**1. Адміністративне управління А. Файоля.**

А.Файоль вважався засновником адміністративної школи управління. Об’єктом своїх досліджень обрав організацію в цілому, й найголовніше він вивчав і описував управлінську діяльність.

Файоль виділив в управлінні 5 головних функцій: планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання.

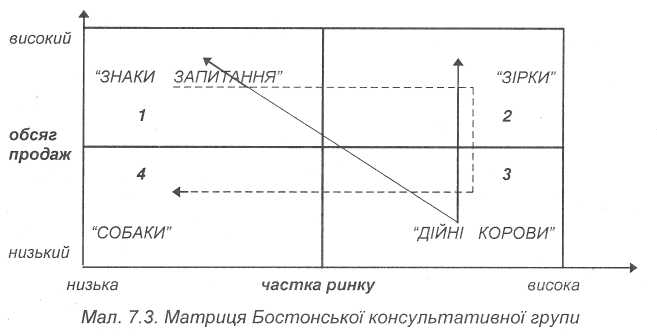
Усвідомивши закономірності організації функціонування організації Файоль розробив 14 принципів адміністративного управління, які й не втратили актуальності й досі. Його дослідження стали науковою основою побудови організаційних структур управління. Це такі принципи, як: розподіл праці, відповідальність, дисципліна, справедливість, порядок, єдиновладдя, єдність персоналу, ініціатива, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу та інші.

Джерелом ефективності системи управління на думку Файоля є управлінські принципи, головним суб’єктом використання яких повинна бути адміністрація.

Також Файоль першим порушив проблему щодо організованого навчання менеджменту та склав перелік якостей, якими повинен володіти керівник.

**2. Аналіз матриці Бостонської консалтингової групи**

Методика аналізу портфеля бізнесу передбачає вивчення стратегічних одиниць бізнесу. Найбільш поширеним методом аналізу бізнесу є матриця зростання частки ринку бостонської консультативної групи.



Горизонтальна вісь на рисунку – частка ринку, яку займає кожний продукт. Вертикальна вісь- річний темп зростання в даній галузі. Коло на матриці – зростання частки ринку. Діаметр кола відповідає обсягу продажу продукта.

Ситуація з групою коштів відображує у матриці такі квадрати:

* «Дикі кішки»- великий темп зростання продукту і низька частка ринку. Для здійснення частки ринку необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт на зірку.
* «зірки» - високий темп зростання, висока частка ринку, стратегічна одиниця бізнесу може приносити достатній прибуток щоб підтримувати своє існування, проте можливі деякі фінасові спади.
* «дійні корови» - темпи зростання, значна частка ринку, стратегічна одиниця бізнесу дає високий прибуток, який може втрачатися на диких кішок та зірок.
* «собаки» - низькі темпи зростання, низька частка ринку, продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу, потребує уваги і зусиль з боку керівництва.

Можуть зазнаватися такі стратегічні рішення:

* вилучення з продуктового портфелю рішення
* збільшення об`єму реалізації за рахунок зміни структури продуктового портфелю
* збільшення або зменшення відносної частини стратегічної одиниці бізнесу на ринку
* збільшення інвестування стратегічної одиниці бізнесу
* введення жорсткого контролю за процесом інвестування та проведення перерозподілу між окремими стратегічними одиницями бізнесу.

**3.Аналіз процесів планування «згори-донизу» та «знизу -догори»**

Подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» в корпоративном тайм-менеджменте. Подход «сверху вниз» – оптимизация систем управления с целью более эффективного использования времени сотрудников. Подход «снизу вверх» – вдохновление сотрудников на управление личным временем, «цепляющее» за личный интерес (ограниченность времени жизни) и постепенно приводящее к предпринятию сотрудниками самостоятельных усилий по оптимизации корпоративных схем деятельности и управления.

***Вар.2***

Планирование снизу вверх (down - up) - от планов на местах через планы подразделений к общему плану путем письменных согласовании и объединений. Преобладает ярко выраженное делегирование планирования. Низшая организационная единица цепи составляет подробные планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий план предприятия.

Планирование сверху вниз (up - down) - по иерархии предприятия, исходя из общего плана предприятия, двигаясь к участкам и рабочим местам. При этом нижестоящие уровни должны преобразовывать поступающие к ним обобщенные планы в подробные частные планы.

**4. Аналіз стратегії за Мінцбергом**

Мінцберг виділяв планову модель, модель підприємницького типу та модель навчання на досвіді.

Планова модель:

* визначення стратегії – обдуманий, усвідомлений контрольований процес;
* стратегія розглядається як процес планування, результат якого стандартизовано;
* модель розробляється та підтримується штатом плановиків, а виконавець – архітектор її розробки
* модель вимагає, щоб після її вибору настала стадія реалізації
* процес планування дає можливість розробляти досконалі стратегії

Модель підприємницького типу:

* стратенія визначається інтуїтивно, в залежності від задуму підприємця;
* суб`активний характер. Приймається на основі вивчення динаміки, тенденцій та логіки
* Модель стратегії – це щит, під яким ухвалюються управлінські рішення та виконуються дії
* Для успішної реалізації моделі підприємець постійно зважає на чинники, що вимагають коригування стратегії

Модель навчання на досвіді:

* процес визначення стратегії розвивається та повторюється
* стратегія формується під дією зовнішніх неконтрольованих чинників
* стратегія видозмінюється, по мірі розвитку вона уточнюється та конкретизується
* стратегія виростає з динаміки організації (її похідна) і є справою багатьох
* процес носить спонтанний характер або може керуватись

**5. Бюрократичні організації Макса Вебера**

Макс Вебер (1864-1920) був автором теорії бюрократії. Він запропонував «Ідеальну бюрократію», якої не може бути в житті, але вона може бути корисною для міркувань щодо організації праці у великих групах.

Ключові ідеї:

* структурування, формальна мережа взаємовідносин між спеціальними ланками та організаціями;
* правила і регулятори спеціалізованої діяльності відповідно до кожної посади
* укомплектування посад підготовленими фахівцями, які опанували всі правила виконання роботи;
* ієрархія визначає взаємовідносини між посадами;
* централізація важливих рішень на вищих ланках ієрархії.

Внесок:

* запровадження ефективного виконання традиційної організації діяльності;
* усунення суб`єктивних рішень, працівників і менеджменту;
* переважний наголос на посаді а не на собі.

Обмеження:

* обмежена організаційна гнучкість і уповільнений процес прийняття рішень;
* ігнорування значення персоналу і міжособистісних стосунків;
* правила розробляються заради них самих;
* зосередження влади може призводити до автократичного менеджменту.

