ІНСТИТУТ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Писаренко Б.А., Проценко Н.Б.

**ПРОГРАМА**

**курсу “ Менеджмент”**

(для студентів заочної форми навчання)

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

Протокол № \_\_

Від \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2001 р.

Житомир ІПСТ

2001

Програма курсу “Менеджмент”/ укладач к.т.н., доцент Б. А. Писаренко, - Житомир, ІПСТ, 2001 р.

Рецензент – к.е.н., доцент Урманов Ф.Ш.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ПРОГРАМА КУРСУ “МЕНЕДЖМЕНТ”

(для студентів заочної форми навчання)

Укладач Борис Андрійович Писаренко

Інститут підприємництва та сучасних технологій

 м. Житомир, пл. Путятинська

Замовлення № \_\_\_\_\_\_\_\_Дата випуску \_\_\_\_\_\_\_\_

# ВСТУП

До останнього часу вітчизняні вузи не займалися підготовкою кадрів управлінського профілю. В більшості випадків керівниками підприємств ставали спеціалісти з техніко – технологічною освітою, які вважали ключовими моментами у своїй роботі знання виробництва та науково – технічний прогрес. Передбачалось, що професійний рівень керівництва забезпечується досвідом управлінської роботи.

Але досвід розвинутих країн свідчить, що професійне мислення менеджерів формується в процесі навчання. Тобто потрібна фундаментальна підготовка менеджерів. При цьому можна виділити три підходи до підготовки управлінських кадрів.

Американський підхід полягає у тому, що менеджер розглядається як професіонал, який має спеціальну освіту (у багатьох випадках як доповнення до технологічної, юридичної, економічної). У відповідності до цього у США створена розгалужена система навчальних закладів (коледжі, університети, школи бізнесу, центри підвищення кваліфікації), діяльність яких спрямована на підготовку менеджерів.

Японський підхід має інший наголос. Японці готують керівників безпосередньо на фірмі на закладі концепції “навчання за допомогою досвіду”, цілеспрямовано проводячи їх через ланцюг посад. Це дозволяє майбутнім керівникам не тільки ретельно вивчити свою фірму та зрозуміти специфіку різних аспектів бізнесу, але й розвинути навички спілкування та подолання конфліктних ситуацій.

Європейський підхід займає як би проміжне положення між американським та японським. Європейці , з одного боку, мають школи бізнесу та центри підвищення кваліфікації, а з другого – широка освітня підготовка менеджерів пов`язується з детальним розглядом практики управління через опрацювання багатьох управлінських ситуацій та участі в розробці консультаційних проектів.

Формування вітчизняної системи підготовки управлінських кадрів лише тільки починається. Невід`ємною складовою частиною цієї системи вже стали вищі навчальні заклади, які пропонують студентам цикл курсів управлінського спрямування. Одна з дисциплін цього циклу – курс “Менеджмент”, предметом якого є дослідження загальних закономірностей формування, функціонування та розвитку систем управління. Основна мета курсу – розкрити зміст процесу управління та прищепити навики практичної управлінської діяльності .

Конкретні цілі курсу :

1. Усвідомлення суті та змісту основних понять та категорій науки управління.
2. Отримання фундаментальних знань щодо основних функцій управління.
3. Розвиток навиків використання методів обґрунтування управлінських рішень.

Досягнення цілей курсу підпорядкована логіка його викладання. Спочатку з`ясовується сутність менеджменту та діяльності менеджерів. В основній частині курсу послідовно розкривається зміст процесу управління через характеристику функцій управління: планування, організації, керування та контролю. Остання тема узагальнює курс з точки зору оцінки ефективності управління та діяльності організації в цілому.

 Навчально – тематичний план курсу “Менеджмент”

|  |  |
| --- | --- |
| Теми | Заочна форма навчання |
| Лекції | Практичні заняття |
| 1.Поняття менеджменту | - | - |
| 2.Еволюція управлінської думки | - | - |
| 3. Технологія прийняття управлінських рішень | 2 | 2 |
| 4. Планування | 2 | 0 |
| 5. Організація | 2 | 2 |
| 6. Мотивація | - | - |
| 7. Лідирування | - | - |
| 8. Управління груп |  |  |
| 9. Контроль в управлінні | 2 | - |
| 10. Оцінка ефективності управління та діяль ності організації | 2 | 2 |
|  | 10 | 6 |

ПРОГРАМА

курсу “Менеджмент”

#### Тема 1. **Поняття менеджменту**

**Менеджмент як навчальний курс. Предмет, мета і завдання курсу.**

Логіко-структурна схема викладання курсу.

