

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**Надія Буняк**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Луцьк

2019

**УДК 658:005.7**

**Б-91**

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 10 від 19 червня 2019).*

**Рецензенти: Ковальчук О.В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Луцького національного технічного університету

**Проць Н.В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

**Буняк Н.М.**

**Б-91 Менеджмент:** методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 156 с.

Анотація: навчально-методичне видання містить програму дисципліни, методичні вказівки до проведення практичних занять, рекомендовану літературу.

Рекомендовано студентам 2 курсу спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

**УДК 658:005.7**

© Буняк Н.М., 2019

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019

## ВСТУП

В умовах трансформації економіки України зростає роль менеджменту як науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління. Ефективність функціонування організації, здатність досягати поставлених цілей, пристосовуватись до умов зовнішнього середовища, формувати та нарощувати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринку залежить від якості управління нею. Менеджмент виступає як результативний засіб забезпечення ефективної та прибуткової діяльності організації шляхом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, впровадження інновацій тощо.

Основною *метою* викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними *завданнями* навчальної дисципліни є: сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; системи управління конфліктами; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління.

Спеціальні *компетенції*, які набувають студенти у процесі вивчення дисципліни «Менеджмент»:

- знання теорій, законів, принципів, методів та функцій менеджменту;
- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту;
- здатність застосовувати концептуальні та базові знання, розуміння управлінської діяльності та професії менеджера;
- уміння використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел;
- уміння діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;
- уміння працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- зрозуміле та недвозначне донесення власних висновків до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- застосування знань про сучасні досягнення в галузі менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень;
- уміння аналізувати результати діяльності організації, визначати перспективи її розвитку;
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- здатність приймати оптимальні управлінські рішення в різних умовах виробничо-господарської діяльності організації.

## ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

### Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

### Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### Тема 4. Методи менеджменту

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### Тема 5. Процес управління

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

### **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

## **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

## **Тема 13. Управління організаційними конфліктами**

Конфлікт як складне соціальне явище. Структурна модель конфлікту. Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту. Функції конфліктів. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Класифікація конфліктів. Динаміка конфлікту. Етапи і фази конфлікту. Зміст процесу управління конфліктами (прогнозування, запобігання і стимулювання, регулювання, розв'язання). Технології регулювання конфліктів (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктами. Алгоритм управління конфліктом. Передумови і принципи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів (поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво). Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами. Персональні методи управління конфліктами.

## **Тема 14. Ефективність менеджменту**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту.

## ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття №1

**Тема.** *Сутність, роль та методологічні основи менеджменту: системна модель менеджменту організації*

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності менеджменту та управління, розгляд організації як об'єкту управління.*

**Завдання:** *розглянути основні поняття теми; дати характеристику менеджменту як мистецтва управління, специфічної сфери людської діяльності, системи наукових знань, виду діяльності; проаналізувати організацію як об'єкт управління; розвинути компетенції щодо відстоювання своєї точки зору та ведення дискусії.*

**Ключові поняття:** *менеджмент, управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, організація, ціль, завдання, технологія, персонал, структура організації, зовнішнє середовище організації, життєвий цикл організації.*

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного теоретичного матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Вибіркове заслуховування доповідей студентів на тему: «Сучасні підходи до визначення категорії «менеджмент»» та їх обговорення.

4. Проведення дискусії на тему: «Менеджмент – це...», аналіз та оцінка її результатів.

5. Обговорення проблемних питань.

6. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

7. Виконання тестових завдань.

8. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Сутність, зміст менеджменту та управління.

2. Організації як об'єкти управління.

3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.

4. Організація як складна система. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Нижче наводиться висловлювання про менеджмент відомого американського теоретика з організаційних проблем Пітера Друкера: «Менеджмент – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Менеджмент по суті є і стимулюючим елементом соціальних змін і локомотивом значних соціальних змін. Саме менеджмент більшою мірою, ніж будь-що інше, дав поштовх найзначнішому соціальному феномену: вибуху освіти».

*Завдання.*

Уважно прочитайте висловлювання П. Друкера і дайте відповідь на поставлені питання.