**7.Види контролю.Поведінкові аспекти контролю.**

Серед загальних видів контролю, відносно стадій виконання господарської діяльності , можна виділити попередній,поточний та заключний.За допомогою попереднього контролю визнаються необхідність і можливість досягнення бажаної мети шляхом виконаня запланованої операції , а токож якісні,кількісні та структурні характеристики оптимального варіанту операцій,які плануються через їх моделювання у часі та просторі.Під час попереднього конролю перевіряється правильність поставлених цілей, достовірність і точність прогнозів, можливість забезпечення запланованої операції ресурсами та доцільність здійснення самої операції.Завданням попереднього контролю є визначення правильності сформульованої мети,визначення передумов і стратегій.Поточний- визначає стан об’Єкта в процесі виконання операцій.Заключний контроль,чи контроль за результатами ,проводиться після закінчення операції.Прикладом такого контролю є ревізія використаних трудових ресурсів і фонду заробітної плати, фінансових результатів та рентабельності роботи підприємства за минулий місяць, і т.д.Літучий контроль-передбачає необхідність виїзду суб’єкту контролю на територію віддаленого об’єкту.Всі 4 види контролю необхідні для того , щоб контролювати роботу підприємства в цілому чи якусь одну важливу операцію.

**8. Визначення та особливості культури в бізнесі.**

Культура прослідковується і в моральних, і в матеріальних цінностях людини і організації. Культура організації складається з культур окремих підрозділів чи напрямків, ці культури розрізняються за своєю силою, що визначається глибиною її проникнення та шириною охоплення і якістю проголошених цінностей. По відношенню до організації культура виконує ряд важливих функцій:

1. охоронна – створення бар’єру від небажаного зовнішнього впливу
2. інтегруюча (об’єднуюча) – формує у людей почуття єдності, належності та гордості
3. регулююча – підтримує необхідні правила та норми поведінки членів організації, їх взаємовідносини та контакти із зовнішнім світом
4. адаптативна – полегшує пристосування людей одне до одного
5. орієнтуюча – націлює діяльність організації та її учасників у необхідне русло
6. мотиваційна – забезпечує певні стимули
7. формування іміджу – створення певного образу в очах оточуючих

Культура допомагає керувати організацією. Де високий рівень культури, там легше працювати, там завжди більше клієнтів.

**9.Відмінності бюрократичних і адаптивних структур управління**

Організаційна структура - сукупність функціональних сфер (видів діяльності) організації, що пов'язані між собою повноваженнями у відповідності з рівнями управління.

Бюрократична – вартикальна ОСУ

Адаптивна – горизонтальна ОСУ



**11.Два типи мотиваційних теорій:змістові та процесуальні.**

Змістові теорії мотивації пов’язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань,що змушують людину діяти так , а не інакше,визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті,що мають пріоритетне значення.Серед багатьох існуючих змістових теорій мотивації, визначимо 4 основних: Маслоу- він створив теорію “ієрархії потреб”.1Фізіологічні потреби-вимагають задоволення для існування людей(їжа,вода,сон).2Потреби в безпеці та захисті:наявність робочого місця,гарантія медичного обслуговування,страхування життя.3.Соціальні потреби-це термін який характеризує відчуття належності до когось або чогось.4.Потреби у повазі.5.Потреба у самореалізації.К.Алдерфер-“теорія ЖВЗ”, яка складається з трьох рівнів потреб,де Ж означає життєві потреби,В- потреби взаємин,що пов. З між особовими стосунками,З-передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації.Девід МакКлелланд-“3 потреб”,де наголошує на потребах вищих рівнів,бо потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення.Фредерік Герцберг-модель побудована на результатах соціологічного опитування широкого загалу інженерно-технічного персоналу, в результаті чого побудував двофакторну теорію, у якій виділив 2 категорії:гігієнічні чинники та мотивації.Процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття на набутий досвід.Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля **на досягнення** бажаних результатів.У процесуальних теоріях аналізується те,як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки.Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними.Представники:В.Врум,Л.Портер,Е.Лоулер.

**12. Ділові переговори як засіб розв'язання проблем, що виникають**

Переговори — це пошук способів, шляхів вплинути на рішення, прийняте партнером, в умовах, коли частина ваших інтересів збігаються, а частина — розходяться.

А тепер поглянемо на переговори як на спробу членів певної групи клієнтів, колег спільно розв'язати таке завдання, одне з рішень якого може передбачати виявлення загальної проблеми. У процесі переговорів (ділової розмови) слід особливу увагу звертати на сприйняття, емоції, спілкування, манеру поведінки.

Сприйняття. Найбільш важливі складові сприйняття і впливу на нього такі:1.Вибірковість. З безлічі інформації люди вибирають те, що підтверджує їхні попередні уявлення, і не звертають уваги на факти, які ставлять ці уявлення під сумнів, або спотворюють ці факти, особливо якщо інформація має особисто значимий характер. 2.Проекція. Люди часто схильні приймати свої побоювання або потреби за побоювання або потреби партнерів. 3.Люди часто схильні покладати відповідальність за свої рішення та їхні наслідки на інших. Крайній варіант цієї ситуації — звинувачення 4.Несподівана поведінка ставить партнера в ситуацію, коли його звичні асоціації не спрацьовують. 5.Позитивне ставлення до нововведень прямо пропорційне мірі участі ваших партнерів у розробці проекту. 6.Легко сприймайте те, що не пов'язано з втратою образу особи.

Спілкування. Спілкування — це комунікації, а комунікації - слухання. Найдоступніший елемент поведінки в комунікації слухати і дати зрозуміти партнерам, що їх почуто.

Психологічна війна: стресові ситуації — якщо ви вважаєте, що обстановка несприятлива для переговорів, скажіть про це. Домовтесь про зустріч у більш зручному оточенні.

Позиційний тиск: відмова від переговорів — обговоріть її між собою, але так, щоб друга сторона про це не дізналася. Запропонуйте варіанти: переговори у формі листування, через посередників; екстремальні вимоги — вони починають із крайніх пропозицій; вимоги зростають — візьміть тайм-аут, щоб вирішити, чи варто продовжувати переговори і на якій основі; тактика затвора — партнер заявляє, що він уже обіцяв і тому ні на які зміни не піде.

Завершення переговорів складається з дослідження потенційних можливостей, визначення способів усунення можливих проблем, підписання договору.

13**. Документація та діловодство- їх місце в менеджменті.**

Інформація - основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати та прийняти рішення, проконтролювати його виконання. Якщо вважати оптимальне, нестандартне управлінське рішення кінцевим результатом діяльності менеджера, то з точки зору змісту і ролі інформації в управлінні її можна визначити як предмет праці менеджера.

Джерелами інформації є передбачені або встановлені законодавством носії інформації: документи та інші носії, що є матеріальними об’єктами, які зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Документ - засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та р»озумової діяльності. Відповідно до згаданого Закону України, документ-и поділяють на первинні та вторинні.

Первинний документ містить в собі вихідну інформацію.

Вторинний документ є результатом аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів.

Діяльність, пов'язану із створенням документів та організацією роботи з ними в процесії управління, називають діловодством. На підприємствах застосовують три системи діловодства:

\* централізовану (операції, пов'язані з документацією, зосереджуються в єдиному підрозділі: у секретаря директора, в канцелярії)

\* децентралізовану (операції, пов'язані з документацією, зосереджуються в окремих структурних підрозділах підприємства);

\* змішану (найпоширеніша, в основному, на великих і середніх підприємствах).

Документообігом називається рух документів між ланками управління з моменту їх отримання або створення до виконання або відсилання. Документообіг складається із сукупності різноспрямованих документальних потоків. Під терміном "документопотік" розуміють спрямований рух документів між структурними підрозділами.

