



Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму



Менеджмент

практикум для здобувачів денної форми навчання
економічних спеціальностей

Мукачево
МДУ 2024

УДК 658

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою
Мукачівського державного університету
протокол № 7 від 14.02.2024 р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму
протокол № 8 від 28.12.2023 р.*

Укладач

Лизанець А.Г. - к.е.н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму Мукачівського державного університету

Рецензент

Черничко Т.В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Мукачівського державного університету

М 54

Менеджмент: практикум для здобувачів денної форми навчання економічних спеціальностей / Укладач Лизанець А.Г./ Вид. 2 доповн. – Мукачево: МДУ, 2024. - 66 с. (3,69 д.а.)

Практикум покликаний допомогти здобувачам освіти оволодіти теоретичними знаннями та практичними навичками з менеджменту підприємства, зокрема щодо розуміння сутності та технології здійснення основних функцій менеджменту, механізму розробки і реалізації управлінських рішень, основ проектування, вибору та удосконалення організаційних структур управління, застосування методів менеджменту та стилів керівництва, оцінки ефективності роботи управлінських органів тощо. Методичне видання включає перелік тем з дисципліни з питаннями, що підлягають вивченню, дискусійні питання, практичні та ситуаційні завдання, перелік питань до підсумкового модульного контролю та список рекомендованої літератури для вивчення дисципліни

© МДУ, 2024

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ПЕРЕДМОВА | 4 |
| ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ | 5 |
| ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЗА ТЕМАМИ | 7 |
| ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»..... | 10 |
| ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА І МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ..... | 10 |
| ТЕМА: РАННІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ..... | 13 |
| ТЕМА: СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ. СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ | 14 |
| ТЕМА: ТЕХНОЛОГІЯ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ПРОЦЕС ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ | 16 |
| ТЕМА: ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ | 20 |
| ТЕМА: ОРГАНІЗУВАННЯ (ОРГАНІЗАЦІЯ) ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ..... | 23 |
| ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ, ВИБОРУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ | 27 |
| ТЕМА: МОТИВУВАННЯ (МОТИВАЦІЯ) ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 30 |
| ТЕМА: КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 34 |
| ТЕМА: КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА | 37 |
| ТЕМА: МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ..... | 40 |
| ТЕМА: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЗМІНАМИ І СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 47 |
| ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ..... | 52 |
| ТЕМА: ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ..... | 54 |
| ТЕМА: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ОРГАНІВ..... | 58 |
| ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»..... | 63 |
| РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»..... | 65 |

ПЕРЕДМОВА

В умовах розвитку ринкових відносин та підвищення ролі господарської самостійності суб'єктів господарювання менеджмент займає активні позиції на українських підприємствах. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає можливість досягнути стрункої побудови організації, зменшити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля усіх працівників на досягненні поставлених цілей. Управлінський вплив здійснює не лише менеджер як керівник, а й група людей, сферою професійної діяльності яких є процеси управління. Передумовою ефективного управління є раціональна організація їхньої праці та наявність відповідного кваліфікаційного рівня.

Тому вивчення різних організаційних аспектів менеджменту та методів забезпечення високої якості роботи апарату управління, особливо на рівні підприємства, викликає сьогодні велику практичну цікавість та є актуальним. Ґрунтовна підготовка бакалаврів економічних спеціальностей не може здійснюватися без вивчення такої навчальної дисципліни як «Менеджмент».

Основною метою видання є формування у майбутніх економістів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Призначення видання практикуму з менеджменту для здобувачів економічних спеціальностей полягає у наданні систематизованої інформації щодо підготовки до практичних занять з курсу.

До **конкретних цілей** практикуму з дисципліни «Менеджмент» належить:

- 1) надання здобувачам необхідного інформаційного забезпечення для вивчення окремих тем та засвоєння програмового матеріалу з дисципліни;
- 2) допомога у розвитку аналітичного мислення та формування умінь приймати стратегічні, тактичні та оперативні рішення в умовах невизначеності;
- 3) надання практичних ситуаційних завдань, кейсів, вправ та задач для закріплення теоретичних знань та вміння їх застосовувати на практиці;
- 4) стимулювання самостійності та творчого мислення студентів шляхом розв'язання реальних бізнес-кейсів та завдань.
- 5) підвищення рівня професійної компетентності студентів у галузі менеджменту, що сприятиме їх подальшій успішній кар'єрі у сфері бізнесу та економіки.

За результатами засвоєння необхідного теоретичного матеріалу та виконання практичних завдань здобувачі отримають:

➤ **знання щодо:**

- змісту наукових шкіл менеджменту та особливостей організації менеджменту різних країн;
- сутності та технології здійснення основних функцій менеджменту – планувальної, організаційної, мотиваційної та контролюючої;

- сутності та різновидів управлінських рішень, методів їх розробки, ухвалення та реалізації;
- видів організаційних структур управління діяльністю підприємства, методів їх проектування, вибору та удосконалення, факторів впливу на вибір організаційної структури;
- форм впливу та влади над персоналом; основних стилів керівництва, їх переваги та недоліки;
- системи методів управління діяльністю підприємства (організаційно-адміністративних, правових, економічних, соціально-психологічних);
- видів та методів вирішення конфліктних і стресових ситуацій;
- особливостей організації внутрішньофірмового обміну інформації у системі менеджменту підприємства;
- основ різних видів функціонального менеджменту: кадрового, фінансового, інноваційного, інвестиційного, ризик-менеджменту.

➤ **вміння та практичні навички, які дозволять здобувачам:**

- застосовувати теоретичні знання, отримані у ході вивчення дисципліни, на практиці;
- виявляти та аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на діяльність організації з метою вибору оптимальних методів та способів управління, стилю керівництва;
- проектувати та визначати оптимальний тип організаційної структури управління діяльністю підприємства;
- проводити діагностику робочого часу керівників та спеціалістів;
- планувати власний робочий час;
- розробляти та вибирати оптимальний тип управлінського рішення з множини можливих на основі використання різних методів;
- здійснювати функції планування, організації, мотивації та контролю при аналізі ситуаційних та практичних завдань, участі у ділових іграх.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття - це організаційна форма навчального заняття, на якому викладач організує обговорення здобувачами питань з тем, визначених робочою навчальною програмою, а також формує вміння і навички практичного застосування певних теоретичних положень шляхом виконання практичних завдань.

Основна мета практичного заняття - розширення, поглиблення й деталізація теоретичних знань, отриманих здобувачами на лекціях та в процесі самостійної роботи і спрямування їх на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, прищеплення умінь і навичок, розвиток наукового мислення та усного мовлення здобувачів.

Проведення практичного заняття з дисципліни «Менеджмент» ґрунтується на попередньо підготовленому теоретичному матеріалі, методичному матеріалі - тестах для виявлення ступеня оволодіння здобувачами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язування їх здобувачами на занятті.

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент» практичні заняття можуть проводитись у наступних формах або їх поєднанні:

- колоквіум – активна жвава бесіда на зазначену в плані тему, коли і викладач, і здобувачі ставлять запитання, в обговоренні яких беруть участь усі здобувачі;

- диспут – дискусія навколо проблем, які по-різному тлумачаться, висвітлюються вченими різних наукових напрямків(шкіл) або в різних країнах;

- рольові ігри – висвітлення позицій відомих вчених, менеджерів, з'ясування їх поглядів при висвітленні проблем менеджменту у вигляді ділової гри;

- симпозіум – обговорення усних виступів і підготовлених рефератів;

- метод ситуацій (кейс-метод) – використання опису реальних соціальних і економічних ситуацій, аналіз ситуацій, вияснення суті проблеми, пропонування можливих розв'язків і вибір кращих з них.

Основними етапами підготовки та проведення практичного заняття з курсу «Менеджмент» є:

- попередній контроль знань, умінь і навичок здобувачів, отриманих на попередніх заняттях;

- постановка загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю здобувачів шляхом розгляду окремих питань у формі бесіди, дискусій тощо;

- захист здобувачами підготовлених ними рефератів та їх обговорення;

- виконання певних практичних (ситуаційних) завдань з їх обговоренням;

- виконання тестових завдань з метою виявлення рівня оволодіння здобувачами навчального матеріалу, винесеного на розгляд;

- розв'язування контрольних завдань, їх перевірка, оцінювання.

На кожному семінарському (практичному) занятті оцінюванню і поточному контролю підлягають:

- відповідність змісту виступу здобувача до змісту питань, що виносились на обговорення;

- активність здобувача і його вміння вести дискусію;

- обґрунтованість власних суджень;

- вміння використовувати теоретичні знання для розв'язання практичних (ситуаційних) завдань тощо;

- вміння використовувати мультимедійні засоби навчання та інші комп'ютерні технології;

- вміння робити презентацію з вибраної теми з використанням комп'ютерних технологій;

- результати експрес-опитування.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЗА ТЕМАМИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Менеджмент як наука і мистецтво керівництва

Предмет і основні цілі курсу «Менеджмент». Менеджмент як наука і мистецтво управління. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту. Організація як базове поняття менеджменту, цілі її діяльності. Поділ праці в організації та необхідність управління. Функції менеджменту. Еволюція менеджменту як діяльності.

Природа та особливості управлінської праці. Менеджери і їх ролі. Вертикальний поділ управлінської праці (рівні менеджменту). Горизонтальний поділ управлінської праці (сфери менеджменту). Якості менеджера. Розвиток якостей, необхідних менеджеру.

Тема 2. Ранні теорії менеджменту та інтегровані підходи до управління

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу. Школа поведінських наук. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.

Процесний підхід до управління (функції управління, сполучні процеси). Системний підхід до управління (відкриті і закриті системи, підсистеми). Ситуаційний підхід до управління (ситуаційні зміни).

Закони і закономірності менеджменту. Сутність природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Діалектика взаємозв'язку між закономірностями і принципами менеджменту.

Тема 3. Сучасні напрямки розвитку науки управління. Становлення менеджменту в Україні

Тенденція посилення технократичного аспекту сучасного менеджменту. Гуманізація управлінського мислення кінця XX – початку XXI століття. Особливості сучасного американського менеджменту. Японський феномен менеджменту. Специфіка німецької та шведської системи менеджменту.

Мікро- та макроекономічні чинники становлення менеджменту в Україні. Еволюція вітчизняної управлінської думки. Становлення сучасної моделі менеджменту

Організаційна культура, її особливості. Вплив культури на організаційну ефективність. Національне в організаційній культурі.

Тема 4. Технологія прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень як сполучний процес управління. Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень.

Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень: діагноз проблеми, накопичення інформації про проблему, розробка моделі рішення, опрацювання альтернативних варіантів рішення, вибір оптимального рішення.

Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень та процес їхньої реалізації

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Характеристика основних методів: метод “мозкової атаки” та “синектичного штурму”, методи фокального та морфологічного аналізу, матриця оцінки наслідків реалізації рішення, теоретико-ігрові методи.

Технологія реалізації управлінських рішень, вимоги до неї. Основні процедури реалізації управлінських рішень. Контроль виконання рішень.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 6. Планування як функція менеджменту

Сутність планування як функції управління. Принципи, типи та методи планування.

Поняття стратегії, її значення і необхідність розробки. Склад і зміст стратегічних планів фірми. Складові процесу стратегічного планування: визначення місії організації; цілі організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінські дослідження сильних та слабких сторін організації; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Бізнес-планування.

Короткотермінові плани. Поточне планування діяльності підприємства. Планування виробництва та реалізації продукції. Форми оперативного планування: оперативно-календарні плани і змінно-добові завдання. Поняття диспетчеризації.

Тема 7. Організаційна функція у менеджменті. Основні елементи організації

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Основні елементи організації, їх характеристика. Поділ праці (спеціалізація). Переваги та недоліки спеціалізації. Групування (департаменталізація). Способи групування. Координація, механізм горизонтальної і вертикальної координації. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження.

Тема 8. Організаційні структури управління

Зміст організаційної структури управління. Типи та види організаційних структур управління.

Фактори формування організаційних структур управління: зовнішнє середовище, стратегія, технологія, розміри організації, стадія життєвого циклу організації. Методи вибору організаційної структури управління: Шляхи удосконалення організаційних структур.

Управління організаційними змінами. Причини організаційних змін. Процес організаційних змін та його етапи. Опір організаційним змінам та його причини. Розуміння необхідності організаційних змін.

Тема 9. Мотивація трудової діяльності

Сутність мотивації та її види. Модель процесу мотивації. Змістові теорії мотивації. Теорія потреб А.Маслоу. Теорія Х/У Мак-Грегора. Теорія двох факторів Герцберга. Теорія мотивації продуктивності Мак-Клейланда. Процесний підхід до мотивації. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія сподівань В.Врума. Модель мотивації Портера-Лоулера. Економічні мотиви діяльності людей. Некономічні способи мотивації.

Тема 10. Контроль в системі управління діяльністю підприємства

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи ефективного контролю. Основні види управлінського контролю. Етапи процесу контролю: встановлення стандартів, вимірювання процесів; порівняння дійсного виконання зі стандартами; оцінки та реакція. Зовнішній і внутрішній контроль.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 11. Керівництво, влада, лідерство. Стили керівництва

Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу: влада на засадах винагороди, експертна, еталонна і традиційна форми влади. Способи управлінського впливу на

підлеглих: емоційні (зараження, наслідування) та раціональні (переконання, прохання, загроза, підкуп, наказ, вплив через участь). Лідерство як соціально-психологічне явище, його динаміка. Теорії лідирування. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Підхід до лідерства з точки зору особистості. Поведінський підхід до лідерства та стилю керівництва. Ситуаційний підхід до лідирування: ситуаційна модель керівництва Фідлера, модель „шлях-мета” Т.Мітчела і Р.Хауса, теорія життєвого циклу П.Херси та К.Бланшара.

Поняття стилю керівництва. Об’єктивні і суб’єктивні чинники його формування. Характеристика одномірних стилів керівництва: демократичний, авторитарний (автократичний) і ліберальний. Класифікація стилів керівництва Р.Блейка і Дж. Моутона.

Тема 12. Методи управління

Система методів управління, їх зміст і спрямованість. Організаційно-адміністративні методи управління. Правові методи управління. Особливості соціально-психологічних методів. Роль і місце економічних методів управління. Наукові методи менеджменту.

Основні принципи самоуправління (самоменеджмент). Основи правового регулювання управлінської діяльності.

Тема 13. Управління конфліктами, змінами і стресами на підприємстві

Зміст конфліктів. Структура конфліктів: виникнення передконфліктної ситуації, інцидент, вирішення конфлікту, післяконфліктний період. Типи конфліктів: внутрішньо-особовий, міжособовий, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий. Аналіз основних причин конфліктів. Методи вирішення конфліктів.

Поняття стресу, аналіз факторів, які його викликають. Методи вольового управління стресом у процесі керівної діяльності.

Тема 14. Організація управлінської праці. Інформація і комунікації у менеджменті

Поняття організації, кооперації та поділу праці в апараті управління. Організація робочого місця в апараті управління. Розташування робочих місць та умови праці службовців. Культура управління.