1. Яке словосполучення виражає головну ідею автора?
2. Який умовивід робить автор в цьому визначенні?
3. Яке ставлення автора до менеджменту?
4. Як, на вашу думку, буде розвиватися менеджмент в найближчі десятиліття?
5. Поясніть сутність понять – «наука управління» і «менеджмент». Чи є між ними різниця?

Завдання 2. На основі наведеної нижче інформації проаналізуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

Хмельницький м'ясокомбінат опинився в скрутному становищі. З одного боку, негативно впливають на результати його господарської діяльності загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя людей), з другого – поява на українському ринку значної кількості різноманітної продукції з Польщі, Фінляндії та інших країн спричиняє сильний конкурентний тиск. Відсутність прогресивної технології, яка б давала змогу покращити пакування продукції, продовжити термін зберігання призвели до витіснення продукції Хмельницького м'ясокомбінату іншими українськими виробниками аналогічної продукції. Зростання цін на енергоносії змушує підприємство підвищувати ціни на свої продукти, що спричиняє зниження попиту на них. Крім того, поява виробників м'ясопродуктів недержавної форми власності, рішення колишніх постачальників м'яса самостійно займатись його переробкою та реалізацією, значно ускладнило роботу підприємства.

*Завдання.*

1. Визначте основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства, згрупуйте їх у фактори прямої і непрямой дії.
2. Дайте характеристику впливу факторів прямої дії і вкажіть, якими можуть бути наслідки їх дії для підприємства.
3. Проранжуйте силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Завдання 3. До факторів зовнішнього середовища належать наступні: конкуренти, стан економіки, стан техніки та технології, споживачі, посередники, соціально-культурні чинники, система економічних відносин у державі, політичні обставини, постачальники, політичні та громадські організації, міжнародне



оточення, законодавство, науково-технічний прогрес, міжнародні події, особливості економічних відносин, акціонери тощо.

Згрупуйте перераховані чинники у дві колонки. До першої віднесіть фактори прямої дії зовнішнього середовища, до другої – фактори непрямой дії.

Завдання 4. У 1932 р. була заснована японська компанія «Мацусіта Електрик Індастріал» (Matsushita Electric Industrial Co., Ltd), що є одним із світових лідерів у виробництві електротехніки та електроніки. В Україні, як і в інших країнах відомі торгівельні марки цієї компанії: «Техніка» (Technics) і «Панасонік» (Panasonic).

Засновник компанії Коносуке Мацусіта сформулював мету основних положень менеджменту:

- не хитри, будь чесним;
- будь господарем на своєму місці;
- не живи вчорашнім днем, постійно вдосконалюй свої знання;
- відносься з повагою і увагою до тих, хто оточує;
- весь час пам'ятай про зовнішній світ, пристосовуйся до законів його розвитку;
- з вдячністю відносься до того, що маєш і отримуєш – ми всі беремо у суспільства в борг;
- не втомлюйся ставити собі питання: «На кого я працюю»? Відповідь тільки одна – на суспільство.

*Запитання.*

1. У чому полягає соціальна спрямованість менеджменту?
2. Яким чином можна розумно поєднувати в менеджменті приватний і суспільний початок?
3. Спробуйте продовжити формулювання основних положень менеджменту К. Мацусіти довівши їх число до десяти.

Завдання 5. Перед керівництвом компанії «Кернер» постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: всі українські компанії з переробки олійних культур були в такому самому стані. Проблема в усіх одна – високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Поки не пізно звернути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місце розташування майбутнього терміналу вибрано невдало – біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії «Агроекспорт».

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше усього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії компанія «Кернер» – це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ТОВ «Кернер-Трейд» - торговець сільгосппродукції, ТОВ «Кернер-Капітал» – торговець цінними паперами; ТОВ «Українська аграрна компанія», Полтавський олійноекстракційний завод,

Міловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ», 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія «Кернер» починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення «портфелю» зернових культур. У 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому – його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернових культур. Проте компанія почала відчувати певні проблеми а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія «Кернер» працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії «Кернер» стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько \$3 за збереження 1 т. зерна, а в 2005 р. – вже \$25-30 за 1 т.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч. Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в олійножировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько \$50 за 1 т соняшнику, а якщо його переробити – \$80.