Цілком зрозуміло , що якість, своєчасність, обґрунтованість управлінських рішень значно залежить від ефективності документообігу та раціональної організації діловодства.

**14. Економіко-математичне моделювання при прийнятті управлінських рішень.**

Економіко-математичне моделювання є основою для кількісних методів прийняття управлінських рішень. Найпоширенішими способами моделювання є теорія ігор, лінійне програмування, динамічне моделювання, імовірнісні й статистичні моделі.

Імітаційне моделювання – це прогноз розвитку ситуації.

Дерево рішень – являє собою схематичне відображення послідовних рішень керівника із зазначенням фінансових результатів та з можливістю порівняння альтернатив.

Екстраполяція – передбачення майбутнього із врахуванням існуючих тенденцій та динаміки.

**15. Елементи ефективності комунікацій**

П’ять «С» комунікації:

Якщо повідомлення високо оцінюється за кожної з таких категорій, то воно успішно перенесе індивід відправника до одержувача.

1. Ясність. Повідомлення повинно бути настільки лаконічним та логічно побудованим, наскільки це можливо.

2. Завершеність. Намагаючись спростити ситуацію, ми можемо неповно повідомити інформацію.

3. Лаконічність. Більшість комунікації удосконалюються, якщо кілька вдало дібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з невдалим підбором слів.

4. Конкретність. Часто комунікації вдаються до абстракції і узагальнень, коли не достатньо впевнені в реаліях і фактах.

5. Коректність. Вміле використання методів комунікації виявиться зовсім непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Незначні перебільшення, а також необгруноване узагальнення можуть привести до комунікаційних бар’єрів

**16. Етапи планування**

1. Визначення поточної місії, цілей і стратегії організації

2.Аналіз зовнішнього середовища

4.Аналіз ресурсів організації

6. Переоцінка місії та цілей організації

7.Формулювання стратегії

8.Впровадження стратегії

9.Оцінка результатів

3.Визначення можливостей та небезпек

5.Визначення сильних і слабких місць

**17. Етапи проведення переговорів**

І. Підготовка.

Основні елементи: збір інф-ії, формулювання мети і цілей, технічне оснащення, вироблення найкращих альтернатив обговорення згоди, встановлення місця, часу зустрічі.

ІІ. Проведення переговорів.

1. Початок бесіди: метод зняття напруги, метод зачіпки, метод стимулювання уваги, метод прямого підходу (без вступу).
2. Постановка проблеми та передача інформації
3. Аргументування.

**18.Життєвий цикл організації**

У межах свого життєвого циклу організації проходять через певні послідовні стадії розвитку, кожна з яких передбачає зміни в діяльності організації, а також в її загальній структурі. Основний життєвий цикл організації складається з чотирьох стадій: ***народження, юність, розквіт, зрілість.*** Перехід з однієї стадії на іншу відбувається не так вже й логічно та впорядковано. Це дуже складний процес і часто супроводжується кризами.

**Стадія народження**

* засновником є підприємець, який самотужки або спільно з невеликою кількістю працівників виконує всі завдання.
* структура неформальна
* відсутній адміністративний персонал
* немає формалізованих правил та інструкцій, відсутня внутрішня система планування, заохочення та координації.
* Прийняття рішень зосереджено в руках власника.

**Стадія юності**

* засновник вже не є єдиним власником.
* розподіляють відповідальність за прийняття рішень,контроль ще відносно централізований.
* відокремлюються спеціалізовані функції підрозділів.
* внутрішня система досі неформальна.
* з'являються офіційні правила та елементи загальної політики, формується невеликий за розміром професійний та адміністративний персонал.

**Стадія розквіту**

* триває екстенсивний розподіл праці з формуванням політики компанії та розподілом відповідальності.
* використовуються правила, процедури та характеристики робіт.
* є професійний та адміністративний персонал для виконання спец.діяльності.
* є системи нарахування зарплати, обліку, бюджетування.

**Стадія зрілості**

* організаційна вертикаль чітко вибудована
* наявні бюджет, система контролю, правила, політика, великий персонал інженерів, бухгалтерів, економісті.
* процес прийняття рішень стає централізованим

**19. Завдання, об’єкт, предмет, суб’єкти та типи контролю**

**Контроль**- це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

**Завдання** контролю є загальними та конкретними. Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об’єкта( фінанси, дотримання трудового зак-ва), а загальні- всебічна діяльність об’єктів, що контролюються.

Основні завдання контролю:

* Визначення фактичного стану об’єкта чи його частини в даний момент часу
* Прогнозування стану та поведінки об’єкта
* Збір, передача, обробка інформації про стан об’єктів
* Забезпечення стійкого стану об’єкта при досягненні критичних значень характеристик об’єкта

**Об’єкт**- це те, що(хто) контролюється. У системі управління в-вом об’єктами контролю є всі виробничі процеси.

До числа об’єктів контролю належать такі технологічні системи, як: машина, агрегат, поточна лінія; технологічний ланцюжок: потік-лінія-цех-завод-обєднання.

**Предмет**- стан і поведінка об’єкта управління. Предметом контролю є їх діяльність відповідно до встановлених законів, норм, правил, доручень.

**Суб’єктом** -група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями. За характером стосунків суб’єкта та об’єкта контролю розрізняють внутрішній і зовнішній контроль.Внутрішній-субєкт та об’єкт функціонують у межах однієї системи, а при зовн.- суб’єкт відокремлений. Залежно від завдання розрізняють **лінійний, функціональний та операційний** типи. Лінійний: об’єкт контролюється вцілому(директор),

Функт.: лише частина контролюється(головний економіст)

Опер.: контроль лише однієї окремої хар-ки стану та поведінки об’єкта(співвідношення рівня продук.праці та зар.плати)

**21. Зміст контролю та його необхідність.**

Управління фірмою взагалі неможливе без контролю. Надання повної свободи дій не робить людину керівником. Мета контролю полягає у виявленні таких відхилень. Функція контролю включає облік і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх із плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз їхніх причин, розробку заходів щодо досягнення поставленої мети.

Роль та значення контролю визначається тим, що він є способом організації зворотних зв’язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішень.

Менеджери оцінюють стан справ на підприємстві на основі звітів, які одержують від інших працівників організації, а також із зовнішніх джерел. Таким чином, у процесі контролю виявляється, наскільки узгодженими є всі функції управління, оскільки виявляються недоліки, допущені при виконанні їх.

Контроль безпосередньо пов’язаний із\_функцією планування. Тому від його ефективності в кінцевому підсумку залежить якість рішень, що приймаються, та вчасне виконання їх.

Перш за все виділимо два типи контролю — стратегічний і тактичний.

Стратегічний контроль спрямований на розв'язання стратегічних завдань і тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та управлінням.

Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

Виділяють три основні види контролю: попередній, поточний, заключний.

Попередній контроль здійснюється через правила, процедури, поведінку до фактичного початку роботи. Цей вид контролю використовується стосовно людських (трудових), матеріальних, фінансових ресурсів.

Поточний контроль здійснюється в процесі проведення роботи безпосередньо менеджером (керівником). Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, пропозиції щодо вдосконалення роботи дають змогу усувати відхилення від планів та інструкцій.

