

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Інститут економіки і міжнародних відносин
Кафедра економіки та менеджменту

СЕМІНАРСЬКІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ»

напрямок підготовки 030601 «Менеджмент»
для спеціальності 6.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)

Розробник:
доцент, к.е.н.
Кудінова М.М.

Харків – 2012

МОДУЛЬ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Семинарское занятіє 1. Сутність та роль організацій у сучасних умовах господарювання.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: розкриття сутності та ролі організацій у сучасних умовах господарювання.

Мета заняття: визначення сутності терміну «організація», обґрунтування ролі сучасної організації у суспільстві.

Питання для обговорення:

1. Сутність поняття «організація».
2. Принципи організації.
3. Принцип ланцюгового зв'язку;
4. Принцип інгресії;
5. Принцип підбору;
6. Принцип рухомої рівноваги;
7. Принцип слабкої ланки.
8. Групування принципів.
9. Етапи розвитку організації
10. Зародження організації.
11. Зростання організації.
12. Зрілість організації.
13. Старіння організації.
14. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

Доповіді:

1. Перші уявлення про теорію організацій.
2. Організація як об'єкт менеджменту.
3. Організаторська думка та теорія організацій.

Семинарское занятіе 2. Закони та принципи функціонування організацій.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: характеристика законів та принципів функціонування організацій.

Мета заняття: визначення понять «закон» та «принцип», обґрунтування їх впливу на діяльність організації.

Питання для обговорення:

1. Закони організації.
2. Закони функціонування (статики) організації
3. Закон композиції,
4. Закон пропорційності,
5. Закон найменших.
6. Закони розвитку (динаміки) організації
7. Закон онтогенезу (перетворення),
8. Закон синергії,
9. Закон інформованості-упорядкованості,
10. Закон єдності аналізу й синтезу,
11. Закон самозбереження.
12. Принципи функціонування організацій.

Доповіді:

1. Загальні, динамічні, основоположні закони організації.
2. Приватні, статичні закони організації.
3. Система принципів функціонування організації.

Семинарское занятие 3. Основні організаційні теорії

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: дослідження основних організаційних теорій.

Мета заняття: порівняльний аналіз основних організаційних теорій.

Питання для обговорення:

1. Організаційні теорії
2. Класична організаційна теорія
3. Теорії організаційної поведінки
4. Теорія інститутів та інституційних змін
5. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія
6. Тектологія О. Богданова
7. Ноосфера В. І. Вернадського
8. Еволюція теоретичних концепцій організації
9. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі
10. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість

Доповіді:

1. Тектологія О. Богданова
2. Ноосфера В. І. Вернадського
3. Теорія інститутів та інституційних змін
4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія

Семинарское занятие 4. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначення складових внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Мета заняття: визначити та проаналізувати елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Питання для обговорення:

1. Внутрішнє середовище організації.
2. Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди.
3. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори.
4. Взаємозв'язок внутрішніх факторів.
5. Методи дослідження внутрішнього середовища організації: аналітичні методи; експертні методи; лінійне програмування; динамічне програмування; діагностування (експрес-діагностика, ґрунтова діагностика); внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження).
6. Зовнішнє середовище організації.
7. Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери; конкуренти; центральні та місцеві органи влади; навколишнє населення; природні умови.
8. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення; стан економіки; соціокультурні фактори; політичні обставини; розвиток науки й технології; право; соціально-суспільні фактори.
9. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження; цільове спостереження; неформальний пошук; формальний пошук.

10.Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Ситуаційна вправа:

Навчальну групу розбити на підгрупи. Кожна підгрупа визначає та аналізує внутрішні та зовнішні елементи економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Результати доповідаються перед аудиторією, обговорюються в аудиторії.

Семинарское занятие 5. Організаційна культура організації

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: дослідження елементів та особливостей формування організаційної культури організації.

Мета заняття: визначити особливості формування організаційної культури організації.