**Менеджмент як наука і мистецтво**. Організація: цілі її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Еволюція поглядів та сутність менеджменту. Функції менеджменту. Менеджмент як мистецтво. Сучасне поняття менеджменту.

**Менеджери в організації.** Сутність управлінської праці та ознаки діяльності менеджера. Роль керівника (міжособові , інформаційні, пов`язані з прийняттям рішень). Горизонтальний поділ управлінської праці: сфери діяльності менеджерів. Вертикальний поділ управлінської праці: рівні менеджменту. Якості менеджера ( технічні якості; вміння взаємодіяти з людьми; концептуальні здібності; здібності до діагностики; аналітичні здібності). Розвиток якостей, що необхідні менеджеру.

Тема 2**. Еволюція управлінської думки.**

**Ранні теорії менеджменту.** Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та адміністративна школа управління. Поведінська теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.

**Інтегровані підходи до управління.** Процес ний підхід до управління (функції управління, сполучні процеси). Системний підхід до управління (відкрита та закрита система, підсистема, синергія, ентропія)ю Ситуаційний підхід до управління (ситуаційні зміни).

**Сучасні напрямки розвитку науки управління.** Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Гуманізація управління. Феномен організаційної культури. Інтернаціоналізація менеджменту.

Тема 3**. Технологія прийняття управлінських рішень**

**Прийняття рішень в процесі управління.** Розширене та вузьке поняття прийняття рішень. Місце прийняття рішень в процесі управління. Прийняття рішень як складова частина будь-якої функції управління. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень.

**Основні етапи процесу прийняття рішень.** Діагноз проблеми. Накопичення інформації про проблему. Опрацювання альтернативних варіантів рішення. Оцінка альтернативних рішень. Прийняття рішень.

**Методи обґрунтування управлінських рішень.** Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Можливості використання статистичних методів. Сфери призначення методів програмування. Теоретико-ігрові методи.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності використання критеріїв Уолта, Севіджа, Гурвіца. Платіжна матриця. Дерево рішень. Експертні методи прийняття рішень.

Тема 4. **Планування**

**Основи планування в організації.** Сутність планування як функції управління. Цілі як основа управлінського планування. Класифікація цілей. Концепція управління за цілями. Принципи та типи планування. Схема процесу планування.

**Стратегічне планування.** Поняття стратегії, її значення та необхідність розробки. Рівні стратегії (корпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія). Формулювання стратегії: визначення місії організації; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішніх можливостей, визначення цілей організації; оцінка стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Вибір корпоративної стратегії (методи пакетного менеджменту). Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Вибір функціональних стратегій.

**Надання стратегії конкретної форми**. Тактичні плани, програми, політика, стандартні процедури, правила. Фактори, що впливають на ефективність планування в організації.

Тема 5. **Організація**

**Організація як функція управління.** Сутність функції організації та її місце в організації управління. Цілі організаційної діяльності. Принципи організації А. Файоля. Модель бюрократичної організації М. Вебера.

**Основні елементи організації.** Поділ праці (спеціалізація). Групування (департаментизація). Способи групування: за функціями; за продуктом; за географічною ознакою; за споживачами. Лінійні та штабні повноваження. Координація. Механізм горизонтальної та вертикальної інтеграції.

**Організаційні структури управління.** Типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична. Їх переваги та недоліки. Фактори формування організаційних структур управління: зовнішнє середовище, стратегія, технологія, розміри організації, стадія життєвого циклу організації. Методи вибору типу організаційної структури управління: метод аналогії, методи структуризації, цілей, метод організаційного моделювання.

**Управління організаційними змінами.** Поняття організаційних змін. Зовнішні та внутрішні фактори організаційних змін. Процес організаційних змін: підготовчий етап, вибір тактики проведення змін (примушування, переконання, залучення); вибір підрозділу, що здійснює зміни (внутрішні, зовнішні); методи подолання опору змінам (залучення, навчання, сприяння, аналіз поля сил, пілотні проекти).

Тема 6. **Мотивація**

**Людський фактор в управлінні та сутність мотивації.** Природа та значення людського фактора в управлінні. Взаємозв`язок потреб, спонук, дій та цілей. Модель процесу мотивації. Еволюція поглядів на мотивацію (проста мотивація, концепції соціальної та психологічної мотивації).