Він обов'язково передбачає одержання даних про фактичні результати, тобто ним забезпечується зворотний зв'язок під час роботи.

При заключному контролі фактичні результати порівнюються іззапланованими.

У фаховій літературі описано цілий ряд підходів до поділу форм контролю. Ми зупинимося на такому: фінансовий, виробничий, маркетинговий і контроль за якістю.

**22. Зміст організаційної функції в менеджменті.**

Орг-ція як ф-ція менеджменту-це процес створ. структури підпр., яка дає можливість людям ефект. працювати разом для досягнення спільнох мети. Отже попередньою умовою для створ. труктури підпр. є формування стратегії, а основна мета орг. ф-ції в менеджменті – забезпечити перехід від стратегії до структури. Орг. ф-цію часто розгляд. як прцес розподілу обовязків і координацію зусиль персоналу для забезпеч. мах. продуктивності у досягненні наперед визначеної мети д-сті.

Є кілька аспектів орг. ф-ції:1)взаємостосунки повноважень, які обєднують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих і забезпеч. можливість розподілу та координації завдань;2)вдоскон. сист. управ-ння.

Практич. результатами викон. орг. ф-ції є:1)затвердж. структури вироб-ва, структури органів управ.;2)регламентація ф-цій, встанов. прав і обовязків органів управ-ння;3)затвердж. положень, інструкцій;4)підбір, розтановка кадрів.

**23.Зміст процесного підходу в менеджменті.**

Проц. підхід був вперше запропон. предствн. класич. школи, які сформул. осн. ф-ції управ-ння. Процес-це сукуп. послід. дій для досягнення певного результату. Предметом проц. підходу є інформ., яку виконавці та керівники використ. у своїй д-сті., а засобами здійсн. процесу – документи та техніч. засоби приймання, передачі та зберіг. інформ.

Менеджмент доцільно розгляд. як процес, оскільки д-сть по досягненню мети – це не разові дії, а серія неперервних взаємозвяз. дій, які,в свою чергу, також є процесами і виступ. як ф-ції менеджменту.

Зміст менеджменту як процесу розкрив. в його ф-ціях, що являють собою види д-сті, за доп., яких субєкт управ-ння впливає на керований обєкт. У змістовному аналізі процесу управ-ння прийнято розрізн. ф-ції, підф-ції, роботи, завдання.

Найчаст. виділ. такі етапи процесу управ-ння:1)постановка мети впливу;2)оцінка ситуації;3)визначення проблеми;4)управлінське рішення.

**24.Зміст та призначення ділових нарад**

Ділові наради - є засобом колективного вирішення проблем. Оскільки 20-30% робочого часу працівники тратять на наради,то ефективність їх залежить від організації і підготовки проведення. Перевагою ділових нарад є те,що тут як правило присутні майже всі виконавці рішень. Крім того протягом порівняно короткого часу колектив може висунути значно більшу кількість ідей ніж окремий працівник. На наради не виносяться дріб’язкові питання.

**25. Значення математичного моделювання для менеджменту**

Математическая модель (символическая модель) - используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. М.модели относятся к типу моделей чаще всего используемых при принятии организационных решений.

Методы выработки и принятия управленческих решений:

диагностика проблемы. Это первый шаг на пути решения проблемы. Полный и правильный диагноз. Необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю информацию. Немалую роль в процессе принятия решения имеет отбор данных, которые «фильтруют», оставляя только сведения, используемые в процессе принятия решений.

Уточнение ограничений и критериев принятия решения. Некоторые общие ограничения: неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность приобрести материальные ресурсы по приемлемым ценам; потребность в обновлении технологии, наличие острой конкуренции, этические соображения и т.д.

Определение альтернатив. Формулирование набора альтернативных решений проблемы позволяет выявить возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и дать возможность организации достичь своей цели. Как правило, менеджер ограничивает число вариантов выбора до нескольких альтернатив, которые представляются наиболее целесообразными. Поиск оптимального решения обычно занимает очень много времени, дорого стоит и труден. Вместо него нередко выбирают решение, которое просто позволяет снять проблему.

Оценка возможных альтернатив. При оценке решений менеджер определяет достоинства и недостатки каждого из них и потенциальные общие последствия. При оценке возможных решений менеджер стремится спрогнозировать то, что произойдет в будущем.

Выбор альтернативы. Если проблема правильно определена, а альтернативные решения взвешены тщательно, менеджер принимает решение, выбирая альтернативу с наиболее благоприятными последствиями.

Установление обратной связи. Поступление данных о том, что произошло после реализации решения, как правило, это позволяет менеджеру скорректировать его, пока организации еще не нанесено существенного ущерба.

**26. Значення ролей для менеджера**

Існує 10 ролей менеджера, які поділяються на 3 групи: між особові, інформаційні, ролі, пов’язані з прийняттям рішень

**Міжособові ролі:**

Роль: 1**. головна фігура** – символ офіційної влади, виконання поточних церемоніальних обов’язків; характер д-сті - підписання документів, приймання візитерів, святкові заходи; 2. **лідер** – мотивація праці підлеглих, яка спонукає до якісного виконання роботи; відповідальний за набір, підготовку підлеглих; характер д-сті – фактично усі управлінські дії за участю підлеглих. 3. **зв’язкова ланка** – обслуговування горизонтальних і вертикальних ліній, комунікація в компанії та за її межами; характер д-сті: листування, участь у нарадах на стороні, зовнішні зв’язки, масс медіа.

**Інформаційні ролі:**

Роль: 4. **отримувач інформації** – обслуговування чітко фокусованих точок нетрадиційної інформації, використання її в інтересах своєї справи, отримання всіх видів інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел. Виступає як нервовий центр інформації, що надходить в організацію; характер д-сті: обробка пошти, здійснення контактів(періодичні видання, факс, телефон тощо) 5. **розповсюджувач інформації** – передавання відібраної інформації підлеглим; частина такої інформації має фактичний х-тер, а частина потребує узагальнення і формування поглядів орієнтира; характер д-сті: відсилання пошти(кореспонденції) зацікавленим організаціям з метою доведення інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди). 6. **представник** – передавання відібраної інформації для зовнішніх контактів фірми відносно планів, політики, дій, підсумків, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі; характер д-сті: участь засіданнях, звернення через пошту та ЗМІ, усні виступи.

**Ролі, пов’язані з прийняттям рішень:**

Роль: 7. **підприємець** – розробляє проект рішень і є ініціатором змін в організації, вишукує можливості та перспективи розвитку всередині підприємства та зовні; характер д-сті: обговорення стратегії, розроблення і реалізація проектів, удосконалення діяльності;

8. **ліквідатор порушень** (стабілізатор) – усуває порушення шляхом коригувальних дій у нестандартних ситуаціях; характер д-сті: обговорення стратегічних та оперативних питань, в т.ч.проблем і кризових ситуацій. 9. **розподілювач ресурсів** – вирішує питання розподілу різноманітних ресурсів організації; характер д-сті: складання графіків, бюджетів, запити повноважень, програмування роботи підлеглих; 10. **ведучий переговори** –відповідальний за представництво організації на всіх значних та важливих переговорах; характер д-сті: обстоювання та адекватна презентація інтересів організації, проводить переговори.