Питання для обговорення:

1. Зміст понять «культура» і «організаційна культура».
2. Концептуальні підходи до формування організаційної культури.
Моделі організаційної культури.
3. Характеристики організаційної культури.
4. Громадянська й корпоративна культури.
5. Типологія організаційних культур.
6. Визначальні фактори культури організації.
7. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності.
8. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури.
9. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

Практичне заняття 1 Оцінка організаційної культури організації

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: дослідити методи оцінки організаційної культури організації.

Мета заняття: набути практичних навичок оцінки організаційної культури організації.

Зміст завдання:

Сформулюйте специфічні характеристики організаційної культури Вашої навчальної групи. Визначте:

- специфічні риси, що присутні лише у Вашій групі;
- риси, притаманні зовнішньому середовищу (викладачам, керівництву закладу)
- джерела характерних ознак організаційної культури групи;
- достоїнства та недоліки.

Рекомендації до виконання:

1. Розбитися на окремі групи
2. Визначити лідера в групі.
3. Обговорити основні поставленні запитання, виділити головне
4. Підготувати короткий виступ щодо отриманих результатів.

Практичне заняття 2 Побудова дерева цілей організації

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: побудова дерева цілей для конкретної організації.

Мета заняття: визначити сутність поняття - дерево цілей, механізм його побудови і значення для діяльності конкретної організації.

Зміст завдання:

Місія - сформульоване твердження відносно того, для чого і з якої причини існує організація.

Це філософія і призначення, сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

Розробка місії є початковою точкою будь-якого вдосконалення системи управління, так як визначення місії необхідно для того, щоб виявити, в чому полягає основне завдання підприємства, і будь-яку діяльність підприємства підпорядкувати її рішенням. Вироблені на її основі цілі служать в якості критеріїв для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій.

Формулювання місії повинна відображати сенс функціонування організації, суспільну корисність її діяльності.

Місія призначена для вирішення наступних основних завдань:

- представити в явному вигляді те, для чого існує компанія, і встановити базу для визначення та забезпечення непротиворечивості її цілей;
- визначити, чим компанія відрізняється від всіх інших компаній, діючих на тому ж ринку;
- створити критерій для оцінки необхідності виконання всіх дій, здійснюваних в компанії;
- узгодити інтереси всіх осіб, пов'язаних з організацією (родичам, керівництво, персонал, клієнти, акціонери та ін);

- сприяти створенню корпоративного духу, в тому числі розширити для співробітників сенс і зміст їх діяльності.

Визначення місії, як правило, не змінюється протягом усього циклу життєдіяльності організації. Вироблення нової місії зазвичай призводить до створення нового підприємства.

На наступному етапі процесу стратегічного управління визнаються стратегічні цілі організації. Визначення цілей-дуже важливий етап планування, так як досягнення цих цілей буде підпорядкована вся подальша діяльність організації.

Мета - конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Цілі організації визначаються після отримання формулювання місії; тобто місія, з одного боку, дає можливість встановити, які цілі необхідно поставити, щоб діяльність підприємства відповідала його місії, а з іншого - «відсікає» частину можливих цілей.

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і направлення розвитку компанії в конкретні задачі, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі є обов'язання управлінського апарату домогтися певних результатів у встановлений час.

Класифікація цілей:

1. За часом:

- довгострокові (встановлюються на 5 років і більше);
- середньострокові (встановлюються на період від 1 до 5 років);
- короткострокові (встановлюються на 1 рік).

Поділ цілей на короткострокові та довгострокові має принципіальне значення, так як ці цілі суттєво відрізняються за змістом: для короткострокових цілей характерна велика конкретизація і деталізація, ніж для довгострокових. Іноді між довготерміновими і короткостроковими цілями встановлюються проміжні мети - середньострокові.

2. За функціональним областям:

- ринкові;
- виробничі;
- організаційні;
- фінансові.