Робочий час та його основні елементи. Діагностика робочого часу. Методи діагностики робочого часу: хронометраж, фотографія робочого часу, фотохронометраж: технологія та проблеми здійснення. Планування часу керівників та спеціалістів. Нормування часу виконавців. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

Поняття управлінської інформації та закономірності її руху. Аналіз етапів обміну інформацією. Збори і засідання як форми обміну управлінською інформацією. Організація ділових бесід. Особливості обміну письмовою інформацією. Документаційне забезпечення менеджменту.

Тема 15. Оцінка ефективності менеджменту та діяльності управлінських органів

Сутність, критерії та методи оцінки ефективності менеджменту. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організації. Показники організаційної, економічної і соціальної ефективності менеджменту, порядок їх розрахунку. Оцінка ефективності досягнення цілей. Напрямки підвищення ефективності управління організацією. Управлінська бюрократія. Шляхи боротьби з бюрократизацією управління. Колективне управління.

Сутність та різновиди відповідальності та етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства. Культура менеджменту.

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА І МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ

Питання для обговорення:

1. Зміст менеджменту як науки та виду діяльності. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту.
2. Організація як базове поняття менеджменту, цілі її діяльності. Поділ праці в організації та необхідність управління.
3. Сутність управлінської діяльності. Функції менеджменту.
4. Менеджери і їх ролі. Рівні менеджменту та сфери менеджменту.
5. Якості менеджера. Розвиток якостей, необхідних менеджеру.
6. Принципи менеджменту. Закономірності менеджменту.

Поняття та категорії: державне, ідеологічне, технічне, соціальне та господарське управління; організаційний, операційний, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, інвестиційний, кадровий, екаунтинговий менеджмент, менеджмент матеріально-технічного забезпечення та збуту, менеджер, рівні та сфери менеджменту, функція менеджменту.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Методологічні основи управління.
2. Менеджмент і підприємницьке середовище.
3. Управління як специфічний вид трудового процесу.
4. Держава і управління.
5. Місце функцій в системі управління підприємством
6. Якості менеджера.
7. Наукова організація управлінської праці.
8. Чинники менеджерської діяльності в сучасних умовах України.

Дискусійні питання:

1. Розмежування понять «управління» і «менеджмент».
2. Пояснить, у чому полягає складність процесів управління у людському суспільстві.
3. Як можна визначити суть менеджменту?
4. Обґрунтуйте необхідність менеджменту на підприємстві.
5. У чому полягає зміст управлінської праці і чим вона відрізняється від праці виконавчої?
6. Який з підходів до підготовки управлінських кадрів (американський, японський, європейський) ви вважаєте оптимальним у вітчизняних умовах господарювання і чому?
7. Назвіть основні функції управління. Яка їх логічна послідовність і чому?
8. Чим відрізняється організація від групи людей, які зібралися на стадіоні для перегляду футбольного матчу?

Практичні завдання:

1. Обґрунтована доцільність створення малого підприємства, що виготовляє журнальні столики. *Викласти в чіткій логічній послідовності*

порядок його реєстрації, організації діяльності аж до етапу отримання чистого прибутку.

2. На діючому плодоовочевому заводі у технологічно-виробничому процесі в декількох місцях виникли поломки та збої. *Розробити оперативний план дій щодо ліквідації даних поломок і збоїв та звести втрати підприємства до мінімуму.*

3. Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що виробни вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту - управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

4. На спільному підприємстві «Компакт ЛТД» планують запровадити у виробництво новий вид продукції. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з упровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

Визначити загальні та конкретні функції управління і здійснити їх аналіз.

5. На підприємстві виникла потреба найняти фахівця з менеджменту. *Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом:*

— кандидат А – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання;

— кандидат Б – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник вважатиметься кандидатом авторитетним;

— кандидат В – схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

— кандидат Г – має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть одну із кандидатур і обґрунтуйте свій вибір.

6. Тест Ейнштейна

(За допомогою цього тесту А. Ейнштейн підбирав собі учнів)

Вам, як справжньому майбутньому менеджеру, доведеться неодноразово зіткнутись з різноманітними управлінськими ситуаціями, для вирішення яких, безумовно, потрібен гнучкий і розвинутий інтелект, наприклад, такий, що дав змогу відомому вченому створити теорію відносності.

Пропонується розв'язати цей тест та оцінити свої можливості стати учнем А. Ейнштейна та справжнім успішним менеджером.

УМОВИ:

| |
|---|
| 1. Є п'ять будинків різного кольору. |
| 2. У кожному будинку живе один мешканець, що відрізняється від сусіда за національністю: німець, англієць, швед, датчанин, норвежець. |
| 3. Кожен мешканець споживає лише один визначений напій. |
| 4. У кожного мешканця є якась тваринка. |
| 5. Кожен мешканець курить сигарети визначеної марки. |
| 6. Жоден з п'яти мешканців не п'є однакові з іншими напої, не курить однакових сигарет і не має однакових тварин, не живе в однакових будинках. |

ПІДКАЗКИ:

| | |
|---|---|
| 1. Англієць живе в червоному будинку. | 9. Норвежець живе в першому будинку. |
| 2. У шведа є собака. | 10. Той, хто курить «Marlboro», живе біля того, хто має котика. |
| 3. Датчанин споживає чай. | 11. Мешканець, у якого є коник, живе біля того, хто курить «Dunhill». |
| 4. Зелений будинок стоїть ліворуч від білого. | 12. Той, хто курить сигарети «Winfield», п'є пиво. |
| 5. Мешканець зеленого будинку п'є каву. | 13. Норвежець живе біля блакитного будинку. |
| 6. Людина, що курить «Pall Mall», має пташку. | 14. Німець курить «Rothmans». |
| 7. Мешканець із середнього будинку п'є молоко. | 15. Той, хто курить «Marlboro», - сусід людини, що п'є воду. |
| 8. Мешканець жовтого будинку курить «Marlboro». | |

Запитання: У кого живе рибка?

7. Ви - керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

- 1) звернете до служби зайнятості;
- 2) призначите на цю посаду симпатичну вам особу;
- 3) проведете анкетування на підприємстві;
- 4) попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- 5) будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням в ЗМІ;
- 6) призначите на цю посаду працівника відповідного відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

ТЕМА: РАННІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

Питання для обговорення:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу.
3. Поведінська фаза менеджменту: школа людських стосунків та школа поведінських наук.
4. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.
5. Інтегровані підходи до управління:
 - процесний підхід до управління (функції управління, сполучні процеси);
 - системний підхід до управління (відкриті і закриті системи, підсистеми);
 - ситуаційний підхід до управління (ситуаційні зміни).

Поняття та категорії: хронометраж, мікрохронометр, прогресивна система оплати праці, ієрархія (скалярний ланцюг), ергономіка, антропометрія, біхевіоризм, бюрократизм, бюрократична організація, функції та сполучні процеси управління, відкриті та закриті системи, закон синергічного ефекту, ситуаційний аналіз, централізація та децентралізація управління.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Еволюція менеджменту (з моменту виникнення управлінської праці в стародавньому світі до менеджменту XXI ст.).
2. Предтечі наукового менеджменту (XVII - XIX ст.).
3. Організаційно-технічні принципи управління Г. Форда.
4. Емпірична школа американського менеджменту (50 - 80 рр. XX ст.).
5. Н. Макіавеллі та моральні засади управління людьми.
6. Маркетинговий підхід у менеджменті.
7. Системний підхід до управління.

Дискусійні питання:

1. Розкрити причини, які обумовили виникнення менеджменту як науки.
2. Навести приклади історичних пам'яток, які свідчать про наявність складних організацій в далекому минулому.
3. Назвати основні причини відділення функцій володіння і управління.
4. Чи є правомірним використання виразу «організація управління»? Свою думку обґрунтуйте.
5. Які положення школи наукового менеджменту до сьогодні використовуються в системі управління підприємством?
6. Охарактеризуйте реальні та потенційні можливості використання зарубіжного менеджменту у сфері менеджменту в українській економіці.
7. Чому необхідно розробити нову парадигму менеджменту при реформуванні економіки України?
8. На прикладі конкретного підприємства пояснити принцип

«синергічного ефекту» - « $2+2=5$ ».

9. Яким теоріям і концепціям (людського чи виробничого спрямування) ви надали б перевагу у практичній роботі?

Практичні завдання:

1. *Кількісний підхід до управління. Визначити систему змінних, які обов'язково повинні бути враховані при визначенні обсягів випуску продукції на наступний місяць:*

- при серійному типі виробництва;
- при одиничному типі виробництва.

2. Серед громадськості поширилися чутки, що стан вашої фірми хиткий, хоча насправді це навпаки. *Програма ваших дій.*

3. Ваша фірма працює в мережі готелів і ресторанів. Біля входу потрібно повісити табличку з принципами діяльності фірми. *Змодельуйте таку табличку.*

4. Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє широку номенклатуру продукції. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини. З певних причин одночасно припинилося постачання сировини з обох джерел.

Перший постачальник припинив постачання у зв'язку з закінченням терміну дії контракту на поставку.

Другий постачальник припинив постачання у зв'язку з тим, що вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були пов'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які інтегровані підходи менеджменту: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

ТЕМА: СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ. СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Питання для обговорення:

1. Гуманізація управлінського мислення кінця ХХ - початку ХХІ століття.
2. Особливості сучасного американського менеджменту.
3. Японський феномен менеджменту.
4. Особливості німецької системи управління.
5. Специфіка шведської системи менеджменту.
6. Еволюція вітчизняної управлінської думки. Сучасні тенденції у менеджменті України.
7. Концепція організаційної культури і її вплив на організаційну ефективність

Поняття та категорії: технократія, техноструктура, корпоративна (організаційна) культура, організатори - управлінці, позитивний та сімейний найм, чоловіча модель менеджменту, НЕП (нова економічна політика),

галузевий та народногосподарський підхід до управління, госпрозрахунок, бригадний підряд.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Організаційно-технічні і соціальні групи концепцій управління у вітчизняному менеджменті 20-х рр.
2. Підприємницька культура та її різновиди
3. Національне в організаційній культурі. Вплив культури на організаційну ефективність.
4. Американська управлінська думка та її особливості.
5. Практичний досвід міжнародного менеджменту (США, Японія, Німеччина, Швеція, Фінляндія).
6. Зарубіжний досвід управління персоналом.
7. Внесок у розвиток світової науки менеджменту українських науковців дореволюційної доби.
8. Еволюція вітчизняного менеджменту за радянських часів.
9. Сучасні українські теоретики менеджменту.

Дискусійні питання:

1. Здійсніть порівняльну характеристику японського та американського менеджменту.
2. Що спільного можна виявити в концепціях вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері управління? Які з них найближчі одна до одної?
3. Обґрунтуйте своє розуміння філософської основи американського менеджменту.
4. Ваше розуміння функцій і значення організаторів-управлінців в американській підприємства.
5. Проаналізуйте основні особливості вітчизняної системи управління:
 - за часів командно-адміністративної економіки;
 - в умовах переходу до ринкових відносин.
6. Пояснити розуміння виразу: «керівник не «штовхан і пастух» або «локомотив, який тягне за собою вагон-колектив». Він організатор самостійного руху вагону на основі співробітництва і спільних дій колективу».
7. Ваше розуміння корпоративної культури як джерела гарантії безпеки і надійності справи.
8. Охарактеризуйте співвідношення корпоративної і загальнолюдської культури, корпоративної і економічної культури.
9. Поясніть, як взаємопов'язана корпоративна культура з філософією бізнесу.
10. Розкрийте співвідношення ідеології, моралі і моральності корпорації.
11. Поясніть з наукової точки зору, чому такий категоричний Екс- президент Американського товариства по зв'язках з громадськістю Джо Епл: «Якщо із-зі вашого невдалого рішення фірма втратить гроші, я це зрозумію. Але якщо із-за цього постраждає репутація фірми, я буду з Вами немилосердний. Можна поновити гроші, але дуже складно поновити репутацію».

Практичні завдання:

1. *Змодельуйте кодекс честі українського менеджера.*
2. У США законодавчо заборонено запевнення на зразок «Наша фірма краща». Обходячи ці обмеження, співробітники великої корпорації по прокату автомобілів носять значки з написом, що починається так: «Ми у своєму бізнесі другі». *Продовжити напис на значку.*

ТЕМА: ТЕХНОЛОГІЯ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ПРОЦЕС ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Питання для обговорення:

1. Управлінські рішення як сполучний процес управління. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.
2. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Моделі раціональних рішень, сфера їх застосування.
3. Класифікація методів ухвалення управлінських рішень.
4. Характеристика методів групового ухвалення рішень (колективне обговорення проблеми, номінальний груповий метод, метод «Дельфі», метод «мозкового штурму» та «синектичного штурму»).
5. Кількісні методи ухвалення рішень, їх переваги та недоліки.
6. Метод фокальних об'єктів та морфологічного аналізу. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення. Дерево рішень. Метод причин і результатів. Теоретико-ігрові методи. Метод ділових ігор.
7. Основні процедури реалізації управлінських рішень. Контроль виконання рішень.

Поняття та категорії: управлінське рішення, директивні, рекомендаційні та орієнтуючі управлінські рішення, глобальні і локальні управлінські рішення, інтуїтивні, аналогові та раціональні управлінські рішення, діагноз проблеми, кібернетична та пізнавальна інформація, інформаційний шум, фізичні, аналогові і математичні моделі управлінських рішень, індивідуальний і груповий спосіб прийняття управлінських рішень, теорія, ігор, теорія черг, логістика, екстраполяція, асоціація, прийоми аналогії (особиста, пряма, символічна і фантастична), причинно-наслідковий зв'язок, метод «мозкового штурму», метод «синектичного штурму», методи фокальних об'єктів та морфологічного аналізу, метод причин та результатів, програмно-рольовий метод та метод контрольних запитань, аналітично - систематизаційний метод, матриця оцінки наслідків реалізації рішення, дерево рішень, теоретико-ігрові методи, метод ділової гри.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Колективні методи прийняття рішень.
2. Механізм розробки і прийняття управлінського рішення.
3. Роль економічних законів і наукових підходів у підвищенні якості і

ефективності управлінських рішень.

4. Основи аналізу, прогнозування і обґрунтування стратегічного управлінського рішення.
5. Методи економічного обґрунтування управлінських рішень.
6. Врахування факторів ризику і невизначеності при прийнятті рішень.
7. Комунікаційні мережі та їх різновиди.
8. Причинно-наслідковий зв'язок в управлінській діяльності.
9. Огляд ситуації як метод оцінки виникаючих проблем.
10. Модель Врума-Йеттона та її застосування для вибору оптимального варіанту прийняття рішення.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте основні елементи процесу прийняття менеджерського рішення.
2. Які чинники Ви врахуєте при аналізі проблемної ситуації? Подайте їх класифікацію.
3. Що таке критерії вибору найкращого варіанту рішення серед існуючих альтернатив? Як вони визначаються?
4. Ваше розуміння допустимого, корисного та оптимального управлінського рішення.
5. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
6. Проаналізуйте, яку роль відіграють методи прогнозування в процесі прийняття менеджерського рішення.
7. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні помилкові менеджерські рішення.
8. Визначте переваги та недоліки індивідуального та колективного прийняття рішень.
9. Назвіть та подайте характеристику найбільш відомих колективних методів прийняття рішень.
10. Вкажіть на сферу практичного застосування методу «мозкової атаки» та «синектичного штурму».
11. Дайте визначення поняття «асоціації» та обґрунтуйте переваги використання програмно-рольового методу для активізації пошуку оригінальних ідей.