**27. Ієрархія управління**

Головну роль в управлінні організації відіграє керівник ,який очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організацій і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу. Управлінська праця поділяється на три рівні: вищого; нижчого; середнього;

Вищої ланки – це представники вищого рівня управління що мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії. Це директори організації, їх заступники. Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому або їх великих складових, приймають ключові рішення щодо поточних справ і майбутнього організацій розробляють довгострокові плани , формують політику і представляють компанію за її межами. Керівництво зобов’язане визначати межу і довгострокову стратегію фірми формувати організаційну структуру, управляти прибутком, розподіляти стратегічні ресурси.

Середня ланка – до обов’язків входить розробка планів що до здійснення завдань поставлених керівниками вищого рівня і координація роботи керівників нижчої ланки. До їх складу входять менеджери відділів, служб, та інші підрозділи(нач. цеху, дир. філії). Вона виконує накази вищого керівництва, розпорядження; пред’являє інтереси колективу, поліпшення умов їх праці;спрямовує координує і контролює діяльність керівників нижчої ланки. Головні обов’язки : планувати та давати завдання в межах своєї компетенції; добирати і навчати персонал; контролювати і координувати роботу.

Нижча ланка – відповідає за виконання робочих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців і втілюють у життя плани розроблені вищими рівнями. Це : цеховий майстер, майстер дільниці, керівник групи і завідувачі підрозділів конторського типу.

**28. Індивідуальні стилі прийняття рішень**

Існують такі види індив. рішень:

1.Рішення зрівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з вже визначеною початковою думкою, яка виникла в результаті аналізу умов та вимог задачі. Зрівноваженість виявляється в тому, що висунення гіпотез їх перевірка однаково привертають увагу людини. Така тактика є найбільш продуктивною.

2.Рішення імпульсивного типу – процес побудови гіпотез має перевагу над діями по їх перевірці не передбачає перевірки.

3. Інертні ріш. – результат непевного та обережного розшуку. Після з’ясування початк. гіпотези, її опрацювання йде дуже повільно кожен крок ретельно перев., що затримує прийняття ріш..

4. Ризикові ріш.. – нагадують імпульс., але відріз., особливостями, тобто припускають етап обґрунтування гіпотез.

5. Ріш., обережного типу – х-ся особливою старанністю оцінки гіпотез та критичністю. Людина спочатку, ніж дійде висновку, зробить велику кіл-ть підготовчих дій. Обережні люди дуже чутливі до негативних наслідків, їх більше лякають помилки, ніж радують успіхи. Тому тактика обережних - не припустити помилок.

**29. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.**

Управління у розумінні менеджмент існувало з тих часів, коли людина за допомогою «батога і пряника» змусила іншу людину зробити що-небудь наперед визначене. Практика управління така ж давня, як існування людства. Навіть первісні люди жили організованими групами – примітивними формами організації. Джерела сучасного менеджменту можна зайти в діях Олександра Македонського при управлінні військами, Мойсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту тощо.

Передумови сучасного менеджменту добре виражені у шумерській культурі, де жреці подавали у визначеному порядку звіти головному жерцю. Ці дії термінологією сучасного менеджменту можна назвати адміністративним контролем на базі звітності.

Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши описи обов’язків священнослужителів різних рівнів. Чітке формулювання їх обов’язків забезпечувало надходження інформації від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікаційна мережа.

Великий вплив також мали технічні впровадження періоду промислової революції. Виникнення кустарної промисловості, *коли виробники виготовляли продукцію у власних домівках*,→ потім з’явилися люди, які пропонували забезпечити кожного виробника необхідними матеріалами за умови сплати їм визначеної суми за кожну виготовлену одиницю продукції, → виникнення фабричної системи, *для якої характерно розміщення під одним дахом багатьох верстатів, що працювали за допомогою енергії.*

Управління при фабричній системі характеризується суворим контролем операцій. Власників під-ств цікавило отримання max прибутку на вкладений капітал, тому велика увага приділялась спрощенню виробничих операцій, скороченню відходів і спонуканню робітників підвищувати ефективність. Це викликало появу наукових методів управління.

**30. Канали і засоби комунікацій.**

Для менеджера доступним є 2 типи комунікацій :формальні та неформальні.

Формальні комунікації – передбачені організаційною структурою. Формальні комунікації поділ. На вертикальні, горизонтальні і діагональні.

Вертикальні є двох видів :згори донизу і знизу догори.

Комунікації зверху вниз вирішують такі основні завдання :

* ознайомлення працівників з цілями підприємства для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи.
* Викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт
* Надання інформації про процедури і методи виконання робіт

Комунікації зверху вниз допомагають зєднувати різні рівні організації, координувати їх діяльність. Щодо інформації знизу догори, то до керівників доходить лише 10% інформації, надісланої робітниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії Дана комунікація дуже ефективна – 90 % .

Діагональна комунікація- здійснюється між особами різних рівнів комунікацій.

Неформальні комунікації – не передбачені організаційною структурою. Система розповсюдження чуток, неофіціфних даних. Вони бувають дуже корисними для керівників при добовненні до формальних.

Існують Усні і письмові комунікації

Письмові у формі планової та звітної документації, памятних записок, оголошень, доповідей.

«+» - добре зберігаються

* можливість вивчення
* грунтовність підготовки
* можливість доведення до багатьох людей

«-« - обємність

* складність поновлення

Усні- це телефонні розмови, наради, виступи, просто спілкування

+ - економія часу і взаєморозуміння

**32. Класифікація влади**

**Влада** – це інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв’язків між складовими соціоекономічної системи. **Влада** – право наказувати, вимагати виконання , приймати рішення, розподілювати ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Влада може набувати різних форм. У співпраці четверо американських дослідників -Джон Френч, Бертрам Рефрен, Пол Херсі та В.І.Натемайєр розробили зручну класифікацію влади. Згідно з їх висновками існує **7 основних форм влади:**

1. **Влада, що заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань.**
2. **Влада, що заснована на винагороді.**
3. **Експертна влада.**
4. **Еталонна влада (харизматичний вплив)**
5. **Законна або традиційна влада.**
6. **Влада, заснована на участі.**
7. **Інформаційна влада.**

*Сила примусу:* в її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити в «чорний список», бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості і статусу.

*Сила винагороди:* буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв’язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів з однієї сторони, та позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання і т.д.) – з іншої.

*Влада спеціаліста (експертна)* передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання. Дії та вчинки такого керівника сприймаються підлеглими як «істина в останній інстанції».

*Референтна (еталонна) влада* базується на власних магнетичних якостях лідера, які прагнуть копіювати його послідовники.

*Легітимна (законна) влада* випливає із статусу керівника в організації. Законна влада – це невід’ємний атрибут формального лідера. Він володіє нею завжди, навіть при наявності більш впливової особи, статус якої не підтверджено посадою.

*Сила взаємодії з підлеглими* вимагає таланту перекладати частину свої функцій на плечі підлеглих, помічників.

