

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту організацій та права



МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
для виконання контрольних робіт
студентами заочної форми навчання
напрями підготовки: 6.030601 «Менеджмент»

**МИКОЛАЇВ
2015**

УДК 005

ББК 65.050.4

М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету
від 26.05.2015 р., протокол № 9

Укладач:

Л. М. Карашук – доцент кафедри менеджменту організацій і права
Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Т. І. Ткаліч – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної
економіки та управління персоналом, Миколаївський
національний університет ім. В. О. Сухомлинського

І. Г. Крилова – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки
підприємств Миколаївського національного аграрного
університету

© Миколаївський національний аграрний
університет, 2015

ЗМІСТ

1.	Вступ	4
2.	Програма навчальної дисципліни «Менеджмент»	7
3.	Завдання для контрольної роботи	18
4.	Критерії оцінювання контрольних робіт	24
5.	Зразок управлінського аналізу підприємства	25
6.	Список рекомендованої літератури	32
7.	Методичне забезпечення дисципліни	32

I. ВСТУП

Сучасний етап становлення ринкової економіки вимагає нового якісного підходу до підготовки лінійних та функціональних працівників апарату управління. Це пояснюється тим, що ринкові відносини швидко змінюють у часі зовнішнє та внутрішнє середовище, механізм їх взаємодії та гармонізації. Крім того, змінюються й співвідношення між стадією підтримання організаційної системи в стані впорядкованості та майбутньою поведінкою її з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Виникають досить складні проблеми, вирішення яких значною мірою залежить від професійної підготовки та дієздатності лінійних та функціональних менеджерів.

Оскільки будь-яке виробниче формування є складною соціально-економічною системою, менеджери повинні її впорядковувати в часі та забезпечувати ефективне функціонування. Таке завдання можуть вирішити менеджери з глибокими знаннями в таких галузях, як організація, планування, фінанси, аналіз, маркетинг, контролінг, право, менеджмент та інших. Підготовка спеціалістів з питань менеджменту – життєво необхідна потреба. Вона сприяє розвитку у спеціалістів рис підприємництва, ініціативності, діловитості, новаторського мислення тощо.

Виходячи із сказаного, метою дисципліни «Менеджмент» – є вивчення основних концепцій та підходів до управління й самоуправління організацією, розроблених наукою та практикою як за кордоном, так і в нашій країні, формування управлінського світогляду, мислення, вмінь та навичок з прийняття та реалізації управлінських рішень.

Завдання дисципліни:

- вивчення сучасної системи поглядів на менеджмент;
- вивчення теоретичних та методологічних основ менеджменту;
- засвоєння понятійного апарату дисципліни;
- вивчення принципів, методів, функцій та інструментарію в системі менеджменту;
- вивчення властивостей компонентів системи менеджменту з позиції її цілісності;
- засвоєння порядку розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах ринкової економіки;

- засвоєння навичок організації систем управління;
- засвоєння навичок самостійної роботи з літературними джерелами в галузі менеджменту, активного їх використання у проектуванні та реалізації системи управління організацією.

Місце дисципліни у структурі ООП:

Поняття менеджмент широко використовується стосовно різноманітних соціально-економічних процесів, здійснюваних в організаціях, що діють у ринковій економіці. Загальна теорія менеджменту створює єдину методологічну основу різноманітних форм менеджменту, не залежну від галузевої та функціональної специфіки конкретних сфер діяльності організації чи підприємства. Знання теоретичних основ сучасного менеджменту створює фундаментальну базу професійної підготовки та дозволяє формувати випускників вузів високої кваліфікації, здатних успішно працювати в соціально-економічному середовищі, яке постійно змінюється.

В результаті освоєння курсу «Менеджмент» **студент повинен знати:**

- суть та характерні риси сучасного менеджменту, історію його розвитку;
- методи планування та організації роботи підрозділу;
- принципи побудови організаційної структури управління;
- основи формування мотиваційної політики організації;
- особливості менеджменту в галузі професійної діяльності;
- внутрішнє та зовнішнє середовище організації;
- цикл менеджменту;
- процес прийняття та реалізації управлінських рішень;
- функції менеджменту в ринковій економіці: планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності економічного суб'єкту;
- систему методів управління;
- методику прийняття рішень;
- стилі управління, комунікації, принципи ділового спілкування.

Вміти:

- використовувати на практиці методи планування та організації роботи підрозділу;
- аналізувати організаційні структури управління;
- проводити роботу з мотивації трудової діяльності персоналу;

- застосовувати у професійній діяльності прийоми ділового та управлінського спілкування;
- приймати ефективні рішення, використовуючи систему методів управління;
- враховувати особливості менеджменту у галузі професійної діяльності.

Дисципліна «Менеджмент» спирається на попереднє вивчення студентами соціально-гуманітарних, економічних дисциплін, передбачених навчальним планом за фахом.

II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Перший змістовний модуль

Тема 1: Суть, роль та методологічні основи менеджменту.

Поняття предмету, об'єкту та суб'єкту управління. Мета та міждисциплінарні зв'язки дисципліни. Сутність та необхідність менеджменту. Визначення менеджменту як суспільної науки, функції організованих соціальних систем та професії. Порівняльна характеристика понять «менеджмент» та «управління». Особливості понять «менеджер», «бізнесмен» та «підприємець». Менеджмент як наука та мистецтво. Сфери менеджменту: виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент, кадровий менеджмент, інноваційний менеджмент, маркетинг.

Тема 2: Еволюція управлінської думки.

Управління організаціями до 1900 року. Систематизований погляд на управління. Підходи до управління: з позиції виділення різних шкіл, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

Школи менеджменту. Школа наукового управління. Представники школи, її внесок. Класична, або адміністративна школа в управлінні. Представники школи та її внесок. Принципи А.Файоля. Коло менеджменту. Школа людських відносин та поведінкових наук. Представники школи та її внесок. Наука управління або кількісний підхід.

Процесний підхід в менеджменті. Функції процесу управління та їх характеристика. Сполучні процеси.

Системний підхід до управління. Поняття системи. Відкриті та закриті системи. Підсистеми. Модель організації як відкритої системи. Внесок системного підходу в менеджмент.

Ситуаційний підхід. Методологія ситуаційного підходу. Ситуаційні змінні. Особливості менеджменту XXI сторіччя.

Тема 3: Організація як соціально - економічна система.

Поняття організації. Формальні та неформальні організації. Складні організації. Загальні характеристики організацій. Загальні риси в діяльності

менеджерів. Міжособистісні, інформаційні та пов'язані з прийняттям рішень ролі керівників за Мінцбергом.