Практичні завдання:

1. *Розробити критерії прийняття рішення* при відборі кандидата на вакантну посаду:
 - керівник фінвідділу;
 - секретар-референт.
2. *Розробити процедуру прийняття рішення:*
 - про збільшення обсягів виробництва продукції;
 - про найм на роботу нового керівника відділу маркетингу.
3. Відомо, що помилкові управлінські рішення поділяються на такі як, емоційні рішення, егоцентричні рішення, геніальні рішення, самовільні

рішення, непродумані рішення, сліпі рішення. *За допомогою методу «Дельфі» потрібно визначити, які три рішення найчастіше приймаються.*

4. *За допомогою методу причин та результатів проаналізуйте наступні проблеми:*

- якість продукції, що випускається;
- запровадження у виробництво нового виду продукції;
- ступінь використання виробничої потужності підприємства.

5. *Проаналізуйте з використанням методу фокальних об'єктів проблему:*

- укладання договору з партнером;
- запровадження інноваційного проекту.

6. *Використайте метод мозкової атаки для знаходження оптимального рішення щодо наступних проблем:*

- стимулювання здобувача до кращої успішності;
- зменшення показників плинності кадрів на підприємстві.

7. На підприємстві ТОВ «Компакт» планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. *Ваші дії як керівника підприємства:*

1) зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. вислухаєте думки працівників підприємства;

2) обговорите це питання лише зі своїми заступниками. а ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3) насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4) не будете здійснювати ніяких дій, будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

8. У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. *Що робити з таким працівником?*

1) Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2) Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3) Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.

4) Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Відповідь обґрунтуйте.

9. Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви

реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

- 1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;
 - 2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;
 - 3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;
 - 4) зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.
- Відповідь обґрунтуйте.*

10. Ви - генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості.

Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

- 1) уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти;
- 2) конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення;
- 3) передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту;
- 4) зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

11. *Розкрити складові процесу у застосуванні одного з підходів (науковий метод, системна орієнтація, застосування моделей) до вирішення у ситуації:*

- перехід автобудівного підприємства на випуск нової продукції (з міжміських автобусів на міські автобуси і тролейбуси);
- утворення нового структурного підрозділу - відділу атестації підвищення кваліфікації кадрів на великому енергетичному підприємстві;
- створення нової інформаційної мережі з потужною автоматизованою базою даних у юридичній фірмі.

12. *Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:*

- нарікання клієнтів на якість продукції приватного швейного підприємства;
- напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства перед очікуваним скороченням;
- заборгованість керівництва пат підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат заробітної плати;

- високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства;
- погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молокопереробного підприємства;
- вихід на пенсію головного бухгалтера інвестиційної підприємства;
- конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.

Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам ознаками.

ТЕМА: ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення:

1. Сутність планування як функції управління. Принципи і типи планування.
2. Методи організаційного планування.
3. Склад і зміст стратегічних планів фірми. Особливості стратегічного планування у змінному ринковому середовищі.
4. Бізнес-план підприємства.
5. Форми поточного планування.
6. Планування виробництва і реалізації продукції. Натуральні і вартісні показники виробничої програми, порядок їх розрахунку.
7. Оперативне планування і управління. Види і системи оперативного планування та сфера їх застосування. Поняття диспетчеризації.

Поняття та категорії: планування, метод планування, аналіз окупності, точка беззбитковості, балансовий метод планування, нормативний метод планування, математичні методи планування, метод сітьового (мережевого) планування та управління, метод робочого календаря, стратегія, місія, цілі, нішова (патієнтна) стратегія, субстратегія, метод циклу життя виробу, стратегічний потенціал підприємства.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Маркетинг як інструмент формування стратегії фірми.
2. Структура планових органів на підприємстві.
3. Врахування фактору ризику при плануванні.
4. Методи вибору інноваційної стратегії.
5. Використання методу «сценаріїв майбутнього» в стратегічному управлінні.
6. Нормативна база планування виробництва продукції.
7. Особливості поточного і оперативного планування при масовому, серійному і одиничному типах виробництва.
8. Технологія планування виробничої програми.
9. Зарубіжний досвід оперативного управління виробництвом.
10. Фінансове планування на підприємстві.
11. Планування продаж. Технологія обґрунтування планових рішень по обсягу продаж.
12. Планування технічного і організаційного розвитку підприємства.

13. Планування соціального розвитку колективу.

Дискусійні питання:

1. Перерахуйте основні принципи планування і виберіть з них три, які ви вважаєте найголовнішими.
2. Визначте основні сфери зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства.
3. Розкрийте зміст методів планування та вкажіть сфери їх практичного застосування.
4. Проаналізуйте, у чому полягає перевага застосування нішової (патієнтної) стратегії в умовах ринку. Визначте, які фірми здебільшого орієнтуються на такий вид стратегії.
5. Поясніть, чим цільова комплексна програма відрізняється від плану.
6. Проаналізуйте основні труднощі та проблеми планування в для підприємств в сучасних умовах господарювання.
7. Проаналізуйте фактори, які визначають стратегічне положення навчального закладу.
8. Поясніть, в чому суть стратегічної гнучкості і стратегічної неузвимості і чим вони протирічать один одному.
9. Зробіть порівняльну характеристику конкурентної і економічної стратегії.
10. Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію «стратегічної несподіваності».
11. Визначте, яка ціль аналізу сильних і слабких сторін організації.
12. Поясніть, у чому проявляється принцип адаптивності при виборі стратегії підприємства?
13. Вкажіть і розкрийте методи, які використовують для вибору базової стратегії підприємства. Назвіть базові стратегії. Проаналізуйте, яка їх сутність і які альтернативи?
14. Який взаємозв'язок існує між галузевою структурою підприємства, її стратегією і організаційною структурою управління?
15. Поясніть, чому для успішного функціонування при ринковій економіці особливого значення набуває правильна організація планування діяльності підприємства.
16. Проаналізуйте основні особливості поточного і оперативного планування в сучасних умовах господарювання.
17. Охарактеризуйте види оперативного планування, визначте їх особливості при застосування в умовах одиничного (серійного, масового) виробництва.
18. Які ви знаєте системи оперативного планування? Вкажіть сферу їх практичного застосування.
19. Розкрийте зміст та функції диспетчеризації, її роль у забезпеченні ефективної виробничої діяльності.
20. Назвіть основні види контролю якості. Розкрийте технологію їх проведення.

Практичні завдання:

1. Використовуючи метод циклу життя виробу, *змоделюйте стратегію*

розвитку підприємства на кожній стадії життєвого циклу. Наведіть приклади товарів, які знаходяться на стадії зародження (швидкого росту, насичення, спаду). Чи можна вважати, що організації та технології також мають життєвий цикл? Свою думку обґрунтуйте.

2. Розрахувати точку беззбитковості для комерційного заходу, якщо загальні умовно-постійні витрати складають 12.7 млн. грн., ціна одиниці нової продукції 460 грн., питомі змінні витрати - 280 грн.

3. Змодельуйте баланс власних доходів та витрат.

4. Проілюструйте нормативний метод планування, наприклад, при приготуванні обіду.

5. Продіагностуйте систему менеджменту українського підприємства (на вибір) щодо його готовності до планування.

6. Змодельуйте стратегічний план фірми, яка займається:

— видавничою діяльністю;

— посередництвом;

— виробництвом конкретного виду продукції.

7. На діючому консервному заводі в технологічно-виробничому процесі в декількох місцях виникли поломки та збої. Розробити оперативний план дій щодо ліквідації поломок та збоїв та звести до мінімуму втрати підприємства.

8. Змодельуйте загальний процес оперативного управління виробництвом.

9. Змодельуйте процес управління якістю продукції на підприємстві.

10. Здійснити функцію планування на новозбудованому торгівельному підприємстві. Площа підприємства 400 м². Кількість населення, яке повинно обслуговуватися в сільському населеному пункті, 4,5 тис. ос. Діючі магазини перебувають в аварійному стані і підлягають зносу.

11. На підприємстві торгівлі продтоварами відбувся різкий спад продажу товарів. Оцінити ситуацію і прийняти оперативне рішення щодо підвищення обсягів продаж.

12. Відділу «Паблік релейшнз» необхідно вивчити громадську думку про своє підприємство в ділових колах Закарпатської області. Це Вам, як керівнику, необхідно виконати за 15 днів. Змодельуйте виконання даного завдання за методом критичного шляху.

13. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства;

б) сформуванню робочу групу, яка займеться розробленням місії;

в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу;

г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату.

Усі решта - тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

14. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Для виправлення ситуації вважаєте за необхідне:

- а) до розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта;
- б) розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління;
- в) переглянути стару стратегію; виявити та усунути знайдені в ній недоліки;
- г) створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії;
- д) впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Відповідь обґрунтуйте.

15. Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 20 осіб, яке займатиметься дрібним поточним ремонтом одягу, одним із засновників якого ви є, сформулюйте місію, стратегію, тактику та політику.

Продемонструйте процес формування бюджету. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

16. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б хлібобулочні вироби. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників. *Завдання:*

- сформулюйте місію підприємства;
- визначте цілі;
- проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство;
- оберіть оптимальну стратегію розвитку.

**ТЕМА: ОРГАНІЗУВАННЯ (ОРГАНІЗАЦІЯ) ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ.
ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ**

Питання для обговорення:

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління. Цілі організаційної діяльності та принципи ефективної організації.
2. Принципи організації А.Файоля. Модель бюрократичної організації М.Вебера.
3. Поділ праці (спеціалізація). Переваги та недоліки спеціалізації.
4. Групування (департаменталізація). Способи групування.
5. Координація, механізм горизонтальної і вертикальної координації.
6. Лінійні та штабні повноваження.
7. Делегування повноважень. Принцип Ейзенхауера.

Поняття та категорії: організація, бюрократична організація, спеціалізація, департаменталізація (групування), горизонтальна та

вертикальна координація, широка і вузька організація управління, норма керованості, повноваження, лінійні і штабні (функціональні) повноваження, розпорядчі повноваження, рекомендаційні повноваження, координаційні повноваження, контрольні-звітні повноваження, узгоджувальні повноваження, делегування повноважень.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Спеціалізація як один з основних принципів організації функціонування виробничої (операційної) системи.
2. Делегування повноважень як основний принцип ефективного управління підприємством.
3. Система управління організацією і її структура.
4. Види та розподіл управлінських повноважень.
5. Делегування повноважень

Дискусійні питання:

1. Назвіть елементи організації як функції управління, подайте їх характеристику.
2. Проаналізуйте, які проблеми пов'язані зі спеціалізацією. Назвіть основні способи їх подолання.
3. Дайте визначення норми керованості. Проаналізуйте фактори впливу на величину норми керованості.
4. Дайте порівняльну характеристику формальної і неформальної організації. Які групи індивідуумів можна віднести до неформальних організацій?
5. Перерахуйте види управлінських повноважень і охарактеризуйте їх зміст. Назвіть та проаналізуйте фактори, які визначають межі повноважень.
6. Наведіть приклади організацій, для яких кращою є централізація управлінських повноважень і відповідно їх децентралізація.
7. Виберіть найбільш точне визначення делегування повноважень:
 - створення нових посад;
 - перерозподіл вирішуваних завдань між керівником та підлеглими;
 - відмова керівника від відповідальності за вчинки підлеглих.
8. Назвіть основні види повноважень, які делегуються і які залишаються у виключній компетенції керівника.
9. Проаналізуйте, яких принципів слід дотримуватись при делегуванні повноважень.
10. Сформулюйте переваги застосування делегування повноважень в практиці управління. Проаналізуйте, чому багато керівників вважають делегування повноважень негативним явищем.

Практичні завдання:

1. *Обґрунтувати, які з перерахованих видів діяльності можуть бути делеговані, а які ні:*
 - прийом на роботу нових співробітників;
 - знайомство гостей з організацією;
 - розробка проекту рішення на зборах чи нараді;

- укладення договору по купівлі-продажу;
- прийняття рішення про звільнення;
- підготовка списку осіб, яким надається заохочення;
- виклад на загальних зборах програми роботи на поточний рік;
- конфіденційна проблема.

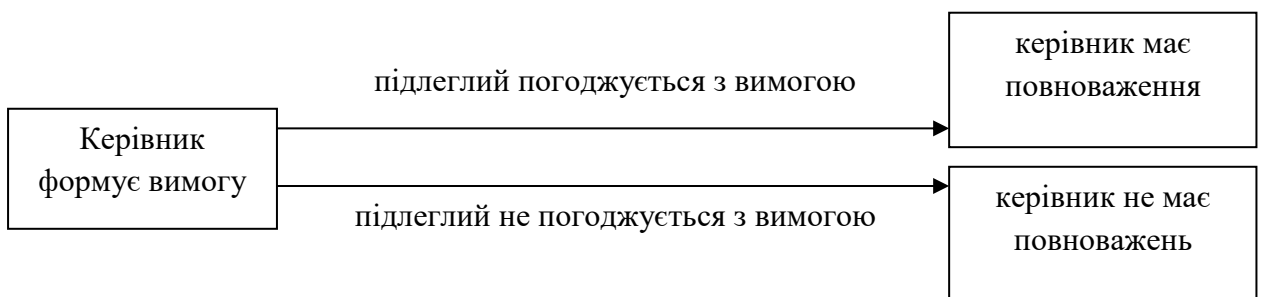
При здійсненні обґрунтування того або іншого варіанту поведінки керівника вказати на чинники, які впливають на обране рішення.

2. *Обґрунтуйте, в яких з перерахованих випадків колективне управління є доцільним:*

- прийняття рішення про призначення на посаду нового співробітника;
- робота по створенню нового виробу;
- реалізація програми дій в надзвичайних обставинах.

3. *Проаналізувати модель концепції обмежених повноважень.* Визначити можливі види діяльності, де доцільним є застосування цієї концепції.

Навести приклад реалізації даної концепції.



4. *Провести аналіз завдань, які намічені керівником до виконання на найближчий період часу і представлені у таблиці 1, використовуючи принцип Ейзенхауера, визначити пріоритетність задач, порядок їх виконання і прийняти рішення по делегуванню окремих задач іншим виконавцям.*

| № п/п | Перелік завдань, намічених керівником до виконання | Критерій | |
|-------|--|--------------|------------|
| | | терміновість | важливість |
| 1. | Доопрацювання докладної записки за результатами вивчення ринку збуту готової продукції | Так | Так |
| 2. | Участь у нараді по експертній оцінці нового проекту | Так | Так |
| 3. | Консультація у юриста | Так | Ні |
| 4. | Відвідування виставочного центру | Ні | Так |
| 5. | Підготовка документів для здачі в архів | Ні | Ні |
| 6. | Проведення наради по організації | Ні | Ні |
| 7. | Вивчення нормативних документів | Ні | Так |

5. На малому торгово-посередницькому підприємстві «Мега-інформ» виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви,

як керівник організації, для вирішення цієї проблеми повинні обрати одне із запропонованих рішень:

а) створити неформальну групу з «відданих підлеглих» для виявлення незадоволених працівників і подальшої «серйозної розмови» з ними;

б) створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи;

в) створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми;

г) створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що погребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Обґрунтувати запропоноване рішення.