*Інформаційна влада*  випливає із знання керівником усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення.

**33. Компоненти аналізу конкур. за М.Портером.**

Завданням конкур. стратегії за Портером є привед. компанії до стану, при якому вона може повністю використ. свої переваги. Це означ., що аналіз конкур. є важливою складовою стратегії. Аналіз конкур. передбач. виділ. 4 діагностичних компонентів:1)майб. мета:знання мети конкур. свідчить про те, якою мірою він задов. своїм полож.;2)поточна стратегія- визнач-ся як оператив. програма функц-них підрозділів компанії;3)можливості:сильні і слабкі сторони конкур-ів;4)передбачення:самооцінка коткур-та, передбач. конкур-та відносно перспектив галузі та ін.,діючих в ній компаній.

Аналіз конкур. за П. повинен дати відпов. на такі пит.:1)які шанси конкур. на успіх;2)як відреаг. конкур. на стратег. дії ін. конкур.;3)з ким в галузі доцільно конкур.;4)чого домаг. конкур. своїм стратег. ходом та ін.

34**. Комунікаційний процес**

Спілкування — це основна форма людського буття, взаємодії людей. Німецький публіцист XIX ст. Людвіг Берні висловився так: "Без багато чого може обійтися людина, але тільки не без людини''. Оскільки менеджмент — це процес, що забезпечує виконання людьми певних дій, він належить до числа найважливіших сфер, де спілкування відіграє вирішальну роль. Менеджер витрачає на різноманітні види спілкування до 80 % свого робочого часу. Від того, наскільки грамотно побудоване спілкування, залежить чимало: результативність надання послуг, ступінь порозуміння з партнерами, клієнтами і співробітниками, задоволеність персоналу своєю працею, морально-психологічний клімат у колективі, взаємовідносини з іншими організаціями, державними і комерційними органами.

Основною причиною неефективного спілкування є ігнорування того факту, що комунікаційний процес — це обмін, у якому кожному належить активна роль. (Навіть якщо ви шпетите співробітника, а він мовчить, — це теж відповідь). У сучасному менеджменті виділяють такі елементи процесу обміну інформацією: 1) відправник (джерело);

2) повідомлення (послання); 3) канал (формальний, неформальний , письмовий, усний); 4) одержувач (адресат); 5) зворотний зв'язок.

**37. Контроль і контролінг**

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей орг-ії за допомогою оцінки і аналізу результатів діяльності,оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій. Це є підсумковий етап управлінської діяльності, що дозволяє зіставити досягнуті результаит з запланованими.

Контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності, як система управління прибутком підприємства.

Різниця між контролем і контролінгом полягає в тому, що контроль спрямований минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень, на пошук винних, а контролінг – у майбутнє, прагне так керувати процесами поточного аналізу і регулювати плановіі фактичні показники, щоб виключити помилки і відхилення. Мета контролінгу – розробка економічних показників ефективності використання об’єктів управління, відстеження цих показників і забезпечення інформацією усіх зацікавлених осіб щодо використання ресурсів у процесі постачання, виробництва і збуту продукції.

Обєкти онтролінгу: госп-і процеси; ресурси підприємства; економічна ефективність.

Функції онтролінгу: нормування визначення еластичності витрат, ціноутворення, розробка заходів на підставі інформації про відхилення.

**39. Корпоративна природа менеджменту**

Корпорація- зареєстроване у встановленому порядку акціонерне товариство, що володіє юридичними правами приватної осо­би, харак-зується відокремленістю свого майна від майна інших членів та обмеженою матеріальною відповідальністю акціонерів за діяльність корпорації в межах своїх внесків.

Особливості корпоративного менеджменту: 1)наявність надзвичайно різноманітних і ком­плексних виробничо-технологіч систем.2)наявність розвинених підприємницьких функцій (складових) організації. 3)використання менеджментом корпорацій значних коштів великої кількості індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи. 4)специфічне адміністрування найбагатших акціонерів у вигляді контролю над власністю. 5)існування великої кількості ланок організа­ційної структури управління, що висуває на пер­ший план проблему децентралізації управлінської діяльності. 6)деперсоналізація менеджменту, пов'язана з прийняттям ключових рішень не окремими ме­неджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів. 7)професіоналізація менеджменту.

Талкотт Парсонс розвинув концепцію щодо 3 рівнів менеджменту у корпорації.

1.Технічний рівень—менеджери нижньої ланки—щоденні поточні операції та дії, необхід для забезпечен продуктивної роботи без зривів у вир-ві продукції чи наданні послуг. 2.Управлінський рівень—менеджери серед­ньої ланки—координація та узгодження різно­манітних дій і форм дія-ті різних підрозділів, розроблення і виконання виробничих програм і бюджетів. 3. Інституційний рівень — менеджери вищої ланки — розроблення довгострокових планів, формування цілей, адаптація організації до різнома­нітних змін, регулювання взаємовідносин із навко­лишнім середовищем.

**42. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи**

Під маркетингом розуміють таку систему внутрифірмового управління, яка спрямована на виявлення та врахування попиту та вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик.

Маркетинг слід розглядати як інтегративну функцію менеджменту, оскільки він досить чітко спрямовує та видозмінює всі інші функції у напрямі задоволення потреб споживачів, забезпечує зв’язок мікросередовища організації з зовнішнім середовищем. Здійснення маркетингової діяльності виступає як об’єктивна необхідність орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності фірми на врахування ринкового попиту. Вивчення попиту – це не тільки точне виявлення попиту на конкретні товари та послуги, а й формування цього попиту, передбачення, в якому напрямі він буде змінюватися під впливом науково-технічного прогресу, зростаючих потреб споживачів, вимог до якості і надійності продукції.

Відповідно принципами маркетингу є:

-знання ринку;

- пристосування до ринку;

-вплив на ринок.

Відповідно до цих принципів формуються і основні завдання маркетингу: дослідження потреб споживачів, формування асортиментної політики, рекламна діяльність, розробка цінової політики, організація сервісу тощо.

**44. Мета та умови контролю.**

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючи дій.

Управління фірмою взагалі неможливе без контролю. Надання повної свободи дій не робить людину керівником. При здійсненні управління особливого значення набуває принцип управління за відхиленням. Якщо все йде відповідно до поставлених завдань та відповідно до вимог стандартів, ніякого втручання не потрібно. **Мета контролю** полягає у виявленні таких відхилень. Функція контролю включає облік і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх із плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз їхніх причин, розробку заходів щодо досягнення поставленої мети.

**Основна мета контролю полягає:**

1.у забезпеченні виконання управлінських рішень

2. успішному здійсненні завдань

3. у попередженні можливих помилок.

Будь-який контроль має багато ознак та характеристик: завдання, об’єкт і суб’єкт, типи та загальні види.

**Умови контролю** ототожнюються з завданнями контролю, отже основними є:

- визначення фактичного стану об’єкта

- прогнозування стану та поведінки об’єкта та його частини на визначений майбутній період часу

- зміна стану та поведінки об’єкта таким чином, щоб при зміні зовн. умов в допустимих межах були забезпечені необхідні та оптимальні значення характеристик об’єкта.

- Завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об’єкта від заданих

- Збір, передача, обробка інформації про стан об’єкта

- Забезпечення стійкого стану об’єкта при досягненні критичних значень характеристик об’єкта.

**47. Методи управління**

Управління господарською організацією спрямоване на людей, на коло їх інтересів. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої діяльності. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально – психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємства.

Економічні методи управління реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший – це управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного елементу загального зовнішнього середовища.Другий аспект пов’язаний з управлінням, орієнтованим на використання різноманітних економічних категорій, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, економічні санкції і т.і.

Соціально –психологічні методи реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці.

Організаційні методи управління. Вони реалізують мотиви примусового характеру. Організаційні методи управління – це комплекс способів та прийомів впливу на людей, заснованих на використані організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Всі організаційні методи управління поділяються на регламентуючи та розпорядчі.

Зміст регламентуючих методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегування повноважень та відповідальності членам організації, визначені орієнтирів діяльності підлеглих, надання методичної, інструктивної та іншої допомоги виконавця.

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну оперативну організаційну роботу, тобто визначення і розподіл конкретних завдань виконавця, контроль за їх виконанням, проведення нарад тощо.

**48.Механізм дії мотивації до праці через поведінку.**

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації. Механізм дії мотивації до праці через поведінку виглядає так:

Потреби – Спонукання чи мотиви – Поведінка – Мета – Ступінь задоволення потреби(повне, часткове, відсутнє) – Потреби - …

Модель функціонує так: визначаються людські потреби(первинні чи вторинні), тобто відчуття того, що чогось бракує. Вони викликають внутрішню напругу, на ці потреби впливають також зовнішні обставини, сприятливі можливості і встановлена мета. Витрачають зусилля для задоволення потреби, які призводять до певних рівнів показників. Показники залежать від здібностей, і за їх досягнення передбачаються винагороди, що якоюсь мірою задовольняють початкові потреби та стимули. Модель – замкнуте коло, бо в міру задоволення одних потреб виникають інші, що вимагають витрат нових зусиль.

**49. Місце самоаналізу в функції контролю**

Персонал є невід’ємним елементом контролю, тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Існує поведінка орієнтована на контроль, це означає, що працівники підкреслюють роботу в тих областях, в яких здійснюється облік, а до іншої ставляться не так вимогливо. Також працівники можуть видавити керівникам неправдиву інформацію.. Тому важливим є співвідношення управлінського контролю та самоконтролю персоналу.

Позитивні сторони:

* Формування умов для розкриття можливостей персоналу
* Використання специфічних знань та навичок;
* Підвищення продуктивності праці;
* Економія часу за відсутності можливостей у додатковому зворотному зв’язку з керівником.

Негативні сторони:

* Знання та навички персоналу обмежують можливості самооцінки;
* У разі невдачі включається механізм самозахисту
* Вузький погляд на предмет контролю.

**52. Мотивація та компенсація (винагороди внутрішні та зовнішні)**

Мотивація - Це процес спонукання, стимулювання себе чи інших ( окремої групи людей), до цілеспрямованої поведінки або до виконання певних ідей, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Спонукання – це усвідомлення, відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям, шлях до вирішення. Воно є виявом потреби г\з поведінки.

Під, метою в даному знач. Розуміють все, що сприйм. Як засіб задов,потреби. Для спонукання працівників орг-ї ( підприємств різних форм власності, мит. Орг., державн, форм влади.), до ефективниих дій віднос. винагорода.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Керівництво орг-цією, мож.в своєму арсеналі 2 гол. Типа заохочень: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи. Це відчуття досягнення рез-ту, успіху, самоповаги, зміст і значущість і кваліфікованість, дружба та спілкування, взаємоповага.

Для митних органів: подяка голови, звання почесного митника, можливість відпочинку, (путівки), можливість зростання персональних звань, можл. Додаткових пільг. Можливість. підвищ кваліфікації, можл. Добуття 2ї вищої освіти.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує порацівникові орг-я зак виконання служб. обов.

До зовн. Винагород. Віднос. з/п, додаткові пільг, премії, просування по службі, символи службового статусу та престижу.

До винагород можна віднести: 1) Матер компенсації за підвищ. Витрат праці, соц.гарантії – це оплата освіти, медична обслуговування, харчування.

- грошова винагорода. Підставою для виплати премії робітникам, є 1-2 показника. Для фахівців 2-3 показника (виконання плану,по номенклатурі, зміні витрат вир-ва ).

2) підвищ за посадою

3) заохоч вільним часом.( відпустка, і т.д.)

4) суспільне визнання заслуг колективу і окремих працівників через широку інформацію про них в пресі.

**53. Найважливіші аспекти телефонного спілкування. Його роль в роботі менеджера**

Телефонне спілкування з одного боку зберігає робочий час і засоби, але з іншого боку створює передумови для втрат робочого часу. Існує така процедура телефонного спілкування :1. встановлення звязку, 2. представлення, 3.поставка питання,4. обговорення питання, 5. відповідь на питання і 6. заключне слово.

Кожна з цих операцій містить 20-30 % непотрібної інформації. Також якщо поганий телефонний звязок чи людина пе підготовлена до бесіди вникають паузи. Тобто, щоб уникнути втрат роб.часу необхідно готуватись до телефонних розмов. Заздалегідь підібрати інф-ю, щоб під час розмови її не шукати і продумати хід розмови ,а також вибрати час для розмови. Розмова провинна бути чіткою, локанічною, треба враховувати настрій співбесідника та його психологічні навантаження.

**54. Нормативні теорії етики.**

**Етикет** - це сукупність правил, що регламентують поведінку людини в громадських місцях, її культуру спілкування й обходження з навколишніми людьми, ввічливість і манери, форми звертання і вітань, уміння вдягатися та ін. Етикет службових взаємин — це сукупність найдоцільні­ших правил поведінки людей у трудових колективах, зумов­лених найважливішими принципами загальнолюдської мо­ралі й моральності.

У цивілізованому співтоваристві цінуються стриманість, уміння людини контролювати свої вчинки. Для високої культури поведінки стосовно людей характерні також чесність, справедливість, щирість, уміння берегти чужий час, вірність прийнятим на себе зобов'язанням.

Всі керівники і співробітники організації зобов'язані достойно поводитися. Важливо мати на увазі, що дотримання правил ділового етикету вищимикерівниками - гарантія бездоганної ділової репутації як всередині, так і за її межами.

**Керівникам необхідно:**

1. З повагою ставитися до навколишніх людей, щиро цікавитися ними.
2. Стежити за жестами, позою, ходою, мімікою.
3. Дотримувати культури мови: мова керівника повинні бути ділова і стисла, дикція - чітка.
4. Дотримувати конфіденціальності будь-якої організаційної інформації.
5. З ентузіазмом підтримувати всі нововведення в організації, не оцінювати їх критично перед підлеглими.

**Не слід:**

1. Принижувати почуття власної гідності підлеглих і колег.
2. Давати підлеглим вказівки в зневажливій формі, підкреслювати випадково допущені помилки або фахову некомпетентність.
3. Голосно розмовляти, розмахувати руками, жестикулювати, торкатися співрозмовника руками під час розмови, із шумом пересуватися в приміщеннях організації.
4. При відвідинах колег входити в кабінет у верхньому одязі, навстіж розкриваючи двері або із цигаркою в руках.