У 2001 р. компанія «Кернер» прийняла рішення придбати Полтавський олійно-екстраційний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупочну структуру. Полтавський олійноекстраційний завод мав один недолік – застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу – нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент покупки заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштовував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія «Кернер» здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство – Міловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ» у Луганській області. Цей завод – не тільки переробляє соняшникову олії, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою «Щедрий дар». На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7%. Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія «Кернер» провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки «Щедрий дар»

на ринку зросла більше ніж у 2 рази – до 14,3%. На Полтавському ОЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо удосконалення самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНГ і, можливо, на західноєвропейські країни.

*Завдання.*

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній «Кернер».
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії «Кернер»?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній «Кернер».
4. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії «Кернер»?
5. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії «Кернер»?

*Завдання б.* Корпорація «Техноком» – одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокому» експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Росію, Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію.

Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів «Європейська якість», «Вища проба». Торгова марка «Мівіна», «Лушеда» та «Бім-Бім» – переможці національному конкурсу «Золота торгова марка».

*Додаткова інформація*

*Ситуація на ринку.* Продукти швидкого харчування – один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. Зі зростанням добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі. Проте для виробників «швидкої їжі» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим привабливіше поле бізнесу, тим більше бажаючих у ньому працювати. Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами. За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10-15%) слід очікувати вибіркоче збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дороговартісних вітчизняних «швидких» продуктів, тому що попит на них уже сформований.

*Конкурентоспроможність.* Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техноком» розглядає впровадження системи CRM (Customer Relationships Marketing) – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ «Бім-Бім», рисової локшини та рисової вермішелі премія-класу «Лушеда», до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти. Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування

потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики – макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. В харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

*Персонал.* В компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному «Центрі східної медицини». Компанія негативно ставиться щодо понаднормової праці. Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформований, виникає загроза: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

*Завдання.*

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведінку споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?

#### *Тестові завдання*

*1. Складний процес, який передбачає цілеспрямований вплив на об'єкти системи з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший для досягнення певних цілей, – це:*

- а) менеджмент;
- б) управління;
- в) керування;
- г) адміністрування;
- д) стимулювання.

*2. Менеджмент – це:*

- а) мистецтво управління;
- б) вид діяльності щодо керівництва людьми в різних організаціях;
- в) галузь знань;
- г) органи управління;
- д) усі відповіді правильні.

*3. Менеджмент починається з:*

- а) постановки цілей;
- б) раціонального розподілу ресурсів;
- в) стимулювання персоналу;
- г) розподілу робіт серед виконавців;
- д) призначення виконавців.

*4. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля:*

- а) максимізації прибутку;
- б) досягнення спільної мети;

- в) нарощення конкурентних переваг;
- г) забезпечення фінансової стійкості;
- д) зміцнення ринкових позицій.

5. До факторів внутрішнього середовища організації відносять:

- а) ціль;
- б) структуру організації, завдання;
- в) персонал;
- г) технологію;
- д) усі відповіді правильні.

6. Усі організації використовують:

- а) людські ресурси;
- б) фінансові ресурси;
- в) матеріальні (фізичні) ресурси;
- г) інформаційні ресурси;
- д) усі відповіді правильні.

7. Вкажіть, які з вищеназваних факторів зовнішнього середовища не відносять до факторів непрямої дії:

- а) політичні;
- б) науково-технологічні;
- в) екологічні;
- г) демографічні;
- д) преференції споживачів.

8. За способом і метою утворення організації поділяються на:

- а) формальні та неформальні;
- б) малі, середні, великі;
- в) бюрократичні та адаптивні;
- г) приватні, колективні, державні;
- д) промислові, сільськогосподарські, будівельні та ін.

9. Суб'єкт управління повинен:

- а) здійснювати процес управління;
- б) володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- в) вибирати засоби досягнення поставлених цілей;
- г) володіти здатністю реєстрації факту досягнення цілі;
- д) усі відповіді правильні.

10. Предметом вивчення менеджменту як науки є:

- а) теоретичні засади управлінської діяльності;
- б) практика управління організаціями;
- в) проектування систем менеджменту;
- г) досвід діяльності окремих організацій;
- д) усі відповіді правильні.