6. Вказати, якого виду групу (формальну або неформальну) доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

а) автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку;

б) ПрАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 25 % персоналу у зв'язку зі зміною власника;

в) ТзОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп'ютерної мережі;

г) СП, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві;

д) меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

7. У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки.

У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

1) у кількості членів організації;

2) у контактах із зовнішнім середовищем;

3) у способі виникнення;

4) у зв'язках між членами організації.

8. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток приватного підприємства «Акваторія» не зріс, а зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. *Ваші дії як керівника підприємства.*

1) залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми;

2) здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету;

- 3) створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію;
- 4) створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Відповідь обґрунтуйте.

9. Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете:

- 1) візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників;
- 2) запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота;
- 3) зберу весь колектив, щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу;
- 4) спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами - спеціалістами і керівниками.

Відповідь обґрунтуйте.

ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ, ВИБОРУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної структури управління, її елементи. Класифікація організаційних структур управління (ОСУ).
2. Механістичні організаційні структури управління, їх характеристика.
3. Особливості формування та функціонування органічних ОСУ.
4. Фактори формування ОСУ підприємства.
5. Методи вибору ОСУ.
6. Шляхи удосконалення діючих ОСУ.

Поняття та категорії: норма керованості, повноваження, лінійні і штабні (функціональні) повноваження, організаційна структура управління (ОСУ), елементи ОСУ, орган управління, ланка управління, рівень управління, формальні і неформальні організації, механістичні ОСУ, органічні ОСУ, лінійна ОСУ, функціональна ОСУ, лінійно-штабна ОСУ, матрична ОСУ, проектна ОСУ, дивізіональна ОСУ, інноваційна ОСУ, бригадна ОСУ, венчурна ОСУ, модульні та атомістичні організації, конгломерат, холдингова підприємство.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Організаційно-правові форми діяльності торговельного підприємства.
2. Організаційні структури інноваційного менеджменту.
3. Характеристика адаптивних (органічних) організаційних структур управління.
4. Система управління організацією і її структура.
5. Комунікаційна структура управління організацією. Комунікаційні мережі і їх різновиди.
6. Повноваження та їх види. Розподіл управлінських повноважень.

Дискусійні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «елемент» організаційної структури управління (ОСУ). Проаналізуйте, у яких формах він може бути представлений.
2. Вкажіть та охарактеризуйте, які види зв'язків існують між елементами ОСУ.
3. Проаналізуйте зв'язок між стратегією і ОСУ. Свою думку обґрунтуйте.
4. Дайте порівняльну характеристику формальної і неформальної організації.
5. Проаналізуйте, які групи індивідуумів можна віднести до неформальних організацій.
6. Дайте загальну характеристику типів ОСУ.
7. Проаналізуйте, на основі яких принципів відбувається побудова структур механістичного (ієрархічного) типу.
8. Назвіть види та принципи функціонування структур органічного типу.
9. Співставте різні типи ОСУ, визначте їх переваги та недоліки.
10. Визначте, яким чином можна оцінити ефективність ОСУ?

Практичні завдання:

1. *Складіть схему організаційної побудови промислового підприємства/ підприємства сфери послуг.* Визначте її тип, вид, рівні та сфери менеджменту. Проаналізуйте норму керованості на різних рівнях менеджменту.
2. *Складіть схему організаційної структури управління Мукачівського державного університету або його окремого структурного підрозділу – наприклад, факультету економіки, управління та інженерії.* Визначте тип ОСУ, вид, рівні та сфери менеджменту. Проаналізуйте норму керованості керівників на різних рівнях менеджменту.
3. *Визначте оптимальний тип ОСУ* (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, інноваційна, лінійно-штабна та ін.) для:
 - торгівельної організації;
 - навчального закладу;
 - дрібної фірми;
 - інноваційної фірми;
 - холдингової підприємства;
 - бригади будівельників.
4. *Поясніть, в яких випадках доцільніше використовувати механістичні, а яких органічні (адаптивні) ОСУ:*
 - а) при випуску різномірної продукції або послуг;
 - б) при функціонуванні в змінному ринковому середовищі;
 - в) при роботі в стабільних умовах.
5. *Наведіть приклади сфер діяльності, де є оптимальним використання органічних (механістичних) ОСУ.* Думку обґрунтуйте.
6. *Обґрунтуйте, в яких з перерахованих випадків колективне управління є доцільним:*
 - прийняття рішення про призначення на посаду нового співробітника;

- робота по створенню нового виробу;
- реалізація програми дій в надзвичайних обставинах.

7. Користуючись наведеним переліком керівних посад та наявних структурних та функціональних підрозділів *розробіть схему ОСУ*, передбачивши відповідні керівні посади для окремих управлінських підрозділів (блоків):

Управлінські блоки: виробничий блок, економічний блок, блок ресурсного забезпечення, блок соціального розвитку і кадрового забезпечення, блок технічного розвитку і інженерного забезпечення.

Керівні посади: головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер, заступник директора з економічних питань, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з соціальних питань, заступник директора з питань виробництва.

Структурні і функціональні підрозділи: бухгалтерія; фінвідділ; відділ праці і зарплати; відділ матеріально-технічного забезпечення; каса; планово-економічний відділ; відділ організації праці; виробничий відділ; відділ головного механіка і механічний цех; служби контролю якості в цехах; відділ збуту; матеріальні склади і склади готової продукції, відділ кадрів; відділ маркетингу; основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі цехи; об'єкти соціальної інфраструктури (їдальня, медпункт).

Визначити тип та вид структури управління, вказати на керівників, які представляють низовий рівень менеджменту.

8. У наведеному нижче переліку підрозділів *визначте*, які з них повинні бути в підпорядкованості:

- заступника голови правління з кадрів;
- заступника голови правління з торгівлі;
- заступника голови правління з економічних питань.

Відділ праці і заробітної плати, фінансовий відділ, відділ організаторсько-конструкторської роботи, торговий відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ, юридична служба, ревізійна комісія.

Побудуйте схему організаційної структури управління та запропонуйте посади керівників вищого рівня. Здійсніть аналіз відповідної ОСУ.

9. *Вибрати правильний варіант відповіді.*

Організаційна структура створена за принципом ринку (модель запропонована американським вченим Дж. Форестером і набула поширення в сучасних умовах) – це:

- а) фірма, яка орієнтується на вузький сегмент ринку і задовольняє потреби, сформовані під дією моди;
- б) внутрішньофірмова побудова, в якій зв'язок між підрозділами базується на економічних відносинах купівлі-продажу;
- в) організація, яка займається інноваційною діяльністю, науковими дослідженнями і розробками.

10. Ви як директор проектного малого підприємства (МП) плануєте реорганізувати організаційну структуру з метою забезпечення кращої відповідності діяльності ринковій ситуації та стратегії розвитку. Характерною

ознакою теперішнього стану надання послуг є орієнтація МП на конкретних споживачів та одночасне виконання великої кількості проектів.

Ви, оцінюючи пропозиції та думки представника консалтингової фірми, схильєтесь до:

- 1) лінійно-функціональної структури, використання якої дає змогу окремим функціональним службам отримувати повноваження для керівництва підрозділами нижчого рівня, що виконують відповідні спеціальні функції;
- 2) дивізіональної структури за територіальною ознакою для обслуговування клієнтів в окремих регіонах та областях;
- 3) матричної структури для виконання конкретних тимчасових завдань;
- 4) колективної (бригадної) структури як оптимального різновиду з-поміж адаптивних;
- 5) конгломератної структури;
- 6) ваш варіант.

11. *За наведеними даними сплануйте організаційну структуру управління та вкажіть її вид:*

а) велике машинобудівне підприємство: кількість заступників директора - 5, кількість виробничих підрозділів - 5, кількість функціональних служб - 8, кількість видів продукції, які виготовляє підприємство - 9;

б) середнє торгово-посередницьке підприємство: кількість заступників директора - 3, кількість виробничих підрозділів - 12, кількість функціональних служб - 8, кількість груп споживачів - 4;

в) кондитерське підприємство: кількість заступників директора - 4, кількість виробничих підрозділів - 8, кількість функціональних служб - 6, кількість регіонів, у яких є представництва, - 6;

г) рекламне агентство: кількість заступників директора - 2, кількість виробничих підрозділів - 4, кількість функціональних служб - 7, кількість проектів, які реалізує підприємство, - 7.

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

ТЕМА: МОТИВУВАННЯ (МОТИВАЦІЯ) ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання для обговорення

1. Сутність мотивації (мотивування) та її види. Модель процесу мотивації. Мотиваційна структура особи, фактори впливу на неї.
2. Змістові теорії мотивації. Теорія потреб А.Маслоу. Теорія Х/У Мак-Грегора. Теорія двох факторів Герцберга. Теорія мотивації продуктивності Мак-Клейланда.
3. Процесний підхід до мотивації. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія сподівань В.Врума.
4. Економічні мотиви діяльності людей. Способи прямої та непрямой економічної мотивації.
5. Некономічні способи мотивації (організаційні та моральні).

Поняття та категорії: мотив, мотивація, стимул, стимулювання, підкріплення, мотиваційна структура, потреба, винагорода, політика «батога і

пряника», модель мотивації через потреби, змістові і процесні теорії мотивації, економічна і неекономічна мотивація, пряма і непряма економічна мотивація, коефіцієнт трудової участі, мотивація цілями, громадське і особисте визнання, похвала і критика.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Організація заробітної плати на Україні
2. Управління мотивацією і оплатою праці
3. Мотиваційні механізми стимулювання персоналу в умовах переходу до ринку.
4. Нові форми оплати праці, їх характеристика.

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте, наскільки класична теорія мотивації (Ф. Тейлора) відповідає сучасним умовам. Думку обґрунтуйте.
2. Дати аналіз факторів, які впливають на мотиваційну структуру окремого працівника.
3. Розкрийте зміст мотиваційної теорії Х/У Дугласа Мак-Грегора. Визначте систему економічних і неекономічних стимулів для мотивації людини типу Х.
4. Визначте основні способи мотивації людини типу У (теорія мотивації Х/У Дугласа Мак-Грегора).
5. Подати графічне зображення мотиваційної концепції ієрархії потреб А.Маслоу. Визначити сферу практичного застосування ідей Маслоу.
6. Назвіть і охарактеризуйте основні положення теорії сподівання (очікування В.Врума).
7. Охарактеризуйте існуючі способи економічного стимулювання персоналу: заробітна плата, преміювання, пільги, участь у прибутках.
8. Як впливає звільнення з роботи на мотивацію працівника? Чому?
9. Які методи мотивації використовуються найчастіше на сьогодні на підприємствах?
10. Чим відрізняється стимул від мотиву, стимулювання від мотивації?
11. Що є результатом взаємодії стимулу і мотиву? Чому?
12. Охарактеризуйте існуючі форми і системи заробітної плати. Визначте мотивуючі елементи в рамках кожної з них.

Практичні завдання:

1. Головчук Олександр, 22 роки, закінчив минулого року Мукачівський державний університет і отримав диплом магістра з менеджменту організацій. Працює завідувачем групи в сервісному відділі гіпермаркету «Епіцентр», який реалізує товари ринку побутової техніки. Олександрові безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 7 чоловіків, які мають стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили комерційний технікум, решта — або училище, або пройшли курси відповідно до займаних посад.

Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Олександр знає непогано, оскільки ще, навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у фірмі «Фокстрот».

Основна проблема – відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне

розпорядження Олександра довго обговорюється, коментується з посмішкою і не завжди виконується. Така ситуація призвела до того, що Олександр останнім часом почав відчувати острах спілкування з співробітниками. Він довго обмірковує свій вчинок і рішення.

Проаналізуйте: Які мотиви дій співробітників групи? У чому полягають основні проблеми Олександра?

Згідно з основними мотиваційними теоріями розробіть мотиваційний план дій для керівника групи.

2. *Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх товаришів у групі.*

3. *Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.*

4. *Розробити для новоствореного колективу підприємства оптимальну систему мотивації. На підприємстві шиють трикотажні вироби. Більша частина колективу - це жінки віком від 18 до 50 років.*

5. Місячний колективний заробіток виробничої бригади, що працює за спільним нарядом, складає 31200 грн. Розподіл колективного заробітку між членами бригади здійснюється пропорційно до відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі (КТУ). Робітник Іваненко А.М. відпрацював у розрахунковому місяці 18 днів, Петренко Б.М. - 20, Ковальчук А.В. - 22. Визначені попередньо КТУ відповідно становили 0,9, 1,0 і 1,1. *Розрахувати місячну заробітну плату, яку має одержати кожний член бригади.*

6. Слюсар-ремонтник, який оплачується за непрямою відрядною системою оплати, обслуговує трьох основних робітників. Його денна тарифна ставка - 110 грн., змінна норма виробітку обслуговування ним основних робітників складає 10 виробів. Фактично основними робітниками виготовлено за місяць 700 шт. Кількість робочих днів у місяці - 22. *Визначити непряму відрядну розцінку і відрядний заробіток.*

7. У звітному періоді фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу склав 5 786 910 грн. в тому числі нераціональні виплати з фонду (в грн.): доплати за роботу, непередбачену технологічним процесом - 179 390 грн., оплата цілоденних і внутрішньозмінних простоїв - 8710 грн., оплата понадурочного часу роботи - 81 990 грн. Приріст обсягу чистої продукції складає 5%, норматив приросту фонду заробітної за кожний процент приросту обсягу чистої продукції 0,35. *Визначити:*

1) *базовий фонд заробітної плати;*

2) *приріст фонду заробітної плати в плановому періоді;*

3) *суму приросту фонду заробітної плати в плановому періоді;*

4) *плановий фонд заробітної плати.*

8. *Розрахувати суму доплат за роботу у вечірній і нічний час, якщо у вечірній час (з 22.00 по 24.00) в плановому періоді буде працювати 1100 осіб, в нічний (з 00.00 по 5.00) 950 осіб. Середньогодинна тарифна ставка 20 грн. Річний ефективний фонд робочого часу - 262 дні. Доплата за роботу у вечірню*

зміну +20%, в нічну 40% годинної тарифної ставки.