**55.Обєднанна модель мотив-ї Л.Портера та Е.Лоурера.**

П. і Л. розроб. теор. мотив-ї, що передбачала поєднання елемен-в теорії очікування та справедливості. Модель побуд.на основі взаємодії 5 змінних: витрачених зусиль, сприйняття, отрим.результатів, винагород і відносної міри задоволення.

Згідно з моделлю П-Л результати, що досягнуті співробітником, залеж. від витрачених зусиль, здібностей і хар-них особливостей виконавця та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці.Рівень витрачених зусиль пов'язаний із цінністю винагороди і того, чи справді існує об’єктивна залежність між витратами зусиль і можливими винагородами.Досягнення відповідного рівня результативності викличе внут. та зовн. винагороди.

Задоволення-це резул.внут.та зовн.винагород з урахуванням їх справедливості.Задовол.є еталоном виміру того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця оцінка впливатиме на сприйняття людиною схожих ситуацій.

Заг.висновок теор.полягає в тому, що результативна праця приведе до задоволення потреб, а не навпаки.

**57.Організація як відкрита система**

Орг-ія – це узгоджена система свідомо координованої діяльності або взаємодія 2 чи більше людей для досягнення спільної мети. Орг-ія має відповідати критеріям:

- готовності 2 чи більше людей спільно працювати

- існуванню однієї або декількох спільних ідей

- обмін інф-єю

Хар-ки орг-ії:

- ресурси (люди капітал, матеріали, сировина інф-ія)

- залежність від навк середовища(споживачі, постачальники, уряди, профспілки)

- гориз. поділ праці – розподіл великого обсягу роботи на невеликі спеціалізовані завдання

- підрозділи

- вертикальний поділ праці – виокремлення спеціалізованої діяльності для координації дій, повязаних із горизонтальним поділом праці

- управління – діяльність для узгодження дій всіх співробітників.

Виділяють внутр і зовн середовище орг-ії. Внутр – цілі, структура, завдання, техн-ія, персонал. Зовн – сукупність неконтрольованих субєктів і сил, що діють за межами під-ва і непідвладні апарату управління.

Відкрита система: Ресурси. - Ефективність управління – Вироблена продукція, частка ринку, прибуток.

**59. Основні бар’єри комунікацій**

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

**Комунікаційні бар’єри:**

1. Конкуренція між повідомленнями: коли на отримувача діє одночасно кілька джерел інформації, перевага надається тому повідомленню, яке на даний момент є для нього найбільш важливим.
2. Сприйняття повідомлення адресатом: сприйняття – погляд індивідуума на реальність. Немає двох осіб, які б сприймали речі ідентично, звідси – помилки у трактуванні повідомлення, і можливі відхилення від їх суті
3. Мова, логіка, абстракції: менеджер повинен орієнтувати свої повідомлення на рівень аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень та пропозицій, щоб уникнути формування в підлеглих хибних висновків.
4. Статус відправника. Статус – сукупність ознак, що ранжують і співвідносять членів організації. Чим вищий статус особи, що надає повідомлення, тим більша схильність сприймати це повідомлення за достовірне.
5. Опір змінам: виникає внаслідок страху персоналу перед реорганізацією, звільненнями тощо. Завдання кожного керівника – подолання цього опору шляхом пояснення працівникам доцільності запланованих змін. Чим більша зміна передбачається, тим завчаснішими повинні бути дії керівництва.

**60. Системний підхід**

Системний підхід – передбачає орг-ії, як сукупності взаємопов’язаних елементів: людей, структури, завдань, технології, які орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Є 2 типи сис-ем: закрита – яка має фіксовані межі, дії незалежні від навк середовища, відкрита – взаємодіє з навк середовищем.

**61. Основні типи планів**

1. Стратегічні плани – це перелік дій, заходів, спрямованих на виконання стратегічних цілей; звичайно формуються на період від 2 до 5 років менеджерами вищого рівня. Розробляються спеціалізованими підрозділами, «плановиками», тощо після консультації з керівництвом організації та управлінцями середньої ланки.
2. Тактичні плани – перелік дій, заходів, спрямованих на досягнення тактичних цілей і на підтримку стратегічних планів; формуються на період від 1 до 3 років менеджерами середнього рівня, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки перед тим, як подати їх вищому керівництву.
3. Оперативні плани – перелік дій, заходів, спрямованих на досягнення оперативних цілей і на підтримку тактичних планів. Формуються на період менше 1 року менеджерами нижчого рівня за консультативною участі менеджерів середньої ланки.

**62. 65. Особливості лінійних та функціональних організаційних структур управління**

Лінійний тип орг-ї структури хар-ся лінійними формами зв’язку між ланками управління і, як наслідок концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління. Суть – кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління.

Функціональний тип – кожний орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов’язковим для виробничих підрозділів.

Лінійно-функціональний тип повинен усувати недоліки лінійного і функ-ого типів. Передбачається, що лінійному керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який скл-ся з функціональних підрозділів. Отже, тут лінійні ланки управління повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

**66.Особливості тактичного планування.**

Тактика являє собою конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

Тактичні плани – це перелік дій, заходів, спрямованих на досягнення тактичних цілей і на підтримку стратегічних планів. Зазвичай тактичні плани розробляються на період від одного до трьох років менеджерами середнього рівня. Виконання тактичних планів досягається за допомогою виконання оперативних планів. Тактичні рішення можна модифікувати і змінювати значно частіше, аніж стратегічні, але не так, як оперативні.

Об’єктами тактичного планування можуть бути виробничі процеси(агрегатне планування), виробничі проекти, а також управління виробничими ресурсами, управління виробничими запасами та управління якістю.

**67. Особливості японської та американської моделей менеджменту.**

Еволюція теорії та практики менеджменту знайшла своє відображення в різноманітних типах його організації. Сутність американської моделі менеджменту полягає в переконанні, що успіх фірми залежить перш за все від внутрішніх факторів, зокрема: раціональної організації виробництва, зниження витрат, зростання продуктивності праці , ефективного використання всіх ресурсів. Організаційна структура будується за функціональним принципом із чітким поділом апарату управління на служби. Вирішальне значення має контроль за всіма видами діяльності, чітке виконання управлінським персоналом вказівок зверху. Для американської моделі характерне: індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, швидкий розвиток і просування.

Особливість японської моделі менеджменту виявляється в системі довічного найму і просуванні, залежно від вислуги літ та віку, оплати праці з урахуванням віку. Принцип оптимізації роботи всієї виробничої системи як єдиного цілого є визначальним в організації управління виробництвом. Для японської моделі характерне: колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, повільний розвиток і просування.

Прихильники сучасної японської системи управління доводять, що на японських фірмах організацію пристосовують до людини, тоді як у системі управління американською фірмою, навпаки, уявлення про функції, завдання, права передують найму працівників. Японська модель забезпечую найбільшу гармонійність та мобільність організації в сучасному швидко змінюваному світі.