Під деревом цілей розуміється структурно-ієрархічна модель, що відображає підпорядкованість і взаємозв'язок цілей і засобів їх досягнення. Для побудови дерева цілей необхідно спочатку сформулювати загальні питання (мети), а потім - приватні. Більш високих рівнів дерева цілей відповідають питання досягнення генеральної (головної) мети, підцілей і завдань, а наступним - приватні по відношенню до вищестоящих рівнів питання, аж до окремих робіт і заходів.

Дерево цілей може бути представлена в наступному вигляді:



Упрощенное структурное представление дерева целей

Ознайомившись з поданим нижче матеріалом, сформулюйте «нову» місію фірми і визначте її мети. Побудуйте дерево цілей, стоящих перед керівництвом компанії для успішного виконання місії.

Останні 30 років породили різноманітні теорії з приводу феноменального зростання компанії McDonald's. Процвітання компанії пояснювалося соціологічними («McDonald's є колективним американським досвідом»), технологічними («вони привнесли виробничими новації в процес приготування гамбургерів»), маркетинговими («вони зробили логотип компанії таким же впізнаваним, як Санта-Клауса) причинами. Всі ці теорії цікаві і в чомусь вірні, тим не менш у них у всіх є один недолік - вони не пояснити фундаментальної

причини того, чому в другій половині минулого століття McDonald's стала найбільшою ресторанною мережею в світі. McDonald's стала № 1 у всьому світі, так як на протязі більш ніж сорока років ця мережа була зразком того, чого типовий споживач чекав від фаст-фуду (організації харчування швидкого обслуговування). А з середини 90-х років компанія перестала відповідати високим стандартам.

2002 рік став, безумовно, найгіршим роком для McDonald's за останні 50 років - з тих пір як мережа закусочних була запропонована на торги на фондової біржі. У четвертому кварталі компанії вперше довелося обійняти про збитки, чого не було жодного разу за останні півстоліття. Котирування акцій впали за рік в два рази, інвестори стурбовані, конкурентів наступають з усіх боків; вдобавок до всіх неприємностей всесвітньо відомий бренд став об'єктом нападків для тих, хто недолюбливає Америку.

Довгий час одна з найвідоміших і культових компаній Америки жила одними цифрами: числом замовлених гамбургерів і кількістю відкритих в Штатах і за кордоном ресторанів. Однак зараз McDonald's Corp. бачить, що показники знову рухаються «не туди» і знову, як було вже не раз, обіцяє все виправити.

Основною причиною невдач, судячи з усього, є стратегія, прийнята з середини 90-х років, коли нові ресторани з'являлися з астрономічною швидкістю. До 1994 р. McDonald's відкривала в середньому 700 точок на рік. Пік припав на 1996 рік: тоді були відкриті 2585 ресторанів. Багато аналітиків вважають, що роки невтримного зростання призвели до зниження контролю над підприємствами. На користь ефективності і швидкості в жертву принесли буквально все: від чистоти до того, як гамбургери укладаються в гриль. Багато покупців стали незадоволені погіршенням якістю обслуговування.

Очевидно, що більш фундаментальна проблема полягає в з трансформаційних змін смаків споживачів, тому що з'являється все більше

багатий вибір високоякісних продуктів. Сучасні споживачі хотять чогось більшого, ніж «Біг-Мак» з коктейлем, все більше людей турбуються про корисність їжі. McDonald's же прагне зайняти занадто велику нішу, намагаючись об'єднати в собі фаст-фуд і більш якісне харчування, конкуруючи з premium brand на ринку швидкого харчування (Panera Bread, Quisno's і Così).

McDonald's збирається врятувати себе, повернувшись назад до тих витоків, з яких починалася компанія. Однак компанії зараз, безумовно, потрібно щось більше, ніж просто смачні гамбургери, щоб вирішити свої проблеми. Протягом десятиліть McDonald's була колосом американського і світового фаст-фуду, концепція розвитку компанії увійшла в багато підручники з менеджменту. Компанія дала мільйонам людей їх першу роботу, змінила образ і стиль харчування цілої нації і перетворилася з невеликої закускової в примісті Чикаго в символ Америки поряд з хмарочосами, статуєю Свободи і Голлівудом. Зараз же McDonald's - виснажений гігант, який поступається конкурентам то в одному, то в іншому.