9. *Визначити загальний фонд заробітної плати даних категорій робітників підприємства на основі наступних даних. Середньомісячний посадовий оклад робітника з категорії керівників і спеціалістів складає 5000 грн., службовця 3400 грн., робітника - 2500 грн. середньогодинна тарифна ставка учня 12 грн. Чисельність керівників і спеціалістів по плану складає 400 осіб., службовців - 200, робітників - 30, учнів - 100 осіб. Прийняти, що коефіцієнт, який враховує невиходи керівників, спеціалістів, службовців і робітників на роботу по хворобі, дорівнює 0.02.*

10. *Висококваліфікований робітник V розряду протягом розрахункового місяця відпрацював 23 дня при тривалості робочої зміни 8 годин. Запропоноване виробниче завдання виконано на 105%. Погодинна тарифна ставка робітника V розряду 18 грн. Встановлений розмір премії за виконання плану - 15%, за кожний відсоток перевиконання плану - 1,5% від тарифного заробітку. *Визначити загальну величину заробітної плати робітника.**

11. *Робітник IV розряду виготовив за місяць 1700 деталей. Годинна тарифна ставка I розряду — 14 грн., а тарифний коефіцієнт IV розряду - 1,33; норма виробітку - 5 деталей за годину. *Визначити відрядний заробіток робітника за місяць.**

12. *Стимулювання інтересу до роботи - доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. *Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):**

а) керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи;

б) час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла;

в) якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі;

г) детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти и виконувати її без збоїв;

д) роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати;

е) вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

13. *Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір ЗП кожного працівника?*

- 1) заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- 2) бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токар державного автобудівного підприємства;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;

- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання;
- 8) заступник директора з економіки тютюнової фабрики;
- 9) економіст хлібопекарного заводу;
- 10) водій державного автопасажирського підприємства;
- 11) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
- 12) охоронець у ТОВ;
- 13) працівник бригади пакувальників, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

ТЕМА: КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для обговорення

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління. Суб'єкти, об'єкти та принципи ефективного контролю.
2. Види управлінського контролю (залежно від об'єкту, способу, суб'єкту здійснення, часу проведення тощо).
3. Етапи процесу контролю.
4. Зовнішній та внутрішній контроль діяльності підлеглих.

Поняття та категорії: контролювання, внутрішній і зовнішній контроль, державний позавідомчий контроль, державний відомчий контроль, діагностичний та терапевтичний контроль, системи контролю, попередній, поточний і заключний контроль, аудит.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Роль контролювання у менеджменті.
2. Процес здійснення контролю: сутність, етапи, особливості протікання, суб'єкти та об'єкти.
3. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання.
4. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.
5. Проблеми інформаційного забезпечення контролю на підприємстві.
6. Система фінансового контролю в організації.
7. Методи оцінювання інформації про результати проведеного контролювання.
8. Проблеми взаємовідносин між контролюючими та підконтрольними суб'єктами.
9. Комп'ютеризація контрольних операцій в організації.
10. Контролюючі інстанції та техніка контролю.
11. Проблеми організації службового контролю.

Дискусійні питання:

1. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролювання.
2. Обґрунтуйте позитивні та негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктів.

3. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.
4. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
5. Порівняйте централізований та децентралізований види контролю.
6. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролю.
7. Розкрийте сутність інформаційно-управлінської системи контролю.
8. Наведіть характеристику системи контролювання виробничих процесів.
9. Розкрийте співвідношення контролю та влади.
10. Назвіть та охарактеризуйте основні суб'єкти та об'єкти організаційного контролю
11. Проаналізуйте роль інформаційного забезпечення контролю
12. Назвіть і охарактеризуйте основні традиційні методи контролю.
13. Поясніть, чим відрізняється видимий контроль від невидимого.
14. Охарактеризуйте основні способи негативної реакції працівників на контроль.
15. Охарактеризуйте причини негативної реакції працівників на контроль.
16. Проаналізуйте, яка значущість контрольного циклу для забезпечення ефективної діяльності підприємства.
17. Назвіть та проаналізуйте основні принципи ефективного контролю. Як ви розумієте простоту контролю?
18. Поясніть сутність відповідності контролю справі.
19. Розкрийте взаємозв'язок самоменеджменту і внутрішнього контролю.
20. Розкрийте поняття та технологію проведення аудиту. Роль аудиту в забезпеченні ефективності управління.

Практичні завдання:

1. Підприємство виготовляє м'ясну продукцію. *Розробити оптимальну систему контролюючих заходів, які б забезпечували збереження матеріальних цінностей та суворе дотримання технології і рецептури виготовлення продукції.*
2. *Розробіть програму дій менеджера в системі невидимого контролю.*
3. *Змодельуйте поведінку менеджера в процесі контролю за пристосуванням співробітників до організаційної культури підприємства.*
4. *Розробіть програму дій менеджера в ситуації, коли контроль суперечливо впливає на співробітників підприємства.*
5. *Проаналізуйте ситуацію.*

Власник великої будівельної підприємства з багатьма тисячами працівників та 50-ма будівельними майданчиками, принципово залишає за собою право самому приймати рішення по всіх фінансових питаннях.

Під час важливої ділової розмови з замовником увійшла секретарка і попросила його підписати термінове замовлення на матеріали. Він вибачається перед відвідувачем і візує вимогу на тачку вартістю 150 марок. При цьому він пояснює, що вимогу, на жаль, не можна відкласти, оскільки тачка справді дуже потрібна.

Справа, яку відвідувач намагався вирішити з власником фірми, не вийшла. А своїм колегам він пояснив: «Якщо на фірмі шеф самостійно вирішує такі

дріб'язкові проблеми, то йому важко не зважати на думку про те, що ця фірма у фінансовому відношенні не заслуговує довіри».

Запитання:

- Як ви думаєте, чому власник фірми сам вирішує фінансові питання і чи ви вітаєте такий стиль керівництва?
- До чого призвела така практика на цей раз?
- Чи не надто категоричний у своєму висновку відвідувач? Спробуйте описати хід його думок.

6. Приватна косметична клініка «Ренесанс», яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих ним послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самотійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45 %, довелось піти на скорочення 20 % працівників.

- 1) *Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах.*
- 2) *Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?*

7. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у лікарській суміші для лікування захворювань горла. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

Проаналізуйте:

- 1) *Який вид контролю використовується у цій ситуації?*
- 2) *Розпишіть процес контролю за етапами його виконання.*
- 3) *Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?*

8. Ви директор меблевого підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекамації. Щоб з'ясувати

реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів. *Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю.*

Таблиця 1

Функція контролювання на меблевому підприємстві

| Види контролю | Характеристика процесу контролю щодо ресурсів | |
|---------------|---|-----------------|
| | Матеріальні ресурси | Трудові ресурси |
| Попередній | | |
| Поточний | | |
| Заключний | | |

ТЕМА: КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

Питання для обговорення

1. Поняття впливу та влади та керівництва.
2. Форми влади. Способи управлінського впливу на підлеглих.
3. Лідерство як соціально-психологічне явище, його динаміка. Класифікація підходів до розуміння лідирування: з точки зору особистості, поведінковий та ситуаційний.
4. Поняття стилю керівництва, фактори, які впливають на його формування,
5. Характеристика одномірних стилів керівництва.
6. Система стилів керівництва Р.Лайкерта.
7. Класифікація стилів керівництва Р.Блейка та Дж. Моутона. Додаткові стилі управління.

Поняття та категорії: керівництво, влада, вплив, лідерство, влада, заснована на винагороді, влада, заснована на примусі, експертна влада, еталонна влада, традиційна влада, формальний, особистий та повний авторитет керівника харизматичний лідер, стиль керівництва, авторитарний (автократичний) стиль керівництва, демократичний стиль керівництва, ліберальний стиль керівництва, одномірні та багатомірні стилі керівництва, патерналізм (матерналізм), фасадизм, опортунізм.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Ефективне використання системи економічних регуляторів в управлінні колективом.
2. Психологія лідерства.
3. Формування ефективного стилю керівництва.
4. Ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.
5. Формальні і неформальні лідери в колективі.
6. Влада як засіб до кращої мотивації праці управлінців.
7. Оптимальний тип темпераменту для керівника.

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте недоліки та переваги кожного стилю керівництва.

2. Проаналізуйте взаємозв'язок між категоріями «лідерство» і «кар'єризм».
3. Проаналізуйте, що є основою влади адміністрації навчального закладу, викладачів.
4. Наведіть приклади відомих харизматичних керівників і спробуйте пояснити, в чому сильні та слабкі сторони їхньої влади.
5. Перерахуйте умови, при яких задачі, які є в розпорядженні, будуть ефективно виконуватися.
6. Назвіть підходи до керівництва людьми і зв'яжіть їх з особливостями розвитку суспільства в цілому.
7. Дайте характеристику одномірних стилів керівництва, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них. Який з стилів буде оптимальним при орієнтації на кількісні (якісні) результати?
8. Чи існує, на вашу думку оптимальний стиль керівництва? Чому?
9. Чи використовується конкретний стиль керівництва у чистому вигляді певним керівником?
10. Поясніть, що представляє собою управлінська решітка Блейка і Моутона? Чи може вона бути використана для вибору особи для конкретної посади?

Практичні завдання:

1. Знайдіть місце на управлінській решітці Р.Блейка і М.Моутона наступних керівників:

- директор підприємства, яке випускає електронну апаратуру;
- начальник конструкторського бюро;
- головний редактор щоденної газети;
- головний диспетчер АЕС;
- директор школи.

Думку обґрунтуйте.

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Орієнтація на людину | 9 | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Орієнтація на виробництво | | | | | | | | | | |

2. Вибрати правильний варіант відповіді.

Оптимальна величина ліберально-авторитарного коефіцієнта, запропонованого Р.Лайкнертом для оцінки ефективності стилю керівництва:

- а) 2,2;
- б) 1,9;

в) 1,0.

Відповідь обґрунтуйте.

3. *Вибрати правильний варіант відповіді.*

Стиль керівництва, при якому менеджер намагається приховати свої істинні наміри і прагнення до контролю та влади. Його поведінка змінюється в залежності від того, що є вигідним. Намагається створити враження, що він чесна і відверта людина. Це:

- а) опортунізм,
- б) матерналізм (патерналізм);
- в) фасадизм.

4. *Поясніть, чому в період становлення і перебудови організації необхідні керівники-підприємці і керівники-лідери, а в спокійний час – керівники-плановики і керівники-адміністратори.*

5. *Обґрунтуйте, який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для наступних організацій:*

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) конструкторське бюро;
- 3) транспортне підприємство;
- 4) банк;
- 5) рекламне агентство.

6. *Сформулюйте свою точку зору про те, які стилі керівництва повинні застосовуватися в навчальному закладі з боку*

- а) ректорату і деканату;
- б) викладачів.

7. Декілька років тому в редакцію однієї газети звернулася група працівників місцевого тресту гірничо-прохідних робіт. Скаржились на те, що їм неправильно нарахували заробітну плату: в нарядах була зазначена одна сума, а перед виплатою головний інженер скоротив її майже на третину.

Кореспондент газети поїхав у бухгалтерію, переглянув наряди і впевнився у тому, що сума, вказана в нарядах, є справді «підрізаною». Але тут же з'ясувалось, що інженер був правим.

В нарядах на будівництво овочесховища були взяті розцінки для ґрунту 4 категорії, а дані лабораторії засвідчили, що роботи велись в м'якому ґрунті, тобто оплата повинна бути не по IV, а по нижчій – I категорії.

Причиною всього виявився бригадир. Він бачив, що «горить» квартальна програма і спасти її можна тільки понаднормовою роботою. Але понаднормові роботи – це перевитрати ФОП. Тому він запропонував «джентльменську угоду»: «Попрацюйте, хлопці, вечорами, а я поставлю розцінки за IV категорією».

Бригадир знав, що нічим не ризикує. Він знав, що наряди потім «уріжуть». І коли їх дійсно урізали, сказав бригаді: «Бачите, хлопці, хотів я вам заплатити по справедливості, все зробив, що міг, але начальство не дозволяє».

Проаналізуйте:

1. *Яким є стиль керівництва бригадира?*

2. Наскільки правильним / хибним є його метод управління?
3. Яким чином можна уникнути виникнення подібних ситуацій на низових рівнях підприємств та організацій?

8. Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійно-технічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. *Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:*

- А. Законну. Б. Еталонну. В. Експертну.
Г. Примусу. Д. Винагороди. Е. Ваш варіант.

9. Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва. *Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара.*

- А. Делегування. Б. Вказівка. В. Інструментальний.
Г. Продаж. Д. Брати участь. Е. Збіднене управління.

10. Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної підприємства, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. *Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник?*

- 1) самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії;
- 2) порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення;
- 3) спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення;
- 4) повністю делегував би повноваження із вибору оптимального рекламної підприємства підлеглим;

Відповідь обґрунтуйте.

ТЕМА: МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Питання для обговорення:

1. Система методів управління, їх зміст та спрямованість.
2. Організаційно-адміністративні методи управління, їх характеристика.
3. Види та процес використання економічних методів управління.
4. Особливості застосування соціально-психологічних методів управління.
5. Правові методи управління: сутність та роль.
6. Самоменеджмент.

Поняття та категорії: методи управління, «ефект звикання», організаційно-

адміністративні, правові, соціально-психологічні, економічні методи управління, самоуправління (самоменеджмент), дії організаційного, розпорядчого та дисциплінарного характеру, техніко-економічне планування, бюджетування, кредитування, гуманізація праці, правові норми, правові акти, правової відносини, бюджетування, кредитування.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Методи управління як способи впливу на керований об'єкт.
2. Сутність та процес формування методів менеджменту.
3. Бюджет як базовий економічний метод менеджменту.
4. Діалектичність зв'язків між методами та функціями менеджменту.
5. Підходи до класифікації методів менеджменту.
6. Проблеми визначення ефективності впливу методів менеджменту на керовану систему.
7. Податкові плани як дієві механізми оптимізації діяльності організації.
8. Самоуправління як форма демократичного управління підприємством в умовах ринкової економіки.
9. Механізм взаємодії методів управління.
10. Ефективне використання системи економічних регуляторів в управлінні колективом.
11. Механізм застосування методів менеджменту для розв'язання проблеми «Перехід підприємства до виготовлення нового виробу в умовах диверсифікації».

Дискусійні питання:

1. Мотивуйте об'єктивну необхідність застосування методів менеджменту.
2. Поясніть діалектику взаємозв'язку між методами і функціями менеджменту.
3. Дайте визначення методів управління і проаналізуйте їх взаємозв'язок з стилями керівництва.
4. Охарактеризуйте механізми дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.
5. Проаналізуйте, яким методам слід віддати перевагу в умовах ринку. Думку обґрунтуйте.
6. Механізм дії фінансів у системі методів менеджменту.
7. Механізм дії кредиту у системі методів менеджменту.
8. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів менеджменту.
9. Визначте особливості застосування організаційно-розпорядчих методів менеджменту.
10. Охарактеризуйте об'єкт організаційного впливу в менеджменті організації.
11. Охарактеризуйте об'єкт застосування соціальних методів менеджменту.
12. Проаналізуйте, які економічні методи менеджменту мають пріоритетне значення в умовах ринку.
13. Визначте, які економічні регулятори поступово втрачають своє значення з розширенням сфери ринкових відносин у національній економіці України.
14. З'ясуйте різницю між поняттями «функція менеджменту «планування»» і

«метод менеджменту «планування»».

15. Мотивуйте можливість або неможливість існування ситуації, за якої виявляться непотрібними організаційно-розпорядчі методи менеджменту.