Поняття управління організацією. Управлінські рівні. Загальноприйнята класифікація рівнів управління (вищий, середній, низовий, або операційний) та класифікація за Т.Парсоном (інституціональний, управлінський та технічний).

Залежність характеру діяльності від управлінських рівнів.

Управління спрямоване на успіх: виживання організації, результативність та ефективність, продуктивність, практична реалізація управлінських рішень.

Тема 4: Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Внутрішні змінні організації. Цілі організації та їх характеристика. Структура організації. Спеціалізований поділ праці. Об'єм управління. Координація діяльності.

Задачі та їх характеристика. Класифікація задач: робота з людьми, робота з матеріалами, робота з інформацією.

Технологія. Три перевороти в технології: промислова революція, стандартизація та механізація, конвеєрні лінії. Класифікація технологій за Вудворд (одиничне, малосерійне або індивідуальне виробництва; масове або багатосерійне виробництво; безперервне виробництво) та за Томпсоном (багатоланцюгові технології; посередницькі технології; інтенсивні технології). Люди: здібності, потреби, очікування, сприйняття, цінності. Вплив середовища на особистість та поведінку. Групи. Лідерство.

Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Значення зовнішнього середовища організації. Характеристики зовнішнього середовища: взаємозв'язок, складність, рухливість та невизначеність.

Середовище прямої дії: постачальники, споживачі, закони та державні органи, конкуренти та профспілки.

Середовище непрямої дії: міжнародні події, науково-технічний прогрес, політичні фактори, соціально-культурні фактори, стан економіки.

Управління міжнародним бізнесом. Види міжнародного бізнесу, фактори міжнародного середовища.

Другий змістовний модуль

Тема 5: Спілкування та управлінська діяльність.

Поняття управлінського спілкування. Три сторони управлінського спілкування: комунікативна, перцептивна та інтерактивна. Значення управлінського спілкування. Види управлінського спілкування: формальне та неформальне спілкування; індивідуальне та групове спілкування; індивідуальне формальне, індивідуальне неформальне, групове формальне та групове неформальне. Характеристика неформального спілкування. Типова інформація, що передається неформальними каналами.

Інформаційні потоки та їх характеристики, Горизонтальні, вертикальні по низхідній та вертикальні по висхідній інформаційні потоки. Зовнішній інформаційний потік.

Комунікаційний процес. Елементи та етапи процесу комунікацій. Зворотній зв'язок та шуми в комунікаціях.

Тема 6: Комунікативна культура, вміння та навички в управлінській діяльності менеджера.

Поняття комунікативної культури її визначення. Основні комунікативні вміння та навички. Уміння провести ділову бесіду (при прийомі на роботу, при звільненні, при консультуванні, при делегуванні, при контролі і т.д.). Уміння провести нараду, говорити публічно, вести переговори. Прийоми техніки управлінського спілкування: встановлення контакту, підтримка контакту, усунення комунікативних бар'єрів, правила ефективного слухання, складання та постановка питань перед співрозмовником, встановлення зворотного зв'язку, активізація співрозмовника, переконання, аргументація та контраргументація, завершення контакту, протидія маніпулюванню.

Комунікативні бар'єри міжособистісного характеру: недостатнє розуміння важливості повідомлення, конфлікт сфер компетенції, погана побудова повідомлення, невербальні перепони, семантичні бар'єри, неправильні настанови свідомості, погана пам'ять, невміння слухати.

Комунікативні бар'єри організаційного характеру: спотворення повідомлення, інформаційні перевантаження, незадовільна структура організації.

Удосконалення комунікацій. Види потреб та мета спілкування.

Тема 7: Прийняття управлінських рішень.

Сутність процесу прийняття рішень. Класифікація управлінських рішень. Види організаційних рішень: запрограмовані та незапрограмовані. Підходи до прийняття рішень: рішення, що ґрунтуються на інтуїції; рішення, що ґрунтуються на судженнях; раціональне рішення проблеми. Етапи раціонального рішення проблеми та їх характеристика. Діагноз проблеми, Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, остаточний вибір, реалізація рішення. Фази діагностування.

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень: особистісні оцінки керівника, середовище прийняття рішення, інформаційні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень.

Тема 8: Моделі та методи прийняття рішень.

Зміст «науки управління» її особливості. Поняття моделювання та його необхідність у прийнятті рішень. Типи моделей: аналогові, математичні та фізичні моделі. Процес побудови моделей та загальні проблеми моделювання.

Моделі науки управління. Теорія ігор. Теорія черг. Моделі управління запасами. Модель лінійного програмування. Імітаційне моделювання. Аналіз точки беззбитковості. Користь та недоліки моделей управління та врахування їх у практичній діяльності.

Методи прийняття рішень. Платіжна матриця. Дерево рішень. Умови використання.

Методи прогнозування: неформальні (вербальні, письмові, промисловий шпіонаж), кількісні (аналіз часових рядів, каузальне моделювання), якісні методи прогнозування (думка журі, сукупна думка збувальників, модель очікування споживачів, метод експертних оцінок).

Третій змістовний модуль

Тема 9: Стратегічне планування в системі управління організацією.

Сутність, функції та вигоди стратегічного планування. Чотири види управлінської діяльності в межах процесу стратегічного планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне стратегічне передбачення. Характеристики стратегічного планування. Вплив планування на успіх організації.

Відмінність та взаємозв'язок понять «стратегічне планування» і «довгострокове планування» та «стратегічне планування» і «стратегічне управління».

Види організаційних стратегій. Класифікація стратегій залежно від рівня або об'єкта управління: корпоративна, бізнес-стратегія та функціональна стратегія. Класифікація стратегій залежно від віку ринку та товару: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація. Класифікація стратегій за характером розвитку: стратегія обмеженого зростання, стратегія зростання, стратегія скорочення та комбінована стратегія. Класифікація за вибором напрямку діяльності: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації та фокусування.

Тема 10: Процес стратегічного планування.

Етапи розробки та реалізації стратегії організації.

Місія організації та її значення. Вибір місії організації. Елементи місії. Основні характеристики місії.

Зв'язок між цінностями та цілями вищого керівництва. Цінності керівництва: теоретичні, економічні, соціальні, політичні, естетичні та релігійні.

Характеристики цілей: конкретність та вимірюваність, визначеність у часі, реалістичність. Конфлікт інтересів суб'єктів виробничої діяльності при визначенні цілей. Сфери визначення цілей організації.