У грудні 2002 р., після того як акції знизилися на 60% з початку року, рада директорів звільнив CEO Джека Грінберга. Його перебування на посаді було ознаменоване поданням 40 нових найменувань в меню, жодне з яких, однак, не стало популярним, а також поглинанням ряду конкуруючих мереж. У дійсності ж критики заявляли, що, зайнявшись відразу настільки багатьма справами і виконуючи кожне з них досить посередньо, Грінберг руйнував основний бізнес компанії. Дослідження показують, що обслуговування та якість McDonald's сильно відстає від конкурентів.

Рішенням компанії стало повернення пішов на пенсію віце-голови ради директорів Джеймса Канталупо, який був свідком успішної міжнародної експансії компанії в 80-90-і роки. Чи зможе Канталупо повернути назад те сповзання, яке на протязі останніх років переслідує McDonald's?

Очікується, що об'єктивним зусиль Канталупо і його команди стане обслуговування і сервіс, що включає в себе також впровадження системи оцінки франшиз і последующее порятунк. «Ми повинні реформувати весь фундамент. Марно намагатися рости, якщо основи занадто слабкі ».

На жаль, проблеми McDonald's простираються далі приведення ресторанів до кращого увазі і оновленню меню. Мережа випробовується тиском з боку довгострокових трендів, які залишають мало місця для подальшого розширення. Наплив емігрантів в Америку в останні десятиліття і популяризація екзотичної колись їжі, як суші або буритос, сильно фрагментований ринок фаст-фуду. Додатково, їжа швидкого приготування зараз може бути знайдена скрізь - в супермаркетах, магазинчиках і навіть в вуличних автоматах. Одним з найбільш швидкозростаючих сегментів Ресторанного ринку став «fast casual» з дещо більш дорогим меню і їжею кращої якості. Все це, в кінцевому рахунку, може означати - McDonald's більше не є компанією росту. Схоже, Канталупо визнає це, коли керівництву компанії довелося знизити свій прогноз по зростанню обсягу продажів у найближчому майбутньому всього лише до 2% в рік в порівнянні з 15% в недавньому минулому. Зараз вже ніхто не скаржиться, що високий курс долара, а також заборона на ввезення говядіни обмежують можливості компанії в Європі. У 2003 р. компанія планує відкрити 250 ресторанів за межами США - на 40% менше, ніж у 2002 р.; доведеться також закрити близько 170 з 2800 Ресторанов в Японії у зв'язку з триваючим економічним спадом.

Практичне заняття 3 Використання методів оцінки діяльності організації

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: дослідження методів оцінки діяльності організації.

Мета заняття: використати на практиці методи оцінки діяльності організації.

Практические задания:

1. Ниже приводится высказывание о менеджменте известного американского теоретика по организационным проблемам Питера Друкера: «Менеджмент — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Менеджмент в сущности является и стимулирующим элементом социальных изменений и локомотивом значительных социальных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену: взрыву образования».

Задание: Внимательно прочтите высказывание П. Друкера и ответьте на поставленные вопросы:

1. Какое словосочетание выражает главную идею автора?
 2. Какое умозаключение делает автор в этом абзаце?
 3. Каково отношение автора к менеджменту?
 4. Как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в ближайшие десятилетия?
 5. Объясните смысл понятий — «наука управления» и «менеджмент». Есть ли между ними разница
2. Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:
- 1) Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам
 - 2) Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль)
 - 3) Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других
 - 4) Сокрывание своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.