11. Об'єктом вивчення менеджменту як науки є:

- а) організація роботи з постачальниками;
- б) процес управління діяльністю організацій;
- в) матеріальні та пов'язані з ними інформаційні потоки;
- г) процес задоволення потреб споживачів;

д) забезпечення якості продукції.

12. *Етап життєвого циклу організації, що характеризується збереженням позицій або частковим зменшенням обсягів виробництва; згоранням діяльності; зниженням прибутковості, фінансової стійкості, називається:*

- а) «Рання зрілість»;
- б) «Завершальна зрілість»;
- в) «Старіння»;
- г) «Відродження»;
- д) «Юність».

13. *Вкажіть зайвий фактор внутрішнього середовища організації:*

- а) споживачі;
- б) персонал;
- в) ціль;
- г) технологія;
- д) завдання.

14. *Визначте, які риси відносяться до етапу життєвого циклу організації «дитинство»:*

- а) закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності нарівні беззбитковості;
- б) суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування;
- в) адміністративний тип керівництва, підтримка досягнутого статус-кво, самозадоволення, екстраполяційне планування, бюрократизм;
- г) пожвавлення, революційний тип керівництва, самокритичність, поновлення розвитку, творчий підхід до планування, агресивне керівництво, що спонукає до дії;
- д) немає правильної відповіді.

15. *Основною внутрішнього середовища організації є:*

- а) людські ресурси;
- б) фінансові ресурси;
- в) матеріальні ресурси;
- г) природні ресурси;
- д) інформаційні ресурси.

*Рекомендована література [3, 14, 26, 27, 33, 36, 47, 58, 68, 70].*

## Практичне заняття №2

### *Тема. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту: менеджмент як вид діяльності*

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності менеджменту як виду діяльності в організації.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику менеджменту як специфічної сфери людської діяльності; дослідити ролі та функції, які виконує менеджер в організації; вивчити методи, які використовуються в менеджменті; набути компетенцій у сфері ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації.

**Ключові поняття:** менеджер, підприємець, ролі менеджера, функції менеджера, вищий рівень управління, середній рівень управління, низовий рівень управління, діалектичний метод, конкретно-історичний метод, системний метод, аналітичний метод, балансовий метод, моделювання, експертні методи, економіко-математичні методи, соціологічні методи.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Проведення дискусії на тему «Сучасний менеджер – хто він?», аналіз та оцінка її результатів.
4. Обговорення проблемних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Менеджмент як вид професійної діяльності.
2. Ролі та функції менеджерів в організації.
3. Професійні та ділові якості менеджера на різних рівнях управління.
4. Методи досліджень у менеджменті.

*Методичні вказівки до проведення дискусії  
на тему «Сучасний менеджер – хто він?»*

Проведення дискусії включає наступні етапи: підготовчий, безпосередня дискусія та підсумковий.

Підготовчий етап, передбачає підготовку есе на одну з тем:

1. Стів Джобс (Steve Jobs), засновник і гендиректор Apple.
2. Олексій Міллер, голова правління «Газпрому».
3. Джон Чамберс (John T. Chambers), виконавчий директор Cisco Systems.
4. Мукеш Амбані (Mukesh D. Ambani), голова Reliance Industries Ltd.
5. Джон Мартін (John C. Martin), виконавчий директор Gilead Sciences.
6. Джефф Безос (Jess P. Bezos), засновник, президент і виконавчий директор Amazon.
7. Маргарет Уїтман (Margaret C. Whitman), що керує корпорацією eBay.
8. Ерік Емерсон Шмідт (Eric Emerson Schmidt), голова ради директорів і головний виконавчий директор Google.
9. Х'ю Грант (Hugh Grant), головний керуючий Monsanto.
10. Джек Велш (колишній глава General Electric в 1981-2001 рр.)
11. Уоррен Баффет (інвест-гуру)
12. Ларрі Еллісон (керівник Oracle)
13. Білл Гейтс(засновник Microsoft)
14. Марк Цукерберг (творець Фейсбуку)
15. Джек Дорсі (творець Твіттер)

При підготовці есе зверніть увагу на

- розвиток менеджера як особистості, які фактори соціального оточення вплинули на формування його важливих професійних якостей;
- професійно-ділові якості менеджера;
- адміністративно-організаторські якості менеджера;
- соціально-психологічні якості менеджера;
- моральні якості менеджера.