Оцінка та стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Аналіз економічних, політичних, ринкових, технологічних та міжнародних факторів конкуренції та соціальної поведінки

Управлінський аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін організації. Маркетингове дослідження. Фінансове дослідження. Дослідження операцій. Дослідження людських ресурсів та культури організації.

Вироблення стратегії. Оцінка стратегічних альтернатив та вибір стратегії.

Тема 11: Планування реалізації стратегії.

Компоненти формального планування: тактика, політика, процедури, правила. Проблеми, пов'язані з використанням правил та процедур.

Засоби управління реалізацією стратегічного плану та контроль за його виконанням. Бюджети. Управління за цілями: визначення цілей, планування дій, перевірка та оцінка, корегувальні дії. Ефективність програм МВО.

Оцінка стратегічного плану. Відповідність стратегії та структури.

Тема 12: Організація взаємодії та повноваження.

Поняття делегування, повноважень та відповідальності. Організаційні повноваження. Концепції повноважень: класична концепція та концепція прийняття повноважень. Причини виникнення концепції прийняття повноважень. Межі повноважень. Повноваження та влада. Концепція відповідальності.

Лінійні та апаратні (штабні) повноваження. Типи адміністративного апарату: консультативний, обслуговуючий, особистий та їх характеристики. Види апаратних (штабних) повноважень: рекомендуючі, обов'язкового узгодження, паралельні, функціональні та їх характеристика. Умови ефективного використання штабів.

Ефективна організація розподілу повноважень. Взаємовідносини між лінійними та штабними повноваженнями. Лінійні повноваження та координація. Єдиноначальність, обмеження норми керованості. Перешкоди ефективному делегуванню повноважень з боку керівників та виконавців. Подолання перешкод.

Тема 13: Побудова організації.

Проектування організаційної структури. Етапи організаційного проектування. Поняття бюрократії. Переваги та недоліки бюрократії. Департаменталізація. Функціональна організаційна структура. Дивізіональні організаційні структури: продуктового типу, орієнтована на споживача, регіонального типу.

Організаційні структури фірм, які діють на міжнародних ринках.

Адаптивні організаційні структури. Проектна структура організації, матрична структура організації, структура конгломератного типу.

Централізовані та децентралізовані організації. Ступінь централізації. Фактори, які визначають ступінь централізації. Інтеграція структури. Вплив інтеграції на досягнення цілей організації. Методи досягнення ефективної інтеграції.

Тема 14: Поняття мотивації та мотивів.

Структура та особливості мотивації. Поняття мотивів, стимулів та ситуативних факторів. Актуальна мотивація. Первинні та другорядні потреби. Потреби та мотиваційна поведінка. Складність мотивації через потреби. Класифікація потреб. Закон результату. Схема співвідношення різних мотивів за Б.І. Додоновим. Мотиваційний комплекс. Винагороди: внутрішні та зовнішні.

Види мотивів: мотив самоствердження, мотив ідентифікації з іншою людиною, мотив влади, процесуально-змістовні мотиви, мотив саморозвитку, мотив досягнення, просоціальні мотиви, негативна мотивація. Форми негативної мотивації.

Тема 15: Активність та досягнення в контексті мотивації.

Залежність рівня досягнень від сили мотивації. Закон Еркса-Додсона. Оптимум мотивації.

Успіх та невдача, пасивність та безпорадність. Причини невдач, реакції на невдачу: конструктивна реакція, деструктивна реакція, захисні реакції (витиснення, раціоналізація).

Відчуття безпорадності та пасивності. Фактори виникнення безпорадності. Умови формування безпорадності.

Процесуально-змістовна мотивація. Характеристика стимулів, що викликають процесуально-змістовну мотивацію. Показники процесуально-змістовної мотивації. Закон Чармса.

Впевненість в своїй компетентності. Відчуття групової ефективності. Шляхи та методи підвищення впевненості у своїх можливостях. Методика А.Бандури.

Змістовні теорії мотивації. Мотивація та ієрархія потреб за А. Маслоу. Використання теорії А. Маслоу в управлінні. Критика теорії А. Маслоу. Теорія потреб Д. МакКлелланда. Двофакторна модель Ф. Герцберга. Можливість застосування теорії Ф. Герцберга в практиці управління. Критика теорії Ф. Герцберга. Співставлення різних теорій потреб.

Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань. Застосування теорії очікувань в практиці управління. Теорія справедливості. Застосування теорії справедливості на практиці. Модель Портера-Лоулера. Мотивація та компенсація.

Тема 16: Контроль як функція менеджменту.

Сутність контролю та його необхідність. Причини необхідності контролю: невизначеність планів, попередження виникнення кризових ситуацій, підтримка успіху. Широта контролю. Види контролю: попередній, поточний, заключний. Області попереднього контролю: людські ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси. Система зворотного зв'язку.

Процес контролю: встановлення стандартів, співставлення досягнутих результатів з встановленими стандартами (масштаб допустимих відхилень, вимірювання результатів, передача та розповсюдження інформації, оцінка інформації про результати), управлінські дії.

Поведінкові аспекти контролю. Можливі негативні наслідки контролю: поведінка, орієнтована на контроль; отримання хибної інформації. Рекомендації науки про поведінку щодо здійснення ефективного контролю: визначайте обдумані стандарти зрозумілі співробітникам; використовуйте двобічне

спілкування; уникайте зайвого контролю; встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти; винагороджуйте за досягнення стандартів.

Характеристики ефективного контролю: стратегічна спрямованість, орієнтація на результати, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, простота, економічність. Контроль на міжнародному рівні.

Інформаційно-управляючі системи в плануванні та контролі. Проектування ІУС та підвищення їх ефективності.

Поняття інформаційно-управляючих систем. Проектування інформаційно-управляючих систем. Види інформації та потреба в них. Зміна характеристик необхідної інформації в залежності від виду управлінської діяльності та управлінського рівня.

Четвертий змістовний модуль

Тема 17: Формальні та неформальні групи в організаціях.

Групи та їх значення. Формальні та неформальні групи. Хоторнські експерименти та їх вплив на подальший розвиток теорії управління. Поняття «хоторнського ефекту».

Розвиток неформальних організацій та їх характеристики. Причини вступу людей в неформальні групи: належність, допомога, захист, спілкування, симпатія. Характеристики неформальних організацій: соціальний контроль, опір змінам, наявність неформальних лідерів.

Управління неформальними організаціями. Модель Джорджа Хоманса. Труднощі та вигоди, пов'язані з неформальними організаціями.

Підвищення ефективності груп. Фактори, що впливають на ефективність груп: розмір групи, групові норми, згуртованість, єдність думки, конфліктність, статус членів групи, ролі членів групи. Рекомендації щодо ефективного проведення зборів.