Вопросы:

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их
2. Насколько реально их осуществление в условиях Украины, какие трудности могут встретиться у украинских менеджеров, как их преодолеть?
3. Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из

важнейших качеств менеджера — самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но, тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

4. Вы — руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

5. В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;

б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручить им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

6. Вы — новый молодой руководитель одного из подразделения предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

7. Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступив ли на его месте?

8. Вы — начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных

и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

9. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

10. Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

11. Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

12. Вы — руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

13. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

а)соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б)даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в)отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г)поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений, обосновав его, или предложите свое.

14. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего

ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения и обоснуйте его:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

15. Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

Семінарське заняття 6 Основи організаційної діяльності

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначення сутності та особливостей організаційної діяльності у сучасних умовах господарювання.

Мета заняття: дослідження принципів та методів управління, а також механізму оптимізації управління.

Питання для обговорення:

1. Організаційна діяльність.
2. Альтернативні парадигми організаційного процесу.
3. Система управління - кібернетичний підхід.
4. Принципи управління
5. Принцип розімкненого управління;
6. Принцип розімкненого управління з компенсацією обурень;
7. Принцип замкненого управління;
8. Принцип однократного управління.
9. Оптимізація управління.
10. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.
11. Методи управління
12. Детермінований метод управління
13. Програмно-цільовий метод управління
14. Ціннісно-орієнтований метод управління.

Практичне заняття 4 Механізм оптимізації управління організацією

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: дослідження понять «механізм» та «оптимізація».

Мета заняття: визначення особливостей оптимізації управління організацією.

Практичні завдання:

1. Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?
2. У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримете. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?
3. Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежний энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди — международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. Какими способами Вы поднимете упавший дух команды?
4. Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как Вы поступите в этой ситуации?
5. Вы — руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (а, б, в). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение.

а) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность.

б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и с посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.

в) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

6. Предположим, у Вас есть два кандидата на должность начальника инженерно-конструкторского бюро: один - ума палата, утопает в творческих идеях, захвачен работой, заражает вдохновением людей, но, как истинный ученый, совершенно не следит за своей внешностью; другой - холоден, вежлив, подтянут, умеет вести беседу и концентрироваться на делах, планирует работу подчиненных. Кого Вы пригласите на работу и почему?

Практичне заняття 5 Дослідження основних організаційно-правових форм діяльності в Україні

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: визначення основних організаційно-правових форм діяльності в Україні.

Мета заняття: порівняльний аналіз основних організаційно-правових форм діяльності в Україні.

1. Генри Форд и Альфред Слоун -младший были выдающимися руководителями. Они противостояли друг другу в 20-е гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Форд был автократом в управлении. В компании «Форд Моторз» только он мог принимать решения. Общие принципы Форда можно выразить одной фразой: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, если этот цвет - черный» («Форд Моторз» выпускала автомобили исключительно черного цвета).

Форд скептически относился к предложениям Слоуна о реорганизации компании «Дженерал Моторз», у него было достаточно оснований пренебрежительно относиться к его новомодным идеям. Т.к. он разработал модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически каждый, кто работал.

Приблизительно за 12 лет Форд превратил маленькую компанию в гигантскую отрасль, которая изменила американское общество. Кроме того, он добился этого, поняв, как создать автомобиль, стоящий всего 290 долларов, и при этом выплачивая своим работникам одну из самых больших ставок в то время – 5 долларов в неделю. В 1921 г. «Форд Моторз» контролировал 56 % рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторз», которая в тот момент была конгломератом, состоящим из небольших полузависимых компаний, контролировала всего 13 % рынка и приближалась к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения средств, вложенных в акции «Дженерал Моторз», взяла на себя ведение ее дел, пока не наступил крах. Пьер Дюпон, приверженец современного управления, назначил президентом фирмы Слоуна, который быстро превратил в реальность планы, с которых насмехался Форд. Реорганизованная «Дженерал Моторз» имела сильную группу управления, а многие люди получили право самостоятельно принимать важные решения. Любимыми словами Слоуна были «концепция», «методология», «рациональность». На каждого руководителя он возложил конкретные обязанности, предоставив при этом свободу делать все необходимое для их выполнения.