**Змістовні теорії мотивації.** Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія “ієрархії потреб людини” А. Маслоу. Теорія потреб Д. Мак Клеланд. Теорія “мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга. Метод “збагачення праці”. Концепція “якості трудового життя”.

**Процесні теорії мотивації**. Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія сподівань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера .

**Винагородження як інструмент мотивації.** Система винагороджень. Вплив винагороджень на ставлення до роботи, на поведінку та на мотивацію. Параметри ефективної системи винагороджень. Загальна характеристика сучасних систем винагородження.

Тема 7. **Лідирування**

**Вплив, влада та лідирування.** Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу: влада примушування, влада на засадах винагородження, експертна влада, влада прикладом, традиційна влада. Вплив шляхом переконання та участі. Поняття лідирування.

**Теорії лідирування**. Класифікація підходів до розумінь лідирування. Підхід до лідирування з точки зору особистості (лідирування як сукупність певних рис характеру керівника). Ситуаційний підхід до лідирування (ситуаційна модель керування Ф.Фідлера, модель “шлях-мета” Т Мітчела та Р.Хауса, теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йєттона).

 **Стиль лідирування.** Стилі, що ґрунтуються на використанні влади. Система стилів Р.Лайкерта. Класифікація стилів лідирування Р.Танненбаума та В.Шмідта. Типи керівника.

Тема 8. **Управління групами**

**Природа груп в організації**. Поняття групи. Типи груп. Вертикальний та горизонтальний поділ праці та створення формальних груп. Причини виникнення неформальних груп (почуття незалежності до груп, допомога, захист, спілкування, взаємна симпатія). Організація як система взаємодіючих груп.

**Формальні та неформальні групи.** Стадії формування та загальна характеристика груп. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Неформальні групи та їх специфічні властивості (соціальний контроль, опір змінам, неформальний лідер). Модель групової поведінки Дж. Хоманса.

**Управління групами.** Переваги та недоліки існування груп в організації. Особливості управління формальними групами. Фактори, що обумовлюють ефективність функціонування неформальних груп.

Тема 9. Контроль в управлінні

**Сутність процесу контролю.** Поняття контролю та його місце в системі управління. Модель процесу контролю. Етапи процесу контролю. Встановлення стандартів, вимірювання процесів, порівняння дійсного виконання з стандартами, оцінки та реакція. Види контролю: упереджу вальний, поточний, заключний.

**Система контролю.** Основні характеристики ефективної системи контролю (точність, об`активність, своєчасність, стратегічна спрямованість, орієнтація на результати). Причина опору контролю та методи їх подолання. Основні фактори, що обумовлюють вибір системи контролю (стиль керування, організаційні параметри, методи вимірювання, особисті якості).

**Інструменти управлінського контролю.** Фінансовий контроль (розробка бюджетів, аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз беззбитковості). Операційний контроль (графік Г.Гранта, сітьові графіки, методи управління запасами, інструменти контролю якості). Контроль поведінки робітників: модель процесу контролю поведінки, прямий управлінський контроль (мотивація, дисципліна, винагородження), замінники прямого управлінського контролю (селекція кадрів, організаційна культура, тренінг.

Тема 10. **Оцінка ефективності управління та діяльності організації.**

**Ефективність діяльності організації.** Поняття організаційної ефективності. Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий, системний, з точки зору споживача, з точки зору конкуренції. Оцінка організаційної ефективності.

**Продуктивність організації.** Поняття продуктивності організації. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Методи підвищення продуктивності організації.

**Ефективність управління.** Поняття ефективності управління. Підходи до вивчення ефективності управління: цільовий, поведінський, композиційний, множинний. Ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.

## Контрольні завдання

З курсу “Менеджмент” навчальним планом заочного навчання передбачено виконання студентами контрольних робіт.

В контрольній роботі студенту належить дати відповідь на три питання з різних розділів курсу. Відповіді повинні бути в короткій формі, але достатньо повно розкривати суть даного питання курсу.

До виконання контрольної роботи слід приступати тільки після того, як засвоєні відповідні розділи курсу.

Контрольна робота не повинна перевищувати 20 сторінок рукописного тексту. Робота повинна бути написана розбірливо, з залишенням полів для зауважень рецензента ( не менше 3 см). Текст контрольної роботи може бути виконаний на друкарській машинці.

Завдання з контрольних робіт розроблені в 10 варіантах. Варіант відповідає останній цифрі номера залікової книжки. Коли номер залікової книжки закінчується на “0”, то йому відповідає 10-й варіант, коли “1” – перший варіант і т.д.