16. Дайте характеристику (на конкретних прикладах) соціально-психологічних методів менеджменту та розкрийте їх роль у системі способів впливу на керований об'єкт.

17. Проаналізуйте вплив соціально-психологічних методів на продуктивність праці персоналу та соціально-психологічний клімат в колективі.

18. Наведіть механізм застосування соціально-психологічних методів менеджменту при подоланні конфлікту між службою постачання та складальним цехом через несвоєчасне постачання комплектування.

19. Наведіть механізм застосування економічних, технологічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту для розв'язання проблеми «Перехід підприємства на виготовлення нового виробу в умовах диверсифікації».

20. Наведіть механізм застосування методів менеджменту при розв'язанні проблеми «Створення відокремленого структурного підрозділу організації — дочірньої підприємства».

21. Розкрийте взаємозв'язок самоменеджменту і внутрішнього контролю.

Практичні завдання:

1. *Визначте найбільш ефективні методи управління*

- а) бригадою будівельників;
- б) науковим колективом;
- в) здобувачською аудиторією.

Думку обґрунтуйте.

2. Хлібопекарний комбінат «Солодкий ріжок» налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші - намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Проаналізуйте дану ситуацію. Визначте, за допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керівництва, впливали б на керовану підсистему з метою вирішення проблем та виправлення ситуації.

3. На автотранспортному підприємстві (АТП) «Автолюкс» робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями:

- несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару;
- конфлікти між окремими водіями;
- запізнення на роботу;
- страйки з вимогами підвищити зарплату.

Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

1) *Визначте, які методи менеджменту керівництву доцільно застосувати підприємству для вирішення вищезгаданих проблем*

2) *Проаналізуйте, з якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи.*

4. Ви директор приладобудівного підприємства ПАТ МЗ «Точприлад». В зв'язку з освоєнням і введенням в дію нової технологічної лінії і нових комп'ютерних програм, які сприятимуть удосконаленню виробництва, на підприємстві ускладнились стосунки між працівниками і керівництвом, а також загалом погіршився соціально-психологічний клімат в колективі. *Сформулюйте ваш варіант вирішення ситуації і визначте, які методи менеджменту варто використати для вирішення цієї проблеми.*

5. Приведіть у відповідність елементи лівого і правого стовпчиків таблиці, підбравши для підприємства, виходячи з характеру виробництва, оптимальний тип господарювання.

| Характер виробництва | Тип господарювання |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • гідроелектростанція • годинникова майстерня • пекарня • автомобільний завод • бригада каменярів | <ul style="list-style-type: none"> • індивідуальне підприємство, яке базується на особистій праці • державне підприємство • корпоративне підприємство, яке базується на найманій праці • колективне підприємство, яке базується на особистій праці • індивідуальне підприємство, яке базується на найманій праці |

6. *Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації вирішення таких завдань:*

- в організації зростає плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту;
- підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту;
- прийняття працівника на роботу;
- зміцнення трудової дисципліни;
- створення нового відділу в апараті управління;
- відображення інвестицій в фінансовому плані;
- введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу;
- формування зведеного бюджету організації;
- використання технологічних норм працівниками технологічної лінії;

— ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання.

Відповідь обґрунтуйте.

7. Планування - це головний важіль економічних методів управління і найважливіша його функція. Техніко-економічні плани впливають на працівників шляхом їхньої побудови за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

Ви знаходитесь на посаді менеджера каменеобробного підприємства «Граніт», яке спеціалізується на видобутку гранітних блоків, виконанні їхнього розпилу та виготовленні полірованих деталей з цих блоків. У таблиці 1 наявні планові та фактичні обсяги виробництва по даних видах продукції за 2016 рік.

Таблиця 1

Показники діяльності підприємства

| Види продукції | Од. виміру | Ціна 1 продукції, грн. | Планові обсяги виробництва | | Фактичні обсяги виробництва | | Абсолютне відхилення, +/- до плану | |
|-------------------|----------------|------------------------|----------------------------|------|-----------------------------|------|------------------------------------|------|
| | | | кількість | грн. | кількість | грн. | кількість | грн. |
| Блоки | м ² | 260 | 1320 | | 1364 | | | |
| Розпил | м ² | 131 | 1200 | | 1564 | | | |
| Поліровані деталі | м ² | 134,9 | 1320 | | 1590 | | | |
| Всього | грн. | - | - | | | | | |

На підставі даних, відображених у таблиці 1, необхідно:

- визначити планові і фактичні обсяги виробництва у вартісному виразі, а також абсолютне відхилення фактичних показників від планових;
- розрахувати коефіцієнт виконання плану за 2016 рік;
- обґрунтувати необхідність збільшення або зменшення обсягів виробництва по окремих видах продукції на 2017 рік.

8. Здійсніть аналіз нижчеподаної ситуації.

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Той не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху присвоїв собі раціоналізаторську ідею і звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20 %. Ідею було підтримано і «раціоналізатор» отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне присвоєння своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Проаналізуйте, якими мають бути дії вищого керівництва підприємства. Які саме методи менеджменту доречні в цій ситуації?

9. За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів

споживачів, керівництвом виробничого підприємства ТОВ «Люкс» було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Через місяць після прийняття цього рішення директор ТОВ «Люкс» отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за попередніми цінами, а різницю залишає собі.

Проаналізуйте дану ситуацію.

- 1) *Якими повинні бути дії директора підприємства?*
- 2) *Визначте методи менеджменту для цієї ситуації.*
- 3) *Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?*

10. У цех № 1 м'ясопереробного комбінату прийнято на роботу молодого спеціаліста, який тільки-но отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції на конвеєрі нескладні для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося. Спостерігаючи за ним, бригадир оцінює його дії як невпевнені, але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом вище керівництво комбінату наголошує: «Висока якість продукції — це наша візитна картка».

Проаналізуйте дану ситуацію.

- 1) *Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації?*
- 2) *Які методи менеджменту бригадир може застосувати до молодшого фахівця?*

11. На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Чекаючи ремонтну бригаду не залишилося часу, оскільки до кінця робочого дня треба виконати термінове замовлення. Один з робочих виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це і не входило в його посадові обов'язки. Майстер не заперечував і навіть підганяв робочого. Ризикуючи життям, робочий ліквідував поломку. Ситуація стала відома начальнику цеху.

Проаналізуйте дану ситуацію: якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робочого? Відповідь обґрунтуйте.

12. У напружений період завершення виробничого завдання у бригаді сталося порушення трудової дисципліни через непристойну поведінку двох робітниць. Як наслідок, запланований обсяг роботи не було виконано у визначений термін. Працівники бригади не отримали очікуваної премії. Такі ситуації мали місце і раніше, проте ані з боку бригади, ані з боку керівництва не було вжито жодних відповідних заходів. Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Проаналізуйте дану ситуацію. Які методи управління внутрішньо-груповими процесами і явищами щодо обмеження негативних тенденцій в колективі ви запропонували би для вирішення проблеми?

13. Згідно з планом навчального процесу викладач кафедри повинен був до

кінця листопада поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни «Мікроекономіка». Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчально-методичний відділ вимагає подати заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати проректору звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

Проаналізуйте:

1) *Якими мають бути дії завідувача кафедри, директора навчального департаменту?*

2) *Які методи менеджменту застосовуються у вузі?*

14. Викладач кафедри МУЕПтаТ — висококваліфікований спеціаліст із значними потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розробки навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак з боку викладача останнім часом не виявляється активність до навчального процесу.

Проаналізуйте:

1) *Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.*

2) *Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?*

15. Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Проаналізуйте:

1) *Якими мають бути дії начальника відділу, працівника відділу?*

2) *Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться у цьому прикладі?*

16. *Здійсніть аналіз нижчеподаної ситуації.*

Підприємство випускає більш ніж 3000 різних видів напівфабрикатів, і яких приблизно 10% приносять весь прибуток і забезпечують більшість замовлень. Дрібні замовлення на неприбуткові напівфабрикати спричиняють часті порушення виробничого графіка, орієнтованого на безперервне виробництво прибуткової номенклатури.

Менеджери відділу збуту відмовилися від зняття неприбуткової номенклатури з виробництва або підвищення цін на них навіть до рівня, необхідного для покриття собівартості, оскільки, на їх думку, це відштовхнуло б споживачів, які одночасно купують і прибуткові номенклатури у великих кількостях, і неприбуткові. Тому підприємство ризикувала б втратити клієнтів. Розмірковуючи над цим, Р. Акофф виділяє задовольняючий, оптимізаційний і адаптивний підходи до планування діяльності організацій у будь-якій ситуації.

Задовольняючий підхід позначає зусилля, спрямовані на досягнення

певного задовільного рівня за принципом: непогано, але не обов'язково — найкраще. В описаній ситуації задовольняючий підхід не використовувався. Отже, потрібно було використати оптимізаційний або адаптивний підходи.

Оптимізаційний підхід полягав у побудові моделі системи «виробництво — запаси — збут» і виборі на її основі виробничого графіка, який відповідав би усім вимогам — мінімізував загальні витрати на виробництво, зберігання і штрафи за невиконання замовлень. Це забезпечило б невелике, але помітне поліпшення справ.

У процесі аналізу ситуації з'ясувалося, що, знімаючи з виробництва 4% найменш прибуткової номенклатури, можна знизити виробничі витрати і збільшити прибуток на стільки ж, скільки дає оптимізаційний підхід. У зв'язку з цим було зосереджено увагу не на виробництві, а на системі збуту. До того часу торговельні агенти отримували основну заробітну плату і відсоток від обсягу реалізації. Це навело на думку виробити нові засади їх стимулювання, взявши за основу прибутковість угод, а не їх обсяг. За неприбуткові угоди комісійні не виплачувалися, зате вони були підвищені за прибуткові. Якщо агент продовжував збувати номенклатуру в попередній пропорції, його заробіток не змінювався. Через рік після запровадження цієї системи збут приблизно половини всіх неприбуткових номенклатур практично зупинився, а збут прибуткових значно зріс.

ТЕМА: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЗМІНАМИ І СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Питання для обговорення:

1. Психологія та етика керівної діяльності.
2. Сутність і структура конфліктів. Типи конфліктів. Причини виникнення конфліктних ситуацій.
3. Методи вирішення конфліктів. Переговори як спосіб вирішення конфліктів.
4. Природа і причини стресу та управління ним

Поняття та категорії: конфлікт, конфліктна ситуація, інцидент, структура конфлікту, функціональні та дисфункціональні конфлікти, інтрига, внутрішньоособовий конфлікт, конфлікт між особою і групою, міжгруповий конфлікт, міжособовий конфлікт, діловий конфлікт, горизонтальні та вертикальні конфлікти, хронічні та випадкові конфлікти, адміністративні та педагогічні методи подолання конфліктів, стрес, фізіологічний стрес, психологічний стрес, інформаційний стрес, організаційні зміни, переговори, посередник.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Характеристика основних джерел виникнення конфліктів.
2. Переговори як спосіб вирішення конфліктних ситуацій.
3. Правові методи вирішення конфліктів і спорів між підприємствами.
4. Психологічні аспекти поділу і кооперації праці.

5. «Дерево» конфлікту як процесу.
6. Західні моделі прогнозування та розв'язання конфліктних ситуацій.
7. Причини ділових та міжособистісних конфліктів та шляхи їх усунення.
8. Конфлікт і роль менеджера в його розв'язанні.
9. Механізм стабілізації відносин у колективі.

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте, чи можна ототожнювати конфліктну ситуацію і конфлікт. Думку обґрунтуйте.
2. Розкрийте зміст процесуальної моделі конфлікту.
3. Проаналізуйте, яким чином конфліктні ситуації впливають на морально-психологічний клімат у колективі.
4. Проаналізуйте, як ви розумієте структурну модель конфлікту.
5. Перерахуйте рівні конфліктів і наведіть відповідні приклади.
6. Назвіть основні типи конфлікту і подайте їх характеристику.
7. Поясніть, що таке інтрига з точки зору теорії управління.
8. Наведіть приклад інциденту і поясніть, що це таке.
9. Перечисліть позитивні сторони конструктивних (функціональних) конфліктів. Покажіть різницю між конструктивними та деструктивними (дисфункціональними) конфліктами.
10. Визначте, які особливості відрізняють конфлікт від стресу.
11. За яких умов стрес може перерости в конфлікт? Думку обґрунтуйте.
12. Розкрити сутність понять:
 - фізіологічний стрес;
 - психологічний стрес;
 - інформаційний стрес;
 - емоційний стрес;
 - гальмовий стрес;
 - адаптаційний синдром.
13. Розкрийте зміст основних стратегій подолання конфліктних ситуацій.
14. Назвіть і охарактеризуйте види і форми розвитку ділових конфліктів на українських підприємствах.
15. Обґрунтуйте необхідність проведення організаційних змін.
16. Назвіть причини опору організаційним змінам та шляхи його подолання.

Практичні завдання:

1. *Визначте*, до якого типу конфлікту (внутрішньоособовий, міжособовий, між особою і групою, міжгруповий) слід віднести наступні ситуації:
 - підлеглий спланував у суботу, у свій вихідний, якісь сімейні заходи, а керівник у п'ятницю увечері оголосив, що у зв'язку з виробничою необхідністю субота оголошується робочим днем;
 - на виробничій нараді в процесі обговорення питання про причини невиконання виробничої програми за звітний період виник спір між начальниками цехів і службою матеріально-технічного забезпечення.*Дайте аналіз* ситуацій і можливих шляхів уникнення / подолання подібних конфліктів.

2. Нарада у директора фірми «Соло». Підводяться підсумки за I квартал поточного року. Ситуація на ринку електропечей змінилась, в результаті чого на складах фірми накопичилась велика кількість нереалізованої продукції.

Директором фірми всі звинувачення за упущення були покладені на комерційного директора О.В.Сидоренка. У свою чергу О.В.Сидоренко повідомив учасникам наради про те, що уже в лютому у нього з'явилась тривога з приводу реалізації продукції, і тому він дав усну вказівку начальнику відділу маркетингу А.Г.Лобачову визначити кон'юнктуру ринку на березень. А.Г.Лобачов на висунуті звинувачення відповів, що він вперше про це чує. Виникає конфлікт.

Визначте природу і тип конфлікту (причини, об'єкт, суб'єкт). Розробіть модель ефективного управління конфліктом.

3. До заступника директора звернувся молодий конструктор зі скаргою на те, що його технічну ідею «заморозив» начальник відділу, мотивуючи це тим, що реалізація даної ідеї вимагає багато коштів і, взагалі, вона не відповідає профілю роботи групи. Заступник директора, порадившись із фахівцями-експертами, подумки схвалив технічну ідею конструктора. Він усвідомлює неправоту начальника конструкторського бюро до підлеглого і стоїть перед вибором:

— або визнати перед молодим конструктором неправильність дій його безпосереднього керівника і скасувати його рішення (але це може негативно вплинути на авторитет начальника відділу, якого заступник директора поважає і цінує)

— або виявити солідарність з начальником щодо ідеї конструктора (і тим самим посилити несправедливість щодо молодого працівника).