Управління за допомогою комітетів. Повноваження та комітети. Причини неефективності комітетів та умови використання.

Тема 18: Керівництво: влада та особистий вплив.

Поняття влади, впливу та лідерства. Керівництво в організаціях. Баланс влади.

Форми влади та впливу. Влада, що базується на примусі. Вплив через страх. Недоліки методу впливу через страх. Влада, що базується на винагороді. Вплив через позитивне підкріплення. Недоліки позитивного підкріплення. Законна влада. Вплив через традиції. Недоліки методу, що спирається на традицію. Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми. Влада експерта. Вплив через розумну віру. Обмеженість методу розумної віри.

Переконання та участь. Вплив шляхом переконання. Переваги та недоліки впливу шляхом переконання. Вплив через участь (залучення) робітників до управління. Використання впливу на практиці.

Тема 19: Лідерство: стиль, ситуація та ефективність.

Огляд теорій лідерства: підхід з позиції особистих якостей; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

Поведінковий підхід до лідерства. Авторитарне та демократичне керівництво. Керівництво, зосереджене на роботі і на людині. Чотири системи Лайкерта. Двомірна трактовка стилів лідерства університету штату Огайо.

Вплив стилю керівництва на задоволення робітника та продуктивність праці. Теорія «Х», теорія «Y».

Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Підхід «шлях-мета» Мітчела та Хауса. Теорія життєвого циклу. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йетона.

Адаптивне керівництво. Теорія «Z»

Тема 20: Управління конфліктами та стресами.

Поняття конфлікту та конфліктної ситуації в організації. Типи конфліктів: внутріособистісний конфлікт, міжособистісний конфлікт, конфлікт між особистістю та групою, міжгруповий конфлікт. Причини конфліктів в організації: розподіл ресурсів, взаємозалежність задач, відмінності в цілях, відмінності в уявленнях та цінностях, відмінності в поведінці та життєвому досвіді, незадовільні комунікації. Модель процесу конфлікту. Функціональні наслідки конфлікту. Дисфункціональні наслідки конфлікту.

Управління конфліктною ситуацією. Структурні методи вирішення конфліктів: пояснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагород. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів: уникнення, зглажування, примушування, компроміс, вирішення проблеми.

Поняття стресу та стресової ситуації. Причини стресу: організаційні фактори та особисті фактори. Управління без стресів.

Тема 21: Управління змінами.

Поняття та необхідність змін в організації. Зміни в цілях, структурі, задачах, технології, персоналі. Процес управління змінами та його етапи: тиск та спонукання, посередництво та переорієнтація уваги, діагноз та усвідомлення, пошук нового рішення та зобов'язання по його виконанню, експеримент та виявлення труднощів, підкріплення та згода. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін: поділ повноважень, однобічні дії, делегування повноважень. Причини опору змінам та їх подолання.

Поняття організаційного розвитку та його значення для організацій. Передумови та цінності організаційного розвитку. Участь робітників в організаційному розвитку.

III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота з «Менеджменту» складається з одного загального питання для всіх варіантів та чотирьох питань, що мають варіативний характер.

Загальне питання

Здійснити управлінську характеристику внутрішнього та зовнішнього середовищ організації в якій працює студент-заочник.

1. В ході аналізу внутрішнього середовища організації необхідно проаналізувати цілі, задачі, структуру організації, визначити тип технології, що використовується в організації (за класифікаціями Вудворд та Томпсона) та надати характеристику персоналу організації (рівень знань, досвід роботи, особливі якості, що необхідні персоналу даної організації).

2. В ході аналізу зовнішнього середовища прямої дії необхідно проаналізувати постачальників організації, споживачів продукції, рівень конкуренції, державні органи з якими взаємодіє організація під час виробничої діяльності.

3. Аналіз зовнішнього середовища непрямой дії полягає в ранжуванні його факторів відповідно до значущості їх для організації.

Варіативні питання.

Ця група питань має наскрізну та варіативну нумерацію. Студент повинен вибрати чотири питання, що відповідають номеру його варіанту за варіативною нумерацією.

Наскрізна нумерація	Варіативна нумерація	Зміст питання
1	2	3
1	1	Поняття організації, формальні та неформальні, прості та складні організації
2	2	Загальні характеристики організацій
3	3	Загальні фактори в роботі керівників
4	4	Ролі менеджера за Мінцбергом

1	2	3
5	5	Рівні управління
6	6	Менеджер та підприємець, відмінне та загальне.
7	7	Управління спрямоване на успіх та його складові
8	8	Підхід до управління – спрямованість на успіх.
9	9	Характеристика управління до 1900 року
10	10	Систематизований погляд на управління
11	11	Школа наукового управління
12	12	Класична школа управління
13	13	Принципи Анрі Файоля та їх значення для сучасної організації
14	14	Школа людських відносин та поведінкових наук.
15	15	Кількісна школа
16	16	Суть процесного підходу до управління
17	17	Сполучні процеси
18	18	Суть системного підходу до управління
19	19	Суть ситуаційного підходу до управління
20	20	Цілі організації, як внутрішня змінна організації.
21	21	Структура організації, як внутрішня організаційна змінна.
22	22	Задачі як внутрішня організаційна змінна.
23	23	Технологія як внутрішня організаційна змінна.
24	24	Люди як внутрішня організаційна змінна.
25	25	Взаємозв'язок внутрішніх змінних організації.
26	26	Значення внутрішнього середовища організації.
27	27	Причини поділу зовнішнього середовища організації на середовище прямої та непрямой дії.
28	28	Характеристики зовнішнього середовища організації.
29	29	Зовнішнє середовище організації прямої дії.
30	30	Зовнішнє середовище організації непрямой дії.
31	31	Міжнародне оточення організації.
32	32	Роль бізнесу в суспільстві.
33	33	Аргументи за і проти соціальної відповідальності.
34	34	Етика сучасного управління.
35	35	Підвищення показників етичності поведінки.
36	36	Види комунікацій.
37	37	Комунікації між організацією та її середовищем
38	38	Комунікації між рівнями та підрозділами організації.
39	39	Суть комунікаційного процесу.
40	40	Значення зворотного зв'язку у комунікаційному процесі.
41	41	Перешкоди на шляху міжособистісних комунікацій.
42	42	Вдосконалення мистецтва спілкування.
43	43	Перешкоди на шляху організаційних комунікацій.