##### Варіант – 1

1. Предмет і завдання менеджменту.
2. Технологія прийняття управлінських рішень.
3. Складіть і опишіть структуру управління цеху (дільниці, відділу, служби), в якому ви працюєте.

##### Варіант – 2

1. Основні поняття і елементи менеджменту, їх змісту.
2. Планування роботи менеджменту.
3. Складіть схему організаційної структури підприємства за місцем роботи і проаналізуйте її.

###### Варіант – 3

1. Принципи управління в менеджменті, їх класифікація і короткий зміст.
2. Делегування (передача) своїх повноважень підлеглим.
3. Опишіть роботу функціональних підрозділів підприємства, на якому ви працюєте.

##### Варіант – 4

1. Теорії “Х”, “Y”, “Z” їх зміст.
2. Комунікації в менеджменті.

3 Складіть і опишіть організаційну структуру і функціо-

нальні ланки економічної служби підприємства за місцем

роботи.

##### Варіант – 5

1. Функції управління, їх класифікація.
2. Еволюція науки управління. Основні школи управління.
3. Нововведення і їх місце в інноваційній діяльності.

##### Варіант – 6

1. Стратегічне планування.
2. Технічні засоби управління. Автоматизовані системи управління.
3. Складіть і опишіть етапи раціоналізації системи управління підприємством (організацією) за місцем роботи.

Варіант – 7

1. Методи управління і їх характеристика.
2. Інформація в системі управління.
3. Опишіть організацію праці керівника тієї ланки управляючої системи (відділу виробництва), в якій ви працюєте.

##### Варіант – 8

1. Схеми структур управління, їх класифікація і характе-

ристика.

1. Система кадрової роботи,характеристика основних її еле-

ментів.

1. Опишіть алгоритм прийняття рішень в роботі, де ви

безпосередньо брали участь.

##### Варіант – 9

1. Раціональне використання часу менеджера.
2. Основи організації роботи з персоналом: підбір, розстановка та навчання.
3. Опишіть склад і зміст документації проектування організаційної структури управління цеху (відділу, служби).

##### Варіант – 10

1. Управління ефективністю.
2. Управління конфліктами.
3. Охарактеризуйте організаційні форми застосування засобів автоматизації управління на підприємстві (організації) за місцем роботи.

**ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

1. Менеджмент у виробництві як процесі як система.
2. Особистість менеджера – здібності, задатки, талановитість.
3. Управлінські організації: спеціалізації і розділ праці по вертикалі та по горизонталі.
4. Взаємодія управляємої організації з навколишнім середовищем.
5. Спілкування і комунікації в процесі управління.
6. Вертикальна комунікація в процесі менеджменту по зростаючій та спадаючій лініях.
7. Горизонтальна комунікація в процесі менеджменту.
8. Менеджмент як процес підготовки, прийняття і організація виконання рішень.
9. Умови прийняття рішень в менеджменті.
10. Процес і система прийняття рішень в менеджменті.
11. Оцінка ефективності рішень, прийнятих в менеджменті.
12. Експериментування і моделювання при прийнятті рішень
13. Стратегічне управління.
14. Управління по цілях.
15. Політика, стратегія і тактика в менеджменті.
16. Процедура реалізації стратегії в процесі менеджменту.
17. Делегування повноважень в процесі менеджменту.
18. Лінійні повноваження в менеджменті.
19. Функціональні повноваження в менеджменті.
20. Штабні повноваження в менеджменті.
21. Відповідальність менеджера за результати діяльності організації.
22. Побудова лінійних структур управління.
23. Побудова функціональних структур управління.
24. Побудова дивізійних структур управління.
25. Побудова організаційних структур управління підприємствами на міжнародних ринках.
26. Мотивація високопродуктивної роботи персоналу як функція менеджменту.
27. Система контролю в менеджменті.
28. Менеджмент як управляюча система із зворотнім зв`язком
29. Інформаційно – управляючі системи в менеджменті.
30. Формування груп і колективів в менеджменті.
31. Лідерство і лідери в менеджменті. Стиль роботи сучасного менеджера.
32. Управління конфліктами в процесі менеджменту.
33. Формування і розвиток трудових ресурсів в процесі менеджменту.
34. Оцінка діяльності робітників в процесі менеджменту.
35. Організація праці в управлінні .
36. Системний підхід до управління організаціями в процесі

менеджменту.

