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Учеб. посobie. — М.: ИНФРА-М, 1999.
4. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика. - 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: Питер, 2002. — 416 с.
5. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.
6. *Матвієнко О. В.* Основи інформаційного менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 128 с.
7. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента = Management. — 3-е изд: Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — 800 с.

8. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. — 2 изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.
9. *Основи менеджменту: Навч. посіб. / О. В. Баєва, Л. О. Згалат-Лозинська, В. П. Сладкевич, Н. І. Фетісова / За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Фетісової, Л. О. Згалат-Лозинської. — Ч. 1. — К.: МАУП, 2007. — 333 с.; Ч 2. — 335 с.*
10. *Паблішер А.* Курс MBA по стратегическому менеджменту. — М., 2002.
11. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. — К.: КНЕУ, 1998. — 208 с.
12. *Робинс С., Коултер М.* Менеджмент. — 6-е изд.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 880 с.
13. *Управление персоналом: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.*
14. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
15. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
16. *Янчевский В. Г.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ТетраСистемс, 2004. — 224 с.



MAUP

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Методичні вказівки з організації самостійної роботи.....	7
Вказівки до виконання контрольної роботи	33
Варіанти контрольних робіт.....	35
Список літератури	43



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

Зам. № ВКЦ-3830

Підп. до друку 12.04.09. Формат 60×84/₁₆. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 2,67. Обл.-вид. арк. 2,52. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

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

ДП «Видавничий дім «Персонал»

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

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*