1	2	3
44	44	Вдосконалення комунікацій в організації.
45	45	Поняття організаційного рішення. Види організаційних рішень.
46	46	Підходи до прийняття рішень.
47	47	Етапи раціонального вирішення проблеми.
48	48	Вплив особистих оцінок керівника на прийняття рішень.
49	49	Вплив середовища на прийняття рішень.
50	50	Вплив інформаційних обмежень на прийняття рішень.
51	1	Поведінкові обмеження та їх вплив на прийняття рішень.
52	2	Вплив негативних наслідків рішень на їх прийняття.
53	3	Теорія ігор як модель прийняття рішень (на прикладі).
54	4	Модель теорії черг у прийнятті рішень.
55	5	Модель управління запасами у прийнятті рішень.
56	6	Імітаційне моделювання в прийнятті рішень.
57	7	Економічний аналіз (аналіз точки беззбитковості) як модель прийняття рішень.
58	8	Платіжна матриця як метод прийняття рішень (на прикладі).
59	9	Дерево рішень як метод прийняття рішень (на прикладі).
60	10	Неформальні методи прогнозування
61	11	Характеристика кількісних методів прогнозування.
62	12	Якісні методи прогнозування
63	13	Стратегічне планування, види управлінської діяльності у межах стратегічного планування.
64	14	Суть стратегії та її вплив на успіх організації.
65	15	Місія організації.
66	16	Цінності керівника та їх вплив на цілі організації.
67	17	Характеристики цілей.
68	18	Оцінка та аналіз зовнішнього середовища в межах стратегічного планування.
69	19	Управлінське дослідження внутрішніх сильних та слабких сторін організації в межах стратегічного планування.
70	20	Стратегічні альтернативи.
71	21	Вибір стратегії.
72	22	Планування міжнародної діяльності.
73	23	Складові формального планування: тактика, політика, процедури, правила.
74	24	Бюджет як метод розподілу ресурсів
75	25	Управління за цілями.
76	26	Ефективність програм управління за цілями та причини їх невдач.

1	2	3
77	27	Оцінка стратегічного плану.

78	28	Поняття делегування в менеджменті.
79	29	Відповідальність у контексті делегування.
80	30	Організаційні повноваження. Концепції повноважень.
81	31	Лінійні повноваження.
82	32	Типи адміністративного апарату.
83	33	Види штабних повноважень.
84	34	Організація взаємовідносин між лінійними та штабними повноваженнями.
85	35	Лінійні повноваження та координація.
86	36	Перешкоди ефективному делегуванню повноважень.
87	37	Проектування організаційних структур.
88	38	Поняття бюрократії.
89	39	Функціональна організаційна структура.
90	40	Дивізіон альні організаційні структури.
91	41	Організаційні структури фірм, які діють на міжнародних ринках.
92	42	Адаптивні та механістичні організаційні структури.
93	43	Проектна організаційна структура.
94	44	Матрична організаційна структура.
95	45	Організація конгломератного типу.
96	46	Ступінь централізації організації.
97	47	Фактори, що визначають ступінь децентралізації.
98	48	Переваги централізації та децентралізації.
99	49	Інтеграція структури та її вплив на досягнення цілей.
100	50	Первинні концепції мотивації.
101	1	Первинні та другорядні потреби.
102	2	Винагороди та їх види.
103	3	Ієрархія потреб за А.Маслоу.
104	4	Теорія потреб Девіза МакКлелланда.
105	5	Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.
106	6	Мотиваційна теорія очікувань.
107	7	Мотиваційна теорія справедливості
108	8	Модель Портера-Лоулера.
109	9	Мотивація і компенсація.
110	10	Суть контролю та його необхідність.
111	11	Попередній контроль.
112	12	Поточний контроль.
113	13	Заключний контроль.
114	14	Значення стандартів у контролі.

1	2	3
115	15	Співставлення досягнутих результатів зі стандартами під час контролю.
116	16	Можлива поведінка за результатами контролю.
117	17	Можливі негативні наслідки контролю.
118	18	Характеристики ефективного контролю.
119	19	Необхідність формальної інформаційної системи.
120	20	Комп'ютери та інформаційно-управляючі системи.
121	21	Проектування інформаційно-управляючих систем.
122	22	Підвищення ефективності інформаційно-управляючих систем.
123	23	Значення груп. Формальні та неформальні групи.
124	24	Зміст Хоторнського експерименту.
125	25	Механізм виникнення неформальних організацій.
126	26	Причини вступу людей у неформальні організації.
127	27	Характеристики неформальних організацій.
128	28	Труднощі та вигоди, пов'язані з неформальними організаціями.
129	29	Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.
130	30	Рекомендації до проведення зборів.
131	31	Управління за допомогою комітетів.
132	32	Типи поведінки в групах.
133	33	Комітети та їх використання.
134	34	Вплив та влада.
135	35	Баланс влади.
136	36	Форми влади та впливу.
137	37	Влада, яка базується на винагороді.
138	38	Законна влада. Вплив через традиції.
139	39	Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми.
140	40	Влада експерта. Вплив через свідому віру.
141	41	Вплив шляхом переконання.
142	42	Вплив через участь (залучення) працівників в управлінні.
143	43	Суть підходу до лідерства з позиції особистих якостей.
144	44	Поведінковий підхід до лідерства.
155	45	Ситуаційний підхід до лідерства.
146	46	Автократичне та демократичне керівництво.
147	47	Керівництво зосереджене на праці та на людині.
148	48	Чотири системи Лайкерта.
149	49	Двомірна трактовка стилів лідерства.
150	50	Залежність задоволення та продуктивності від стилю лідерства.
151	1	Ситуаційна модель керівництва Фідлера.
152	2	Підхід «шлях-мета» Мітчела та Хауса.
153	3	Теорія життєвого циклу.
154	4	Модель прийняття рішень керівником Врума-Йетона.

155	5	Адаптивне керівництво.
156	6	Поняття конфлікту.
157	7	Типи конфліктів.
158	8	Причини конфліктів.
159	9	Модель процесу конфлікту.
160	10	Структурні методи управління конфліктною ситуацією
161	11	Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
162	12	Природа організаційних змін.
163	13	Засоби успішного здійснення змін в організації.
164	14	Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін.
165	15	Подолання опору змінам.
166	16	Суть організаційного розвитку.
167	17	Цінності організаційного розвитку.
168	18	Участь в організаційному розвитку.
169	19	Суть та причини стресу.
170	20	Методи зниження рівня стресу.
171	21	Етапи управління трудовими ресурсами.
172	22	Планування потреби в трудових ресурсах.
173	23	Набір персоналу.
174	24	Відбір кадрів.
175	25	Визначення заробітної плати та пільг.
176	26	Професійна орієнтація та соціальна адаптація в колективі.
177	27	Підготовка кадрів.
178	28	Оцінка результатів діяльності персоналу.
179	29	Підготовка керівних кадрів.
180	30	Управління службовим просуванням.
181	31	Підвищення якості трудового життя.
182	32	Поняття операційної функції та операційної системи. Суть управління операціями.
183	33	Класифікація операційних систем.
184	34	Зв'язок операційної функції з іншими функціями організації.
185	35	Забезпечення конкурентоздатності через операції.
186	36	Класифікація стратегічних рішень з управління виробництвом.
187	37	Стратегія виробництва в умовах міжнародного ринку.
188	38	Проектування виробів та процесів у виробництві.
189	39	Проектування продуктів та процесів у сфері послуг.
190	40	Виробничі потужності, місце розташування, проектні рішення.
191	41	Проектування робіт та нормування праці.
192	42	Планування випуску продукції.