Проведення безпосередньої дискусії охоплює кілька етапів.

1. Вступ (постановка принципів питань та проблем, з якими диспутанти мають впоратись).

2. Проведення:

- надання слова диспутантам (згідно з процедурою або через певні мотиви та стеження за порядком з позиції «другого плану»);
- звертання уваги на те, чи всі мають можливість виступити, чи ніхто не відчувається чужим, чи його голос не заглушений іншими учасниками, тактовно заохочує до участі;
- стеження за тим, щоб всі необхідні аспекти проблеми були обговорені;
- стеження, щоб диспутанти не відхилялись від запропонованої теми;
- дотримання сприятливої атмосфери під час проведення дискусії, як учасники звертаються один до одного, панує над їхніми емоціями;
- збирання результатів дискусії на окремих етапах.

3. Закінчення (закриття дискусії).

Підсумковий етап передбачає підведення підсумків усієї дискусії,



підкреслювання узгодження та результатів спільної діяльності; подяку всім учасникам та оцінювання їхньої роботи.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Як діяти молодим керівникам, щоб прискорити своє просування нагору службовими сходами? Як підготувати себе до цього? Ось поради тим, хто бажає зробити кар'єру.

1. Найкраще виконуйте всі доручення. Це найкращий шлях нагору.
2. Намагайтеся отримати посаду, щоб ви завжди були на помітному місці, у всіх на очах – це збільшує шанси просування.
3. Знайдіть когось, хто штовхав би вас нагору. Найкраще мати начальника, який швидко піднімається службовими сходами.
4. Швидко вивчати свою роботу.
5. Тренуйте підлеглих, щоб ви могли разом рухатися уперед.
6. Приймайте посаду, критично оцінивши свої сильні та слабкі сторони.
7. Якщо вважаєте, що придатні для якоїсь посади, пропонуйте себе.
8. Не працюйте з босом, якого не підвищували протягом останніх трьох-п'яти років.
9. Виступайте лише до необхідних баталій і уникайте конфліктів з начальниками, якщо це не стосується життєво важливих питань.
10. Якщо вирішили звільнитися, робіть це за власним бажанням, залишаючись у добрих стосунках з організацією.

#### *Запитання.*

1. Які з наведених порад найважливіші для молодих менеджерів, що бажають швидкого підвищення? Найменш важливі?
2. Чи буде ваша відповідь різною для різних галузей (промисловість, торгівля, сільське господарство, державні органи управління, податкова служба)? Поясніть.
3. Що ви можете додати до цих рекомендацій?

Завдання 2. Навички, необхідні керівникові, можна поділити на три види: технологічні (пов'язані з конкретною технічною професією); комунікативні (пов'язані з умінням керувати людьми); концептуальні (пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем).

Яке із наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок керівників є правильним? Обґрунтуйте відповідь.

А. Важливість технологічних навичок знижується з підвищенням рангу керівника і відповідно зростає важливість концептуальних навичок.

Б. Чим вищий ранг керівника, тим необхідніші комунікативні навички. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу.

В. Зі збільшенням жорсткості зовнішнього середовища підвищується важливість комунікативних навичок.

Завдання 3. У таблиці наведено ієрархію навичок за їх значущістю для керівників різних рівнів. Вкажіть, які з них необхідні керівникам нижчої, середньої і

вищої ланок управління. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця 2.1

### Навички, притаманні менеджерові

Ступінь вагомості	А	Б	В
1	Вміння згуртовувати	Технологічні навички	Вміння передбачувати
2	Вміння планувати	Вміння згуртовувати	Вміння згуртовувати
3	Технологічні навички	Вміння проявляти Ініціативу	Вміння йти на компроміс
4	Вміння йти на компроміс	Вміння йти на компроміс	Вміння приваблювати до себе
5	Вміння передбачувати	Вміння планувати	Вміння планувати
6	Вміння творчо мислити	Вміння виховувати	Вміння швидко приймати рішення

Завдання 4. П. Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

- прагнення до отримання більш високої заробітної плати та інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам;
- прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинки, кабінет, автомобіль);
- турбота про власну кар'єру, присвоєння собі заслуг інших;
- приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.