Розробіть технологію розв'язання конфліктної ситуації. Визначте тип конфлікту, причини його виникнення, умови, які необхідно створити в даній організації для уникнення подібних конфліктів.

4. Між двома підлеглими (колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертався до вас із проханням розібратися і підтримати його позицію. *Виберіть і обґрунтуйте* свій варіант поведінки в цій ситуації:

а) присікти конфлікт на роботі, а конфліктні взаємовідносини порекомендувати вирішити в неслужбовий час;

б) попросити розібратися в конфлікті спеціалістів лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, у чій функції це входить;

в) особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту і знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;

г) з'ясувати, хто із членів колективу є авторитетом для конфліктуючих співробітників, і спробувати через нього вплинути на них.

5. Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе по-своєму, на звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви поступите з цим підлеглим (колегою) в подальшому:

а) розібравшись в мотивах опору і помітивши їх необґрунтованість, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;

б) в інтересах справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, настроїти на діловий контакт;

в) звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена і до нього приймуть міри громадського впливу;

г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим (колегою), а вже потім вирішите, як поступити.

Думку обґрунтуйте.

6. Проаналізуйте ситуацію.

Підлеглий В чинить провину і майже одночасно з цим здійснює вчинок, який робить йому честь, домагається певних успіхів у роботі, але не в тому напрямку, де виявив недобросовісність. Керівник С або покарав підлеглого за провину, або ще не встиг. Постає питання:

а) якщо вже покарав, то чи правильно буде одразу за покаранням нагороджувати підлеглого?

б) якщо не встиг покарати, то що ж робити: карати, нагороджувати, чи щось інше?

7. Дати аналіз ситуації.

Медсестра фізіотерапевтичного відділення міської лікарні повернулася з відпустки із запізненням на 2 дні і мотивувала це тим, що «неможливо було виїхати з Одеси, де вона відпочивала».

За порушення трудової дисципліни їй винесли сувору догану з попередженням. Незабаром після цього відбулося міське «Свято квітів», у підготовці якого Н. брала найактивнішу участь.

Проте на профспілкових зборах, де підбивалися підсумки роботи відділення, Н. не була навіть згадана в числі учасників підготовки до цього свята, бо завідувача відділенням А. викреслила її прізвище з тексту доповіді представника профспілки. Це дуже скривдило Н., і вона в наступних культурно-масових заходах не брала ніякої участі, загостривши конфлікт із завідувачою відділенням. Через деякий час Н. звільнилася з роботи.

Проаналізуйте дану ситуацію: визначте тип, вид, причини конфлікту, імовірні способи його уникнення / пом'якшення / подолання.

8. Ви недавно працюєте начальником цеху (відділу) у великій промисловій організації (на цю посаду перейшли з іншої організації). Ще не всі знають вас в обличчя. До обідньої перерви дві години. Йдучи по коридору, ви бачите трьох робітників (працівників) вашого цеху (відділу), які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, бачите ту ж картину.

Як ви себе поведете?

а) зупинитесь, дасте зрозуміти робітникам (працівникам), що ви новий начальник цеху (відділу). Відмітите, що їх розмова затягнулася і час братися за справу;

б) спитаєте, хто їх безпосередній начальник, викличете його до себе в кабінет;

в) спочатку поцікавитесь, про що йде розмова, потім представитесь і запитаете, чи нема у них яких-небудь претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте пройти в цех (відділ) на робоче місце;

г) насамперед представитесь, поцікавитесь, як справи в їх бригаді (бюро), як завантажені роботою, що заважає працювати. Візьмете цих робітників (працівників) на замітку.

Власну відповідь та варіант поведінки обґрунтуйте.

9. Проаналізувати дану ситуацію.

Ви керівник виробничого колективу. В період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного оп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винний дзвонить вам додому по телефону і з тривогою питає, що ж їм тепер робити?

Як ви відповісте на дзвінок?

а) «Дійте згідно інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі і зробіть все, що вимагається»;

б) «Докладіть про те, що сталося, вахтеру. Складіть акт на поломку обладнання, потерпілий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося»;

в) «Без мене нічого не здійснюйте. Зараз я приїду і розберуся»;

г) «В якому стані потерпілий? Якщо необхідно, викличте лікаря».

10. У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Проаналізуйте, яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат в колективі?

а) встановити тісний контакт з прибічниками нововведень, і не приймаючи всерйоз докази прихильників старого стилю роботи, вести роботу по впровадженню новинок, впливаючи на незгідних силою свого прикладу і прикладу інших;

б) спробувати переконати і привернути на свій бік прихильників попереднього стилю роботи, противників новацій, вплинути на них аргументами в процесі дискусії;

в) вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася, і запропонувати заходи по її нормалізації, спираючись на підтримку адміністрації, профспілки та ін.;

г) вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення.

11. Проаналізувати ситуацію.

Підлеглий Б систематично порушує дисципліну або не виконує своїх професійних обов'язків при потуранні його безпосереднього керівника В (або старшого із колег).

Вищий керівник А знає не тільки про погану роботу Б, але й про те, що В неявно, внаслідок своєї слабохарактерності чи приятельських стосунків з Б, фактично заохочує недобросовісність Б чи замовчує її.

Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В (безпосереднього керівника), начебто немає: покараним повинен бути Б (підлеглий). Але водночас А (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі Б є заочна частка вини В.

Кого ж слід більшою мірою покарати? *Думку обґрунтуйте.*

ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Питання для обговорення:

1. Поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління.
2. Організація робочого місця в апараті управління.
3. Інформаційне та технічне забезпечення управлінської праці.
4. Культура управління. Культура роботи з документами. Культура прийому відвідувачів.
5. Робочий час і його основні елементи. Методи діагностики робочого часу. Нормування часу виконавців. Планування часу керівників та спеціалістів. Технологія складання і аналізу плану роботи менеджера.

Поняття та категорії: НОП (наукова організація праці), НОУП (наукова організація управлінської праці, кооперація управлінської праці, функціональний, технологічний, кваліфікаційний розподіл управлінської праці, ергономіка, управлінська культура, робочий час, хронометраж, фотографія робочого часу, фотохронометраж.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Організація інформаційного обслуговування менеджера.
2. Організація робочих місць і управління умовами праці.
3. Роль технічних засобів в управлінні. Організаційні форми використання технічних засобів управління.
4. Організація роботи менеджера з підлеглими.
5. Організація роботи апарату управління на підприємстві.
6. Методи, засоби і прийоми економії часу в управлінській праці.
7. Хронометраж як метод діагностики робочого часу: історія виникнення, механізм використання.
8. Організація особистої роботи менеджера

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте, яким чином можна розрахувати економічну ефективність від раціоналізації організації управлінської праці.
2. Здійсніть аналіз форм поділу праці, які застосовують в управлінні.
3. Охарактеризуйте поняття «кооперація праці в менеджменті».
4. Охарактеризуйте форми кооперації праці, які застосовують у менеджменті організації. Наведіть приклади.
5. Визначте, на чому ґрунтується типізація робочих місць працівників менеджменту організації.
6. Охарактеризуйте структурні складові положення про структурний підрозділ менеджменту організації та складові посадової інструкції працівника менеджменту організації.
7. Порівняйте переваги й недоліки різних типів планування службових приміщень для працівників менеджменту організацій.
8. Визначте основні вимоги до виробничого середовища працівників апарату

управління.

9. Прокласифікуйте засоби механізації й автоматизації управлінських робіт. Прорангуйте їх за ступенем важливості для різних функціональних відділів апарату управління.

10. Проаналізуйте, чи не призводить до бюрократизації процесів менеджменту дотримання правил організації праці в менеджменті.

11. В організації 10 працівників менеджменту. Як би ви розподілили між ними обов'язки, керуючись загальними функціями менеджменту? Чи є у цьому потреба? Думку обґрунтуйте.

Практичні завдання:

1. Здійснити аналіз ситуації.

Випускниця факультету економіки, управління та інженерії МДУ отримала добрі знання з міжнародної економіки, права, економіки підприємства, менеджменту та інших навчальних дисциплін, освоїла персональний комп'ютер, досконало оволоділа англійською мовою.

Отримавши диплом, вона спробувала пройти конкурсний відбір для отримання посади у спільному підприємстві, що спеціалізується на виготовленні верхнього одягу. Успішно подолавши випробування, була зарахована на посаду секретаря-референта президента підприємства, а за його відсутності — оперативно підпорядковувалася віце-президенту.

З посадовою інструкцією секретаря-референта нову працівницю не ознайомили, тільки в усній співбесіді виклали її основні обов'язки: реферування й переклад з української на англійську мову нормативних та інших матеріалів, що стосуються діяльності підприємства і попередньо підібрані іншими службами менеджменту, синхронний переклад. Запропонована заробітна плата цілком її влаштувала.

За перші півроку в підприємства пересвідчилися у високій кваліфікації дівчини, здатності вносити елемент індивідуального економіко-правого бачення проблематики. Це відзначив президент підприємства і підвищив їй заробітну плату.

Звикнувши інтенсивно працювати у навчальному закладі, дівчина інколи нудьгувала без роботи, оскільки поточні справи здебільшого не вимагали зусиль протягом повного робочого дня.

Якось їй запропонували участь у проекті іншої фірми у ролі керівника одного з його підрозділів. Керівництво проектом давало змогу працівниці виявити не тільки знання англійської, а й інших навчальних дисциплін. Спрацьовував і матеріальний стимул.

Президент підприємства, в якій вона працювала, дозволив сумісництво на умовах гнучкого графіка. Однак через деякий час своє невдоволення став проявляти віце-президент, мотивуючи це тим, що праця на стороні унеможливорює поєднання її з основною роботою, знижує її зацікавленість й ентузіазм, що суперечить принципам підприємства.

Ситуація загострилася після такого випадку. Коли дівчина перебувала поза межами підприємства, їй зателефонували і передали розпорядження віце-президента бути присутньою на банкеті перекладачем. Після банкету вона стала

думати про зміну місця роботи. Участь у проекті показала, що її фаховий і творчий потенціал не використовуються у цій підприємства. Жорстке керівництво з боку віце-президента, намагання звести роль працівниці тільки до функцій перекладача наочно свідчили про це.

Визначте та проаналізуйте:

- яку помилку допустило керівництво підприємства при прийомі дівчини на роботу?
- чи потребує дозвіл на гнучкий графік праці уточнення основних посадових обов'язків працівника?
- які обставини стимулюють високу задоволеність працівника своєю роботою, а які дестимулюють?
- Яке рішення прийме дівчина щодо подальшої своєї роботи.

ТЕМА: ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання для обговорення:

1. Поняття управлінської інформації та закономірності її руху.
2. Документаційне забезпечення менеджменту. Особливості обміну письмовою інформацією на підприємстві. Документування управлінської діяльності.
3. Роль діловодства в управлінні внутрішньо-організаційним обміном інформацією. Вимоги щодо організації діловодства та архівної справи.
4. Усні форми обміну управлінською інформацією (збори, наради, засідання ділові бесіди). Технологія їх проведення та шляхи підвищення ефективності.

Поняття та категорії: інформація, управлінська, науково-технічна, обліково-статистична інформація, плітки, комунікаційний процес, інформаційні шуми, збори, нарада, ділова бесіда, документ, формуляр, реквізит, оригінал, копія, витяг, дублікат, документообіг, реєстрація вхідної та вихідної документації, погодження, візування, засвідчення документів, діловодство, уніфікація і стандартизація документації.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Інформаційні комп'ютерні системи в менеджменті.
2. Методи поширення інформації про діяльність підприємства.
3. Інформаційні процеси комунікації і структура організації.
4. Документ як носій інформації.
5. Організація роботи менеджера з документами.
6. Організація контролю за виконанням документів.
7. Шляхи удосконалення методів проведення ділових бесід.
8. Проблеми міжособистісного спілкування та шляхи їх подолання.
9. Невербальні аспекти спілкування.
10. Застосування ділового етикету у бізнесі.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте сутність поняття «інформація».
2. Проаналізуйте, за якими ознаками класифікують інформацію.

3. Обговоріть, у чому полягають особливості формування й використання інформації на різних рівнях менеджменту.
4. Охарактеризуйте основні операції, які здійснюються з інформацією на підприємстві.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах системи діловодства та роль документації у менеджменті.
6. Охарактеризуйте сутність поняття «система інформаційного забезпечення менеджменту».
7. Проаналізуйте переваги й відмінності інтегрованої системи інформаційного забезпечення менеджменту від інших аналогічних систем?
8. З'ясуйте сутність поняття «комунікація в менеджменті».
9. Охарактеризуйте площини (рівні) комунікації між людьми.
10. Охарактеризуйте форми комунікації між людьми.
11. Визначте базові елементи та етапи комунікативного процесу.
12. Визначте проблеми, які можуть виникнути в комунікативному процесі.
13. Охарактеризуйте основні види комунікацій, які використовують в сучасних організаціях.
14. Визначте спільні та відмінні риси наради / зборів / ділових бесід.
15. Розкрийте технологію проведення зборів / на рад на підприємстві.
16. Проаналізуйте, чи впливають обсяги інформації на ефективність менеджменту.
17. Охарактеризуйте, що таке «інформаційний хаос». Які засоби його подолання?
18. Проаналізуйте, у чому полягає зміст метакомунікації при особистому контакті між людьми.
19. Проаналізуйте, у чому полягають переваги зворотного зв'язку під час комунікації.

Практичні завдання:

1. Переглядаючи пошту, керівник Проскура В.Ф. помічає документ, з яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня.

Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

2. *Навести приклад ситуації і пояснити, за яких умов істотне збільшення вигод від інформації з докладанням малих зусиль для її отримання та обробки стає непотрібним.*

3. *Вказати та описати етапи та елементи схематичної моделі комунікаційного процесу з наявністю шумів для ситуації:*

- підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за створення трудової дисципліни;
- бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу;
- головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі і подає пропозиції з їхнього усунення;

- начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра;
- заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.
- секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням.

4. *Вказати, якого виду інформація згідно з відомими ознаками класифікації потрібна для вирішення наявних проблем та хто повинен її надати. Відповідь обґрунтувати:*

- потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства ринку країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни;
- конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час;
- непорозуміння між представниками профспілки та керівництвом ПАТ «Автолюкс» з приводу невиконання однією сторін обов'язків із соціального забезпечення персоналу;
- вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

5. Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підощва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів.....»

- 1) *Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?*
- 2) *Визначте носія цієї інформації.*
- 3) *Який вид документації використано для передавання цієї інформації?*
- 4) *Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та документація використовуватиметься у цьому випадку?*
- 5) *Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?*

6. У директора машинобудівного підприємства на прийомі представник заводу, якому об'єднання постачає низку виробів за угодою кооперації, і з яким склались багаторічні добрі стосунки. Представник просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією за суттю питання, що цілком нормально, щиро прагнучи допомогти заводу-замовнику, і водночас не бажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти.

Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

7. *Ситуаційне завдання.* Мале підприємство «Фітнес» спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, підприємство досягла певних успіхів. Однак поступово почала вдаватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання підприємства уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та друкарку за сумісництвом. Уповільнення зростання зменшувало вірогідність отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими списками в руках і не знали напевне, що було в стопках. Нереалізований товар залежувався. Загалом товарообіг зменшився у 1,5-2 рази на рік і відбувався дуже повільно. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП «Фітнес» вирішило звернутися до комп'ютерної фірми із замовленням на розробку комп'ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проведення фінансових операцій. МП «Фітнес» закупило необхідне комп'ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи на комп'ютері, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки й отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали ефективнішими. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8-ї години ранку до 7-ї години вечора, то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9-ї години ранку до 5-ї години дня. Товарообіг зріс у п'ять разів на рік.

Завдання:

1) *Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи підприємства (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).*

2) *Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.*

3) *Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП «Фітнес».*

8. *Ситуаційне завдання.* Уявіть, що Ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Учні ліцею протягом трьох років (з 9 по 11 клас) разом з обов'язковими дисциплінами вивчають ще 3-4 за вибором та 2 фахові. Спеціальність, за якою здійснюється навчання, обирається на початку навчання в ліцею. Після закінчення ліцею учні мають право бути зарахованими на 2-3-й курс університету без вступних іспитів, але вони повинні пройти тестування за обраною спеціальністю. Під час вступу до ліцею та перед початком нового півріччя проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учнів та їх батьків про дисципліни, які вивчатимуть учні.

Завдання:

1) Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?

2) Що, на Вашу думку, потрібно зробити, щоб інформація була повною?

3) Запропонуйте шляхи полегшення здійснення вибору навчальних дисциплін учнями.

9. *Ситуаційне завдання.* На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції торговельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки молочна продукція має обмежений термін споживання, то зрештою всі чинники призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Це спричинило зменшення щомісячного запланованого прибутку на 10-15 %.

Під час обговорення проблемної ситуації на засіданні директором було висунуто такі пропозиції:

— підвищити якість продукції до рівня, який перевищує якість продукції конкурентів;

— сформувати власну торговельну мережу і таким чином зменшити ціни реалізації (за рахунок зменшення торговельної націнки);

— зменшити асортимент продукції за рахунок нерентабельної або малорентабельної продукції.

Завдання:

1) Який із запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на Вашу думку, є найбільш вигідним для молокопереробного підприємства?

2) Які джерела інформації необхідно мати, щоб прийняти найбільш ефективне рішення на засіданні дирекції?

ТЕМА: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ОРГАНІВ

Питання для обговорення:

1. Сутність ефективності управління.
2. Показники оцінки ефективності управління. Показники організаційної, економічної і соціальної ефективності, порядок їх розрахунку.
3. Ефективність досягнення цілей організації.
4. Шляхи удосконалення організації управління.
5. Сутність та різновиди відповідальності та етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства.
6. Культура менеджменту.

Поняття та категорії: ефективність менеджменту, організаційна, економічна та соціальна ефективність менеджменту, дерево цілей, ієрархія цілей, культура менеджменту, соціальна відповідальність менеджменту, етика менеджменту.

Тематика рефератів (презентацій):

1. Розвиток підприємства та необхідність антикризового управління.
2. Фактори, принципи та технологія антикризового управління діяльністю підприємства.
3. Аналіз фінансового стану підприємства як метод оцінки ефективності управління.
4. Шляхи підвищення соціальної ефективності управління.
5. Оцінка ефективності діяльності структурних підрозділів апарату управління.

Дискусійні питання:

1. Визначте критерії ефективності менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні показники економічної / соціальної / організаційної ефективності менеджменту.
3. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив організаційних змін та розвитку на ефективність менеджменту.
4. Із яких груп показників складається система оцінювання ефективності функціонування структурних частин менеджменту?
5. З'ясуйте сутність поняття «якість трудового життя».
6. Визначте основні параметри, що характеризують якість трудового життя.
7. Охарактеризуйте напрями забезпечення якості трудового життя нашою державою.
8. Проаналізуйте, якими параметрами характеризують якість трудового життя в організації.
9. Яке, на вашу думку, відсоткове співвідношення між заробітною платою і преміями слід витримувати для ефективного матеріального стимулювання працівників: 90:10%? 80:20%? 60:40? 50:50?
10. Проаналізуйте, чи доцільно, щоб відповідальність за дотримання стандартів високої якості трудового життя взяла на себе держава, не поділяючи її з підприємницькими організаціями й профспілками.

Практичні завдання:

Ситуаційно-розрахункове завдання 1.

По завершенню планового періоду відділ маркетингу ТОВ «Контакт» звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

- а) річний обсяг продажу продукції фірмою підвищився на 0,8 %;
- б) на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн.;
- в) річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн.. внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- г) протягом року було лише дві скарги споживачів на якість обслуговування.

Завдання:

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.
2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу?

Інформаційна база завдання:

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

- 1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;
- 2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн.;
- 3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн.;
- 4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

- 1) 0,4;
- 2) 0,3;
- 3) 0,2;
- 4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками (див. табл. 1):

Таблиця 1

Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання
планових завдань

| № | ПІБ менеджерів | Показники | | | |
|---|---------------------|-----------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Котубей Богдана В. | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 2 | Коваль Катерина І. | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 3 | Фозекош Михайло І. | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | Гегедош Кристіан М. | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | Торнай Артур О. | 5 | 1 | 5 | 4 |
| 6 | Скуба Олександр В. | 1 | 5 | 5 | 5 |

Рекомендації щодо розв'язання та оформлення задачі:

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.
2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджера.
3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.
4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку:

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів:

$$5 * 0,4 + 5 * 0,3 + 5 * 0,2 + 5 * 0,1 = 4.$$

2. Але фактично результуюча його діяльності дорівнює:

$$2 * 0,4 + 5 * 0,3 + 3 * 0,2 + 4 * 0,1 = 3,3.$$

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу дорівнює:

$$3,3 : 4 = 0,825.$$

4. Цей результат можна вважати достатньо високим, оскільки максимальний рівень ефективності, розрахований за наведеною методикою, дорівнює 1.

Ситуаційно-розрахункове завдання 2. «Ефективність інновацій»

Одним із методів підвищення ефективності менеджменту організації є впровадження й застосування систем управління ресурсами підприємства (СУР). Зазвичай впровадження систем управління ресурсами СУР призводить до серйозних наслідків для всієї структури управління компанією. Тому оцінювати ефективність вдосконалення системи менеджменту без оцінювання ефективності зміни роботи підприємства неможливо.

Варіант 1

Будівельний супермаркет «Нова лінія» придбав устаткування для зчитування штрих-кодування вартістю 35000 грн. Впровадження штрих-кодування спричинило підвищення швидкості відпускання товарів і обслуговування покупців на 20—50 %, що пов'язано зі звичайним прискоренням зчитування даних про товар. Середня квартальна вартість помилок оцінювалася в 4500 грн., тобто 18000 грн. на рік. Після впровадження штрих-кодування ця сума знизилася до 2000-3000 грн. на рік. До впровадження системи час, що витрачався на відпускання продукції, становив 30 хв. Для обслуговування максимальної кількості покупців необхідно було 20 менеджерів. При цьому збільшувати штат було практично неможливо, а отже, неможливо збільшити клієнтуру. Після впровадження інновацій на обслуговування одного покупця стало витрачатись не більше 10 хв.

Варіант 2

Підприємство «Мукачівські ковбаси», намагаючись запровадити СУР і таким чином зробити все «як у багатьох», але набагато дешевше, придбала програмне забезпечення, не адаптоване до українських особливостей господарювання та законодавства (так званий слабо-інтегрований продукт). В результаті довелося набрати штат операторів з введення даних. Збільшення кількості ділянок обліку також спричинило збільшення штату бухгалтерії. Отже, замість скорочення витрат, одержали збільшення штату на 5 і 10 чоловік відповідно. Водночас зниження витрат на виробництво становило 1—2 %, що з огляду на розмір оборотів підприємства виправдовує як збільшення штату, так і саме придбання системи.

Завдання:

Варіант 1

- Поясніть, чи отримало підприємство ефект від впровадження нового обладнання.
- Чи можна стверджувати, що впровадження штрих-кодування було неефективним?
- Проаналізуйте, чи є швидкість відпускання основним критичним параметром ефективності менеджменту супермаркету. Наведіть перелік інших критеріїв.

- Визначте період, упродовж якого витрати на впровадження можуть окупитися.
- Розрахуйте, скільки менеджерів буде необхідно після запровадження нововведення для обслуговування споживачів. Округліть чисельність менеджерів з урахуванням зміни ситуації в критичні дні, пікові навантаження під час передсвяткових розпродажів і можливого збільшення клієнтури.
- Визначте ефект від впровадження системи управління продажами за формулою:

$E = (\text{річний рівень зарплати } X \text{ менеджерів}) * (\text{строк амортизації системи}),$

якщо середньомісячна заробітна плата 1 менеджера становить 7500 грн., а термін амортизації системи — 4 роки.

Варіант 2

- Чи можна вважати збільшення штату чистими втратами від впровадження нової системи обліку в бухгалтерії?
- Запропонуйте перелік основних причин, які, ймовірно, могли змусити компанію «Мукачівські ковбаси» скористатися послугами виробника СУР.
- В яких випадках доцільною є покупка слабо-інтегрованої СУР або окремих модулів СУР?
- Розрахуйте величину ефекту від впровадження системи управління виробництвом за формулою:

$(\text{річний рівень зарплати } X \text{ менеджерів}) \cdot (\text{термін амортизації системи}),$

якщо середньомісячна заробітна плата одного менеджера становить 5800 грн., а термін амортизації системи — 3 роки. Водночас загальна сума витрат на виробництво становить 45 млн. грн.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Менеджмент як наука і мистецтво управління. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту.
2. Функції менеджменту.
3. Менеджери і їх ролі. Якості менеджера. Рівні та сфери менеджменту.
4. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу.
5. Школа поведінських наук. Школа людських стосунків.
6. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.
7. Інтегровані підходи до управління (процесний, системний і ситуаційний).
8. Особливості сучасного американського менеджменту.
9. Японський феномен менеджменту.
10. Специфіка німецької та шведської системи менеджменту.
11. Еволюція вітчизняної управлінської думки.
12. Технократичні теорії у менеджменті. Гуманізація управлінського мислення кінця ХХ – початку ХХІ ст.
13. Концепція організаційної культури і її вплив на організаційну ефективність.
14. Сутність управлінських рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.
15. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них.
16. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень. Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень.
17. Методи ухвалення управлінських рішень, їх класифікація і характеристика основних методів.
18. Сутність планування як функції управління. Методи планування: балансовий метод, аналіз окупності, метод послідовного опису операцій, графіки виконання, методи сітьового планування і управління, метод робочого календаря.
19. Поняття стратегії, її значення і необхідність розробки. Склад і зміст стратегічних планів фірми.
20. Бізнес-план підприємства..
21. Поточне планування і управління в організації.
22. Форми оперативного планування: оперативно-календарні плани і змінно-добові завдання. Поняття диспетчеризації.
23. Основні елементи організації, їх характеристика (спеціалізація, департаменталізація, горизонтальна і вертикальна координація).
24. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження.
25. Зміст організаційної структури управління та її типи. Фактори формування організаційних структур управління.
26. Механістичні організаційні структури управління
27. Органічні організаційні структури управління
28. Методи вибору організаційної структури управління. Шляхи удосконалення організаційних структур управління.
29. Управління організаційними змінами.
30. Сутність мотивації та її види.
31. Змістові теорії мотивації. Теорія потреб Маслоу. Теорія Х/У Мак-Грегора.

- 32.Процесний підхід до мотивації. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія очікувань В.Врума
- 33.Економічні мотиви діяльності людей.
- 34.Неекономічні способи мотивації.
- 35.Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу. Способи управлінського впливу на підлеглих:
- 36.Поняття стилю керівництва. Фактори, які впливають на його формування. Характеристика одномірних стилів керівництва
- 37.Класифікація стилів керівництва Р.Блейка і Дж. Моутона. Додаткові стилі керівництва.
- 38.Поняття контролю та його місце в системі управління. Основні види управлінського контролю.
- 39.Етапи процесу управлінського контролю, їх аналіз. Зовнішній і внутрішній контроль.
- 40.Система методів управління, їх зміст і спрямованість.
- 41.Організаційно-адміністративні методи управління. Правові методи управління
- 42.Економічні методи управління. Особливості соціально-психологічних методів управління.
- 43.Конфлікти на підприємстві. Зміст і структура конфліктів.
- 44.Типи конфліктів. Основні причини виникнення конфліктів. Методи вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві.
- 45.Управління організаційними змінами і стресами на підприємстві.
- 46.Поняття організації, кооперації та поділу праці в апараті управління.
- 47.Організація робочого місця в апараті управління.
- 48.Робочий час і його елементи. Різновиди робочого часу. Управління робочим часом. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.
- 49.Планування часу керівників та спеціалістів. Нормування часу виконавців.
- 50.Поняття управлінської інформації та закономірності її руху.
- 51.Внутрішньо-організаційний обмін інформацією. Особливості обміну письмовою інформацією.
- 52.Збори та засідання як форма обміну управлінською інформацією. Організація ділових бесід.
- 53.Сутність та підходи до оцінки ефективності менеджменту.
54. Показники організаційної, економічної і соціальної ефективності менеджменту, порядок їх розрахунку.
55. Ефективність досягнення цілей організації.
- 56.Поняття, види та роль етики та відповідальності у менеджменті.
- 57.Культура менеджменту.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Єрмошенко М.М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент : Навчальний посібник. К : Національна академія управління, 2006. 656 с.
2. Кузьмін О.Є. Мельник О.Г. Менеджмент : Підручник. К : Академвидав, 2003. 416 с.
3. Лизанець А.Г. Менеджмент: курс лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей. Мукачєво: МДУ, 2020. 104 с. Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою МДУ, протокол № 9 від 21.05.2020 р. Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри МУЕП, протокол № 12 від 29.04.2020 р.
4. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
5. Менеджмент: методичні рекомендації для підготовки до семінарських (практичних) занять та виконання індивідуального завдання з дисципліни для здобувачів денної форми навчання економічних спеціальностей / Укладач Лизанець А.Г. – Мукачєво: МДУ, 2024. - 78 с. (4,2 д.а.).
6. Мостенська Т. Л., Новак В. О. , Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: Підручник. Затв. МОН для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
7. Пушкар Р.М. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика : Затверджено МОНУ як підручник для студ. ВНЗ. Тернопіль : В-во «Карт-бланш», 2003. 490 с.
8. Стадник В.В. Йохна М.А. Менеджмент : Підручник. Затв. МОНУ для студ. ВНЗ. Вид. 2-ге, випр., доп. К. : Академвидав, 2007. 472 с.
9. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ». 2015. 336 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент : Підручник. К. : Академвидав, 2003. 608 с.
11. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Навчально-методичне видання

**Менеджмент: практикум
для здобувачів денної форми навчання
економічних спеціальностей**

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі МДУ

89600 м. Мукачево

Вул. Ужгородська, 26

Тел. 2-11-09

*Свідоцтво про внесення суб`єкта видавничої справи до державного
реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 4916 від 16.06.2015 р.*



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>