Тогда как «Форд Моторз» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а все другие выполняют,

управленческа команда Слоуна швидко реалізувала нові концепції, відповідаючі новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторз» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючі покупцям широкий асортимент стилевих і кольорових оформлень і доступний кредит.

Часть «Форд Моторз» на ринку різко знизилась, а рейтинг її керівників сильно упав. В 1927г. фірма була змушена зупинити конвеєр, щоб переобладнати його під випуск запоздавшої моделі «А». Це дало можливість «Дженерал Моторз» захопити 43,5 % автомобільного ринку, залишив Форду менше 10%.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб навчитися на досвіді «Дженерал Моторз», він продовжував працювати по-старому. На протязі наступних 20 років фірма «Форд Моторз» едва утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості і майже кожен рік втрачав гроші. Від банкрутства її врятував лише наявність резерву в 1 млрд. доларів, який Форд накопив в кращі часи.

Вопросы:

1. Чем походи и отличны миссии компаний «Форд Моторз» и «Дженерал Моторз»?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху двух фирм?
3. Какие факторы способствовали упадку фирмы «Форд Моторз»?
4. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?

2. Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, і меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування. Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас - до зниження прибутку.

Звертаючись до керівництва компанії, президент «Сірс» Джером Россом зазначив, що коли «Сірс» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сірс» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

Керівництво фірми вирішило диверсифікувати діяльність «Сірс» та проникнути в нові сфери підприємництва. З цією метою був створений корпоративний комітет із стратегічного планування, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування й нерухомого майна.

На початку його роботи були великі розходження щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Одні керівники вважали, що фірма має

лишатись у своїй традиційній сфері - роздрібній торгівлі, інші - бажали розширення діяльності в одній із перспективних галузей, що швидко розвиваються, такі як телезв'язок, домашні розважальні програми тощо.

Тому комітет вирішив вивчити ряд галузей, щоб виявити потенційні можливості їх зростання й прибутковості та проаналізувати те, як «Сірс» може застосувати в новій справі свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг чи фінансову силу. Комітет визначив орієнтири, які стосувались розмірів галузі, потенційного обсягу реалізації та прибутку, проміжку часу, необхідного для того, щоб «Сірс» стала сильним фактором (конкурентом). Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, щоб ім'я й репутація «Сірс» стали конкурентно визначальною ознакою. І, нарешті, цей бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібною торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сірс»». «Сірс» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також; завдяки фірмі «Олл стайт», яка входила до складу «Сірс». Зусилля комітету увінчалися придбанням компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

Запитання:

1. Які фактори зовнішнього середовища мали вплив на рішення фірми «Сірс» переглянути свою стратегію?
2. Чи змінила компанія свою місію?
3. Що керівництвом «Сірс» сприймається як основні сильні сторони фірми?

Практичне заняття 6 Оцінка ефективності організаційних форм управління

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: визначення методів оцінки ефективності організаційних форм управління.

Мета заняття: оцінка ефективності організаційних форм управління.

Практичні завдання:

1. Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість різних фірм. Проте наприкінці десятиліття стало зрозуміло, що деякі з цих придбань були необмірковані. У 1990 році компанія продала їх, а інші виставила на продаж. Компанії, що були продані займалися переробкою м'яса, і виробництвом тенісних ракеток, інвентарю для гольфа, мережею ресторанів. На продаж виставили компанію з виробництва тенісного інвентарю та ювелірну фірму. Крім того, оглядачі вважали, що невдовзі «Колгейт» скаже «до побачення» підприємству з виготовлення солодошів, компанії з виготовлення товарів для відпочинку та жіночого одягу.