Завдання:

Оцініть думку П. Друкера:

1. Постарайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх
2. Наскільки реально їх здійснення в умовах України, які труднощі можуть зустрітися в українських менеджерів, як їх подолати?

Завдання 5. Прийнявши на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективне роботу, але в результаті розчаровані, так як він не відповідає одній з найважливіших якостей менеджера – самодисципліні. Він необов'язковий, не зібраний, не вміє відмовляти. Але, тим не менш, він відмінний професіонал у своїй діяльності. Як Ви поведете себе в цій ситуації?

Завдання 6. Будівельна організація «БудТрест» займається зведенням та введенням в експлуатацію будівельних об'єктів і потужностей, виконанням всього комплексу монтажних-будівельних робіт з дотриманням показників якості та своєчасності.

Для виконання завдань нормального функціонування трест, як і будь-яка з організацій, зобов'язаний мати у власному складі ряд підрозділів. Вони відносяться до основного виробництва, тобто виконання будівельно-монтажних робіт, а також підсобного, що стосується виготовлення напівфабрикатів і тим, що обслуговують головні робочі потреби. В даному випадку йдеться про транспорт, постачання і т.п. Сполучною ланкою між структурними ланками організації служить головний з її

органів – система управління.

Апарат управління ділиться на менеджерів вищої ланки, середньої та нижчої ланок управління. Керівними особами в організації є:

- начальник будівельно-монтажного відділу;
- старший виконроб;
- головний інженер – 1-й заступник директора;
- головний економіст;
- головний директор;
- старший бригадир;
- начальник відділу матеріально-технічного постачання;
- заступник директора з адміністративних та соціальних питань;
- начальник планового відділу;
- старший диспетчер;
- начальник відділу маркетингу;
- начальник кошторисно-договірного відділу;
- головний геодезист;
- начальник оперативно-диспетчерського відділу;
- начальник відділу охорони праці;
- начальник відділу контролю якості;
- начальник юридичного відділу;
- головний бухгалтер – 2-й заступник директора;
- завідувач складу;
- начальник відділу організації праці та зарплати;
- начальник відділу виробничо-технологічної комплектації;
- старший майстер;
- начальник відділу кадрів та соціального розвитку;
- начальник адміністративно-господарського відділу;
- начальник будівельно-монтажної ділянки.

*Завдання.*

1. Розмістити керівних осіб будівельної організації «БудТрест» згідно рівнів управління.

Таблиця 2.2

### **Рівні управління в корпорації**

Рівні управління	Представники рівнів управління
Інституційний рівень	
Управлінський рівень	
Технічний рівень	

В таблиці наведені функції керівних осіб будівельної організації.

2. Визначити, які функції характерні для посадових осіб будівельної організації.