1	2	3
193	43	Запаси, рішення в управлінні запасами та витрати під час функціонування операційної системи.
194	44	Види попиту на предмети матеріально-технічних запасів та системи управління ними.
195	45	Оперативне управління виробництвом
196	46	Планування робіт за методом критичного шляху.
197	47	Забезпечення якості.
198	48	Поняття продуктивності та якості, зв'язок цих категорій.
199	49	Цінність, якість та продуктивність.
200	50	Продуктивність та зовнішнє середовище.

IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

«5» 1. Здійснено критичний аналіз теоретичного аспекту питання.

2. Продемонстровано нове творче розуміння проблеми.
3. Викладення має творчий, дослідницький характер.
4. Теоретичні знання адаптовано до умов конкретного виробництва.
5. Робота відповідає вимогам до оцінки «4».

«4» 1. Викладено основні поняття теорії.

2. Має місце критичний аналіз теорії.
3. Показано можливості застосування теорій та моделей на практиці.
4. Робота відповідає вимогам до оцінки «3».

«3» 1. Відповіді повністю відповідають завданням, компактно викладені.

2. Відсутній критичний аналіз, майже відсутнє застосування теоретичних положень на практиці.
3. Демонструється наявність роботи з відповідною літературою.

«2» 1. Основні положення теорії, що стосуються питання, викладені, але відсутній аналіз та не показано можливості застосування теорії менеджменту на практиці.

Роботи, що оцінено на «5» та «4» допускаються до захисту, оцінені на «3» та «2» – повинні бути доопрацьовані.

V. ЗРАЗОК УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Здійснити управлінський аналіз підприємства за запропонованою схемою.

Управлінський аналіз підприємства

Аналізується рекламне агентство «Рекламус».

Юридична форма – Закрите Акціонерне Товариство.

Форма власності – приватна.

Внутрішнє середовище організації

Мета – надання всіх видів рекламних послуг юридичним та фізичним особам м. Миколаєва з використанням сучасних технологій.

Характер виробництва – надання послуг.

Наше підприємство займається наступними **видами діяльності**:

- розробка комплексних рекламних компаній;
- розміщення та закупівля носіїв;
- теле- та відеореклама;
- зовнішня реклама та поліграфія;
- проведення презентацій;
- модельний бізнес, що включає в себе і школу манекенниць.

Завдання підприємства:

- робота с матеріалами – розміщення носіїв реклами, доставка готової продукції з типографії, розфасовка рекламних листів і т.п.
- робота з людьми – зустрічі з керівниками підприємств м. Миколаєва з метою виявлення потреби в рекламі, бесіди з відвідувачами, зустрічі з виготовлювачами реклами, виробнича нарада, співбесіда при прийомі на роботу і т.п.
- робота з інформацією – проведення презентацій, моніторинг новинок в технології виготовлення реклами, вивчення продукції підприємства з метою визначення особливостей її рекламування, вивчення реакції споживачів на рекламу виготовлену агентством і т.п.

Технологія:

- за класифікацією Джоан Вудворд підприємство використовує дрібносерійну технологію, тому, що виготовляє або один, або малу серію однакових виробів. Крім того, вироби виготовляються для певного замовника за його специфікаціям.
- за класифікацією Джеймса Томпсона підприємство використовує посередницьку технологію з елементами інтенсивності, тому, що є

єднальним елементом між продавцем та покупцем, надаючи останнім інформацію, яка може бути корисна для них. Інтенсивність полягає в тому, що інформація повинна бути надана в особливій формі, яка повинна зацікавити покупця, що вимагає застосування спеціальних прийомів та навичок.

Дане підприємство використовує наступні види **ресурсів**:

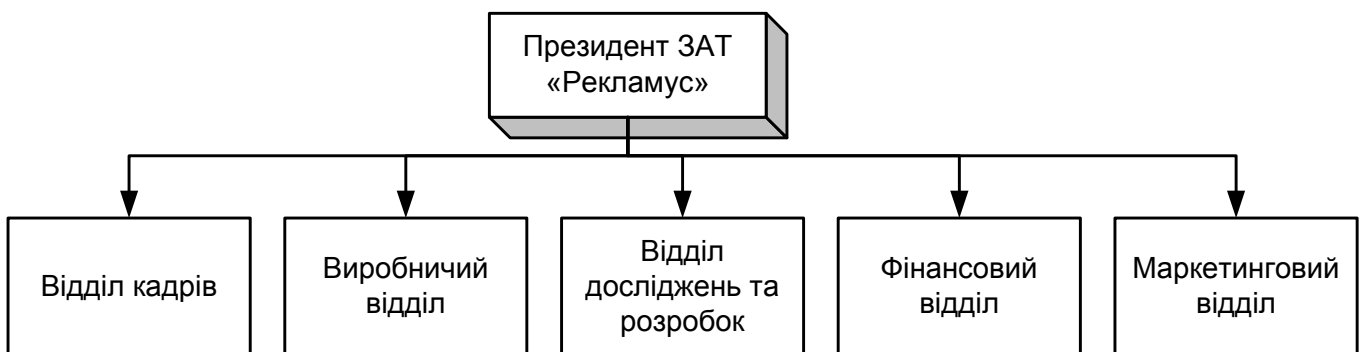
- матеріальні (обладнання, транспорт, енергоносії, витратні матеріали, упаковка)
- інформаційні (про клієнта, про своїх постачальників, про конкурентів, про ціни на даному ринку, про появу нових технологій в цій сфері діяльності, про ринок праці)
- трудові (персонал фірми)
- фінансові (рахунок у банку, кредит)

Структура підприємства:

- на підприємстві є два рівня управління: вищий (інституційний) – Президент компанії; нижчий (технічний) – керівники відділів.
- Є такі функціональні підрозділи: фінансовий відділ, маркетинговий відділ, виробничий відділ, відділ досліджень та розробок, відділ кадрів. Структура підприємства представлена на рисунку 1.