«Колгейт» зрозуміла, що її досвіду та вміння реалізувати зубну пасту та мило недостатньо, щоб продавати хот-доги, лак для нігтів та хокейні клюшки. Придбавши ці фірми, компанія поставила себе в такі умови, за яких керівництво змушене приділяти увагу не лише просуванню та підтримці певного продукту, а й різним другорядним справам, про які воно майже не має уявлення. Крім того, цей сектор фірми приносив лише збитки. Переглянувши довгострокові фінансові орієнтири компанії, президент «Колгейт» вирішив відмовитися від цих операцій та сконцентрувати ресурси там, де це принесе найбільшу користь.

Запитання:

1. Як би ви визначили основну місію «Колгейт»?
 2. Чому компанія змушена продати щойно придбані фірми?
 3. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?
2. Коли федеральне законодавство посилило вимоги до правил дорожнього руху, американська компанія «Вікл» вирішила запропонувати своїм споживачам послуги з реєстрації автомобілів та оформлення інших документів на машину (страхування тощо). Коротко кажучи, фірма бере вашу машину, проводить її через всю послідовність реєстрації та одержання номерних знаків (власник машини лише на очікування своєї черги у федеральному управлінні для реєстрації витрачає 1-2 години), а потім відвозить на технічний огляд (ще 1-2 години), миє її, якщо ви про це попросите, і повертає вам вже чистою, сяючою, повністю зареєстрованою і готовою для експлуатації. Спосіб залучення клієнтів фірма обрала

найневибагливіший. Працівники фірми просто кладуть рекламні листки під двірники тих автомобілів, які ще не мають номерних знаків, чи в яких знаки із іншого штату або закінчується строк дії талона про проходження технічного огляду.

Коли ж уряд країни знайшов спосіб спростити процедуру реєстрації транспортних засобів, то цим, по суті, позбавив «Вікл» її клієнтури. Тоді фірма переорієнтувала свій бізнес. Тепер вони беруть вашу машину і самі відвозять її на ремонт і на технічне обслуговування, потім повертають назад. Звичайно ремонт і обслуговування автомобіля відбувається протягом одного й того самого дня. Річ у тому, що «Вікл» налагодила тісні контакти з ремонтними службами, уклала з ними угоду про постачання деякої кількості машин для ремонту і дістала право на першочергове обслуговування як клієнт, що подає найбільше замовлень.

Розвитку нового бізнесу на фірмі «Вікл» сприяло рішення міських властей Вашингтона про застосування до тих, хто більше чотирьох разів не сплатив штраф за паркування в неналежному місці, спеціальних заходів впливу - «автомобільних колодок», що не дають автомобілю змоги рушити з місця. Якщо ваш автомобіль одержав такі «колодки», то ви маєте дістатися до центру міста, сплатити штраф і збори, перш ніж: скористаєтесь ним. Так ось, працівники «Вікл» кладуть рекламні листки під двірники арештованої машини. Компанія пропонує клієнту зателефонувати їй, повідомивши номер автомобіля та кредитної картки, а всю процедуру «визволення» вашого автомобіля вона бере на себе.

У президента «Вікл» уже є плани щодо створення своєрідного клубу автолюбителів, члени якого зможуть за допомогою послуг «Вікл» задовольнити свої бажання, пов'язані з експлуатацією автомашин. Клуб - головним чином для тих, у кого є гроші, але немає часу.

Запитання:

1. Чи змінювалась місія компанії «Вікл» у процесі її функціонування?
2. Які стратегії були обрані керівництвом «Вікл»?
3. Які ринкові ніші були використані фірмою «Вікл»?
4. Що конкретно сприяло виявленню тієї чи іншої ринкової ніші?
5. Яка ринкова ніша, на ваш погляд, є найперспективнішою?
6. Яку мету має президент «Вікл», плануючи створення клубу автомобілів?

3. Организация специализируется на фасовке и реализации чая. Основные источники чайного сырья – Цейлон, Кения, Китай. Упаковывается и потребляется чай в Украине. Компания осваивает выпуск травяного чая (источник сырья – Карпаты, Крым). Руководство компании задумывается о выходе на рынки ближнего зарубежья. Объем реализации продукции в денежных единицах (д.е.) за последние два года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл.