**Функції, які характерні для посадових осіб будівельної організації**

Керівна особа	Функції
	Здійснює розробку і підготовку робочих завдань, формує нормативну базу з організації праці, веде всю звітність за витратами робочого часу і трудових ресурсів
	Здійснює навчання працівників дієвим способом здійснення будівельних робіт, проведення інструктажу, контроль за дотриманням норм безпеки
	Здійснює розробку як річних, так і оперативно-виробничих планів діяльності конкретних підрозділів будівельної організації
	Складає звітність фінансово-економічного характеру і проводить аналіз усієї діяльності організації у виробничо-господарському плані
	Розробляє проекти поточних, річних планів потреби організації в сировині і будівельних матеріалах, забезпечує будівництво всіма видами матеріальних ресурсів
	Здійснює інженерно-технічне керівництво діяльністю будівельної організації, визначає технічну політику і перспективи розвитку індустріалізації та спеціалізації будівельного виробництва, удосконалення його технології, сприяє підвищенню рівня інженерної підготовки й організації виробництва
	Представляє організацію в контактах зі сторонніми юридичними та фізичними особами, розпоряджається її коштами і майном, має право укладення договорів, видачі довіреностей і відкриття банківських рахунків від імені організації
	Розробляє проекти будівельно-монтажних робіт, що включають в себе безліч складових – від технологічних карт і документів, що стосуються якості будівельно-монтажних робіт, до календарних планів з детальним графіком організації будівельного процесу
	Керує виконавцями будівельних робіт, забезпечує виконання завдань із введення об'єктів в експлуатацію у встановлені терміни, забезпечує дотримання технології виробництва, веде облік виконаних робіт
	Здійснює керівництво будівельною бригадою, встановлює завдання за обсягами будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, контролює їх виконання
	Керує підготовкою й оформленням контрактів з капітального будівництва із замовниками, субпідрядними та іншими організаціями, забезпечує перевірку й узгодження кошторисної документації, що передається замовником, цін, калькуляцій вартості матеріалів, транспортних схем
	Організовує і координує роботи з геодезичного забезпечення будівництва, забезпечує застосування ефективних методів і засобів вимірювань та контролю, дотримання вимог нормативних і нормативно-технічних документів з геодезичного забезпечення
	Забезпечує господарське обслуговування і належний стан згідно з правилами та нормами санітарії та пожежної безпеки будівель і приміщень, підрозділів
	Організовує будівельно-монтажні роботи на об'єкті, здійснює контроль та виконання планів будівництва, відповідності обсягів виконання робіт й контроль термінів і якості виконання будівельно-монтажних робіт
	Керує діяльністю майстрів у процесі здійснення будівельно-монтажних робіт та забезпечує виконання в установлені строки будівельних завдань
	Забезпечує виконання планів комплектації об'єктів будівництва необхідними матеріально-технічними ресурсами відповідно до проекту виконання робіт, комплектувальними відомостями, лімітно-збірними і технологічними картами комплектації

Завдання 7. Професор американського університету Британської Колумбії Лоуренс Дж. Пітер, будучи спостережною людиною, в результаті тривалих роздумів прийшов до здавалося б парадоксального висновку, який в теорії управління отримав назву «Принцип Пітера».

Суть принципу зводиться до того, що, на думку його автора, некомпетентність в професійних справах зустрічається повсюдно. Тому природно припустити, що тільки компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі.

Звідси, як вважає Л. Дж. Пітер, якщо компетентність служить підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування по службових сходах, будь-який працівник зупиниться, зрештою, на рівні своєї некомпетентності.

Результат цього – зіпсована робота, відчай колег по службі й підрив ефективності діяльності компанія. Принцип Пітера спірний, але і не позбавлений підстав.

Особливу гостроту рівень компетентності має для менеджерів, які відповідають за роботу не тільки свою, але і колективу. Некомпетентність менеджера може безпосередньо відбитися на результатах діяльності компанії.

*Запитання.*

1. Чи згодні ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Постарайтеся знайти аргументи в захист своєї позиції.

2. Як вирішувати проблему некомпетентності менеджерів в Україні? Запропонуєте комплекс заходів щодо можливого виключення її з практики роботи українських компаній.

Завдання 8. Прийнято вважати, що американська модель менеджменту характеризується яскраво вираженим індивідуалізмом при ухваленні менеджерами рішень, організації контролю, узятті відповідальності, розробці системи оплати праці.

Для багатьох американських менеджерів властивий підхід до людини як до робочої сили.

Матеріальний інтерес, жорстка конкуренція, перемога сильного над слабим – головні рушійні сили в погоні за прибутком. Традиційні взаємини американського менеджера і підлеглого можна охарактеризувати як авторитарні. Тут менеджер пригнічує свого підлеглого владою, нав'язує йому жорсткий стиль взаємин – однонаправлений. Проте серед сучасних американських менеджерів (перш за все молодих) дедалі популярнішими стають нові взаємини в колективі, за яких менеджер виступає більше в ролі колеги підлеглого. Він віддає перевагу діловим, людським відносинам із співробітниками.

*Запитання.*

1. Які зі взаємин (традиційні або нові) ефективніші в ділових колах?

2. Чи не знижується в очах підлеглих авторитет менеджера при використанні ним нових взаємин?

3. Як сумістити вимогливість до підлеглого та добрі з ним відносини?

4. У чому особливість взаємин між керівниками і підлеглими в Україні?

Завдання 9. Партнер Рокфеллера Едвард Белфорд припустився помилки і фірма втратила мільйон доларів, здійснивши вкрай невдалу купівельну операцію в Південній Америці. Р. Джона Д. Рокфеллер мав би розкритикувати його, але він не зробив цього, а навпаки похвалив – поздоровив із врятуванням 60% грошей, внесених у цю справу.