Рисунок 1

Організаційна структура ЗАТ «Рекламус»



Персонал підприємства:

Загальна чисельність працівників - 95 чоловік. Структура та характеристика персоналу: персонал поділяється на виробничий та невиробничий. Вимоги, до персоналу, наводяться в таблиці 1:

Таблиця 1

Вимоги до персоналу ЗАТ «Рекламус»

Виробничий	Невиробничий
------------	--------------

Професіоналізм	Професіоналізм
Нестандартність мислення	Комунікабельність
Відповідальність	Відповідальність
Здатність працювати в колективі	Старанність
	Цілеспрямованість

Стилі керівництва.

Нижча ланка менеджерів має демократичний стиль управління з орієнтацією на людину, вища ж ланка - демократичний стиль управління з орієнтацією на завдання.

Лідерські якості.

У нижчої ланки менеджерів лідерські якості повинні бути яскраво виражені, особливо у виробничій сфері: вони повинні вміти організовувати навколо себе колектив. У вищій ланки менеджерів - не обов'язково. Але обов'язкова впевненість у собі.

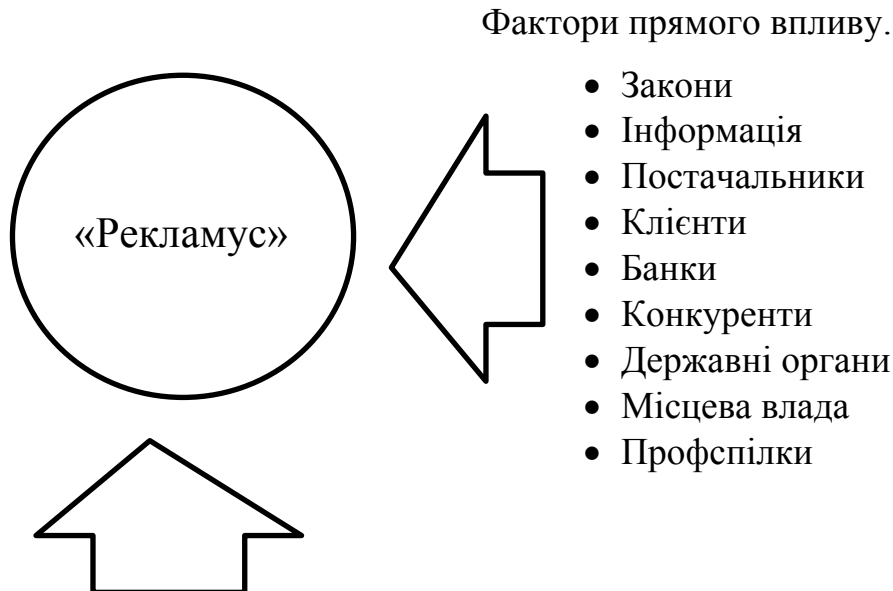
При представленні підприємства як **соціотехнічної системи** доводиться розглядати, спочатку технічну та соціальну частини окремо.

- технічна система нашої організації включає в себе: обладнання, капітал, будівлі, транспорт, джерела інформації.
- соціальна система «Рекламуса» представлена персоналом фірми, всією множиною соціальних відносин, комунікацій, як між клієнтом та персоналом, так і в середині фірми, а також напрацьованим досвідом спілкування.

Взаємодія між соціальною та матеріально-речовою системами відбувається на основі внутрішніх потреб організації, спрямованих на вирішення визначених завдань.

Зовнішнє середовище організації

Спроба проаналізувати зовнішні фактори впливу на організацію виглядають таким чином:



Фактори непрямого впливу.

- Стан економіки
- Політична ситуація
- Міжнародні події
- Екологічні фактори
- НТП
- Соціокультурні фактори
- Кліматичні умови

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямої дії.

Постачальники: фірма «Отіс» – папір, фарба; фірма «Дикий сад» - комп'ютери та їх складники; «Обленерго» – електроенергія; Водоканал – водопостачання та каналізація; фірма «ІТ» - апарати для копіювання та ламінування та ін.

Клієнти: підприємства міста Миколаєва, Миколаївської області та інших областей, найбільш значущі з них: фірма «Артмеблі», «Дикий сад», «Нібулон», «Малюк», «Коблево», «Теплий дім» та інші.

Конкуренти: рекламні компанії міста Миколаєва – «Сіріус», «Глобус», «Ракурс», «Чесна реклама»; рекламні компанії міста Одеси, що виходять на Миколаївський ринок – «Онікс» та «Геліус», Херсонська рекламна компанія «Всезнайка».

Закони та державні органи: закони – закон про акціонерні товариства, закон про рекламу, державні органи – податкова служба, КРУ, Міська рада, ДАІ, пожежна інспекція, Товариство захисту прав споживачів та інші.

Профспілки: профспілкової організації на підприємстві немає.

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямої дії.

Фактори зовнішнього середовища в порядку зменшення значущості для даного підприємства на даний період часу можна розташувати таким чином:

1. Соціокультурні фактори.
2. НТП.
3. Стан економіки.
4. Політичні фактори.
5. Міжнародні події.

Характеристики зовнішнього середовища.

1. Під **складністю** зовнішнього середовища розуміють кількість факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень мінливості кожного фактора. На наш погляд складність зовнішнього середовища не висока, тому що кількість факторів зовнішнього середовища відносно не велика й їх варіативність можна приблизно прогнозувати.
2. **Рухомість** середовища - це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Ми вважаємо, що, як і складність, рухомість зовнішнього середовища нашої фірми невисока. Найбільш динамічними факторами, з тих, що ми розглядаємо є – НТП та конкуренти.
 - Конкуренти - це один з найбільш динамічних факторів, але швидкість його зміни (рухомість) не настільки висока, щоб здійснювати на нашу організацію глобальний вплив.
 - НТП - швидкість зміни НТП вимушує більшість структур нашої організації стежити й адекватно реагувати на новинки у рекламній, поліграфічній та комп'ютерній галузях.
3. **Невизначеність** зовнішнього середовища низька, оскільки три основних фактора зовнішнього середовища, з якими ми маємо справу, мають відносно високий рівень визначеності. Перерахуємо їх в порядку збільшення невизначеності. Це:
 - Постачальники.
 - Клієнти.
 - Конкуренти.
4. **Взаємозв'язок** факторів зовнішнього середовища - це рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інший фактор. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища, нашої організації, низький тому, що лише два фактори зовнішнього середовища можуть значно вплинути на всі інші фактори і відповідно на діяльність фірми. Це:

- Група економічних факторів;
- Група політичних факторів.