1. Проектування операційних систем у виробництві.
2. Управління функціюванням операційних систем в процесі

менеджменту.

1. Менеджмент як процес переробки ресурсів у результати.
2. Продуктивність і взаємозв`язок організацій.
3. Управління організаціями за критерієм продуктивності.

**ПИТАННЯ**

**до екзаменів і заліків**

1. Менеджмент у виробництві як процес і як система.
2. Особистість менеджера – здібності, задатки, талановитість.
3. Спілкування і комунікації в процесі управління.
4. Процес і система прийняття рішень в менеджменті.
5. Стратегічне управління.
6. Управління за цілями.
7. Делегування повноважень в процесі менеджменту.
8. Побудова структур управління.
9. Мотивація високопродуктивної роботи персоналу як функція менеджменту.
10. Інформаційно – управляючі системи в менеджменті.
11. Формування груп і колективів в менеджменті
12. Лідерство і лідери в менеджменті.
13. Стиль роботи сучасного менеджера.
14. Управління конфліктами в процесі менеджменту.
15. Формування і розвиток виробничого персоналу в процесі менеджменту.
16. Оцінка діяльності робітників в процесі менеджменту.
17. Організація праці в управлінні.
18. Системний підхід до управління організаціями в процесі

менеджменту.

1. Управління виробничою системою на стадіях життєвого циклу.
2. Менеджмент як процес переробки ресурсів в результати.
3. Управління виробничими системами і організаціями за критерієм продуктивності.
4. Управління продуктивності праці.
5. Методика визначення продуктивності праці.
6. Управління організаційними факторами росту продуктивності праці.
7. Управління економічними факторами росту продуктивності праці.
8. Розробка ефективної системи підбору і розподілення управлінського персоналу.
9. Розробка системи кількісної оцінки потенційної і фактич-

ної ефективності управлінського персоналу.

1. Розробка системи оптимізації свіввідношень структури уп-

равлінського персоналу.

1. Розробка методики визначення численності управлінського пресоналу на підприємствах різної форми власності.
2. Управління розробкою бізнес –плану підприємства.
3. Розробка і обгрунтування методики оцінки продуктивності

праці управлінського персоналу.

1. Розробка системи оплати і стимулювання праці управлін-

ського персоналу.

1. Розробка методики оцінки вартості робочої сили.
2. Управління системою розвитку підприємства.
3. Система управління ефективністю роботи підприємства.
4. Розробка системи управління раціональним використан-

ням ресурсів на підприємстві.

1. Розробка системи управління собівартістю продукції на

підприємтсві.

1. Розробка системи управління робочим часом на підприємстві.
2. Розробка регламентарної системи управління ритмічною

роботою підприємства.

1. Розробка регламентарної системи управління виробничи-

ми процесами на основі сітьових матриць.

1. Діагностика розвитку підприємства.
2. Розробка системи управління резервами виробництва.
3. Аналіз і проектування трудових процесів.
4. Аналіз і розробка заходів підвищення прибутку підприємства.
5. Аналіз і розробка заходів по зниженню собівартості продукції.
6. Організація роботи відділу маркетингу на підприємстві.
7. Розробка методики оцінки системи управління підприємством.
8. Розробка системи управління конкурентноздатністю продукції.
9. Використання функціонально – вартісного аналізу для підвищення ефективності виробництва.
10. Розробка системи управління розвитком в підприємниць-

кій діяльності.

1. Розробка системи управління матеріальними ресурсами на

підприємстві.

1. Розробка системи обліку і контролю фінансових ресурсів.
2. Фінансовий менеджмент.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.-252с.
2. Кака работают японские предприятия,-М.: Экономика, 1989.-252с.
3. Колтер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1992. – 736с.
4. Оучи Уильям Г. Методы организации производства: японский и американский подход. – М.: Экономика, 1984. – 204с.
5. Тичи Н., Деванина А. Лидеры организации. Из опыта американских корпораций. – М.: Экономика, 1990-204с.
6. Тарасов В.И. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров.-Л.:Машиностроение,1989-388с.
7. Питерс Т., Уортерман Р. В поисках эффективного управления.-М.: Прогресс.,1986-423с.
8. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов.-М.: Экономика, 1990-305с.
9. Грейсон Дж-К., О`Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века.-М.: Экономика,1991-319с.
10. Попов А.В. Теория и организацияамериканского менеджмента.-М.:изд-во МГУ,1991-125с.
11. Яккока Л. Карьера менеджера.– М.:Прогресс,1991–384с.