№	Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. д.е.		Доля рынка, 2008г., %	
		2009	2010	предприятия	конкурента
1	Чай черный листовой (100 гр. упаковка)	2900	2500	34	17
2	Чай черный листовой (200 гр. упаковка)	590	649	33	21
3	Чай зеленый (100 гр. упаковка)	90	130	5	7
4	Чай зеленый (200 гр. упаковка)	1850	2405	11	9
5	Чай черный пакетированный (25 шт.)	280	448	15	10
6	Чай черный пакетированный (50 шт.)	60	100	1	7
7	Чай зеленый пакетированный (25 шт.)	580	348	40	18
8	Чай зеленый пакетированный (50 шт.)	980	686	16	16
9	Травяной чай пакетированный (25 шт.)	900	400	2	4

Задание:

Используя матрицу Бостонской консалтинговой группы, сформировать продуктовую стратегию организации. Определите товар, с которым (или посредством которого) компания может расширить свои рынки сбыта (в том числе и за рубежом).

Рекомендации к решению:

1. В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.
2. Рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации, и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за рассматриваемый период (2007-2008гг.). Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2010г. (текущий) к объему ее реализации за 2009г. (предыдущий).
3. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы.

4. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия в 2010г.
5. Расчеты свести в таблицу.

Показатель	№ продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка									
Относительная доля рынка									
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %									

6. Построить матрицу БКГ. На основе ее анализа сформулировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендована література

Базова

1. Акулов В.Б. Теория организации : учеб. пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. - 192 с.
2. Беляев А. А. Системология организации : учеб. / А.А. Беляев, Э.М. Коротков ; под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. - 182 с.
3. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб. : Питер, 2004. - 395 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2009. - 864 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. - К.: Знання, 2008.-319 с.
6. Приходько Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Приходько, В.И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. - 269 с.
7. Радченко Я.В. Теория организации. ГУ / Я.В. Радченко, Э.А. Смирнов. – М. : ЗАО Финстатинформ, 2000.-212 с.
8. Смирнов Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. – М. : Инфра-М, 2003. - 248 с.

Допоміжна

1. Баранников А. Ф. Теория организации : [Учеб. для вузов по специальности 061100 "Менеджмент орг."] / А.Ф.Баранников. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 700 с.
2. Камерон Ким С. Диагностика и изменение организационной культуры : [Пер. с англ.] / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн; [Ред. И.В. Андреева]. - СПб. : Питер, 2001. - 311 с.
3. Кожухар В. М. Основы теории организации : учеб. пособие / В.М.Кожухар. - М. : Дашков и К, 2004. - 183 с.
4. Лафта Джавад Кадем. Теория организации : учеб. пособие / Дж.К.Лафта. - М. : Проспект, 2003. - 410 с.
5. Мастыкаш О. И. Основы теории систем и системного анализа (в приложении к проблемам менеджмента организаций) : учебник / О. И. Мастыкаш. - Одесса : Фенікс, 2009. - 179 с.
6. Теория организации : учеб. [для вузов по направлению 521500 "Менеджмент", спец. 061000 "Гос. и муницип. упр.", 061100 "Менеджмент орг."] / Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. и др.]; Под ред.: В.Г.Алиев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 2003. - 431 с.
7. Теорія організацій : навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 "Упр. навч. закл." / О. К. Белова, О. Е. Коваленко ; Укр. інж.-пед. акад., Каф. педагогіки і методики проф. навчання. - Х. : Точка, 2012. - 160 с.
8. Туровец О. Г. Теория организации : учеб. пособие [для вузов по спец. 060800 "Экономика и упр. на предприятии машиностроения"] / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 128 с.

9. Хэнди Чарльз. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций : научно-популярная литература / Чарльз Хэнди; [Пер. с англ. С.Жильцов]. - СПб. : Питер, 2002. - 222 с.