Характеристика реалізації функцій управління

Опис системи **контролю** в даній фірмі має такий вигляд:

- Створено системи планування співробітниками своєї роботи на тиждень, в письмовому вигляді й надання звіту керівництву.
- Контролюється своєчасне виконання працівниками визначених завдань.

Мотивування робітників й стимулювання їх діяльності здійснюється за нижченаведеною схемою:

- Преміювання працівників виробничих відділів у випадку виконання отриманого завдання достроково, при відповідній завданню якості робіт.
- При вдалому проходженні замовлення преміювання всіх співробітників, які приймали участь в роботі над замовленням.
- Матеріальне покарання за порушення виробничої дисципліни.
- Матеріальне покарання співробітників виробничих відділів за неякісне чи несвоєчасне виконання отриманої роботи.
- Матеріальне покарання (аж до звільнення) за халатне ставлення до роботи.
- Введення матеріальної відповідальності за пошкодження матеріальних цінностей, які належать фірмі.

Місія нашої організації полягає у підвищенні рівня якості рекламної продукції на ринку і формуванні у населення гарного смаку. Наша організація в силу своєї структурної побудови є одним із соціальних інститутів. Ми здійснюємо комунікаційну функцію в суспільстві, сприяючи підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються населенню, а також ми є роботодавцями, що саме по собі важливо.

Філософія організації.

Ми носії культури. Від того які ми самі залежить те, що ми робимо. Тому співробітники фірми постійно (за змогою) повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг. Необхідно бути ввічливим з усіма абсолютно. Працівники повинні добре виглядати, у відповідності до рекомендацій стилістів фірми. В фірмі розроблені корпоративні стандарти на документообіг. Керівництво розробляє програму з формування корпоративної лояльності. Наприклад, спільне святкування різних святкових дат, свят і днів народження. Керівництво повинно бути зразковим прикладом для своїх підлеглих. Керівництву необхідно з розумінням відноситись до помилок або неухважності своїх підлеглих.

Наприклад, категорично не карати за спізнення на роботу, а попередити, можливо, декілька раз. Фірма піклується про здоров'я своїх співробітників і

тому періодично орендує спортивний зал для співробітників. На наш погляд вплив внутрішньої культури, спілкування всередині нашої фірми приводить до покращення, а головне до прискорення виконання роботи. Завдяки неформальному відношенню до роботи й підтримки такого відношення, у співробітників повинно сформуватися уявлення про роботу над загальною справою, взаємодопомогу, взаємопідтримку й злагодженість в роботі. Задоволення від роботи в колективі для кожного працівника дасть очевидні наслідки й буде позитивною стороною в розвитку і поточній роботі.

Слабкі та сильні сторони організації.

Сильні сторони:

- повний комплекс рекламних послуг, що надаються клієнтові;
- високий творчий потенціал співробітників;
- професіоналізм співробітників;
- здатність швидко реагувати на появу нових технологій в сфері рекламного ринку;
- вміння творчо використовувати новинки, що з'являються в результаті науково технічного прогресу на користь клієнтів.

Слабкі сторони:

На початковому етапі існує проблема заміни спеціалістів іншими працівниками фірми, це відбувається з причини невеликого за розмірами колективу і пов'язано з економічними труднощами на етапі становлення організації. Отже, доводиться наймати людей із зовні.

Перспективні напрями:

- вихід на інші регіони, а саме Одеська, Херсонська, Кіровоградська області;
- розробка know-how, підтримка та навчання своїх працівників-раціоналізаторів;
- розширення переліку послуг.

Можливі загрози у зовнішньому середовищі:

- невиконання зобов'язань з боку постачальників;
- недобросовісна конкуренція;
- глобальні екологічні катаклізми;
- зміна політичної ситуації в країні, і, як наслідок, порушення економічного балансу системи.

Декілька ефективних заходів для досягнення визначених цілей.

- бездоганне виконання своїх обов'язків співробітниками фірми;
- створення позитивного образу фірми в очах громадськості;
- участь в суспільних акціях пов'язаних з шоу та рекламним бізнесом;
- випуск конкурентоспроможної продукції.

VI. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Маркіна І. А. Менеджмент організацій / І. А. Маркіна, З. І. Біловол, В. А. Власенко. — К. : ЦУБ, 2013. — 248 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Дело, 2012. — 704 с.
3. Михайлов С. І. Менеджмент / С. І. Михайлов. — Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. — 416 с.
4. Пилипенко А. А. Менеджмент: підруч. / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. — Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2005. — 456 с.
5. Осовська Г. В. Основы менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2006. — 664 с.
6. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. — К. : Вища шк., 1995. — 351 с.

VII. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Карашук Л. М. Опорний конспект з основ менеджменту / Л. М. Карашук — Миколаїв : МДАУ, 2007. — 62 с.
2. Карашук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Суть, роль та методологічні основи менеджменту» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Карашук — Миколаїв : МДАУ, 2007. — 29 с.
3. Карашук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Історія розвитку менеджменту» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Карашук — Миколаїв : МДАУ, 2007. — 41 с.
4. Карашук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Поняття організації як соціально-економічної системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Карашук — Миколаїв : МДАУ, 2007. — 26 с.
5. Карашук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Внутрішнє та зовнішнє середовище організації» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Карашук — Миколаїв : МДАУ, 2007. — 36 с.
6. Карашук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного

- вивчення теми «Спілкування та управлінська діяльність» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2007. — 24 с.
7. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Комунікативна культура, вміння і навички в управлінській діяльності» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2007. — 43 с.
 8. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Прийняття рішень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л.М.Каращук — Миколаїв : видавництво МДАУ, 2007. — 32 с.
 9. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Методи прийняття рішень та прогнозування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2008. — 32 с.
 10. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Стратегічне планування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2008. — 31 с.
 11. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Планування реалізації стратегії» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2008. — 32 с.
 12. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Організація взаємодії та повноважень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2008. — 32 с.
 13. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Побудова організацій» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2008. — 32 с.
 14. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Мотивація працівників організації» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2008. — 32 с.

15. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Контроль та інформаційно-управляючі системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2008. — 32 с.
16. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Формальні та неформальні групи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання. – Миколаїв : МДАУ, 2008. – 31 с.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Каращук** Лариса Миколаївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк.. 2,2

Тираж 50 прим. Зам. № ___

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Паризької Комуни, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.