*Запитання.*

1. Чи можна вважати Д. Рокфеллера менеджером? Якщо так, то чому?
2. З якими проблемами зіткнувся Д. Рокфеллер?
3. Чи можна виправдати дії Д. Рокфеллера?
4. Які наслідки дій Д. Рокфеллера (позитивні, негативні)?
5. В чому суть успіху діяльності Д. Рокфеллера?

*Тестові завдання*

*1. Співробітник організації, який має безпосередніх підлеглих йому працівників та наділений повноваженнями у сфері прийняття рішень в певних галузях діяльності організації – це:*

- а) організатор;
- б) мерчендайзер;
- в) маркетолог;
- г) менеджер;
- д) лідер.

*2. Відмінності між менеджером та підприємцем полягають у:*

- а) пріоритетності міжособистісних ролей;
- б) особистих якостях;
- в) способі взаємодії з працівниками;
- г) стратегічній орієнтації та фінансовому стані;
- д) манері спілкування з людьми.

*3. Здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності характеризує:*

- а) технічні здібності менеджера;
- б) аналітичні здібності менеджера;
- в) діагностичні здібності менеджера;
- г) концептуальні здібності менеджера;
- д) комунікативні здібності менеджера.

*4. До ролей пов'язаних з прийняттям управлінських рішень не відноситься:*

- а) роль підприємця;
- б) роль, пов'язана з проведенням переговорів;
- в) роль, пов'язана з усуненням порушень;
- г) роль, пов'язана з розповсюдженням інформації;
- д) роль – розповсюджувача ресурсів.

*5. Здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги – це:*

- а) технічні здібності;
- б) аналітичні здібності;
- в) концептуальні здібності;

- г) діагностичні здібності;
- д) немає правильної відповіді.

6. Рівень менеджменту, що відповідає за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур:

- а) високий;
- б) середній;
- в) нижчий;
- г) підпорядкований;
- д) тактичний.

7. У результаті вертикального поділу праці за Т. Парсонсом утворюються три рівні управління:

- а) стратегічний, оперативний, тактичний;
- б) технічний, управлінський, інституційний;
- в) процесний, системний, ситуаційний;
- г) спеціальний, лінійний, функціональний;
- д) формальний, неформальний, соціально-психологічний.

8. До менеджерів вищого рівня управління слід віднести:

- а) президента компанії;
- б) декана факультету;
- в) бригадира;
- г) майстра дільниці;
- д) начальника відділу кадрів.

9. Менеджер:

- а) започатковує певну справу;
- б) виступає в ролі власник;
- в) є найманим працівником;
- г) відкриває власне підприємство;
- д) ризикує власним бізнесом.

10. Ролі менеджера, пов'язані з прийняття управлінських рішень:

- а) підприємець;
- б) той хто, проводить переговори;
- в) головний керівник;
- г) лідер
- д) правильні відповіді а) і б).

11. Інформаційна роль менеджера згідно Г. Мінцберга:

- а) лідер;
- б) головний керівник;
- в) представник;
- г) ліквідатор порушень;
- д) підприємець.

12. Метод дослідження в менеджменті, який передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо:

- а) конкретно-історичний;
- б) системний;

- в) аналітичний;
- г) балансовий;
- д) діалектичний.

*13. За умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри досліджуваного явища використовуються:*

- а) експертні методи;
- б) методи моделювання;
- в) соціологічні методи;
- г) економіко-математичні методи;
- д) соціологічні методи.

*14. Менеджер в організації виконує:*

- а) адміністративну функцію;
- б) стратегічну функцію;
- в) експертно-консультативну функцію;
- г) комунікативно-регулюючу функцію;
- д) усі відповіді правильні.

*15. При вивченні випадкових або ймовірнісних явищ застосовуються:*

- а) соціологічні методи;
- б) експертні методи;
- в) методи моделювання;
- г) економіко-математичні методи;
- д) аналітичні методи.

*Рекомендована література [3, 14, 26, 27, 33, 36, 47, 58, 68, 70].*



**Практичне заняття №3**  
**Тема. Історія розвитку менеджменту**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про основні еволюційні етапи формування управління як практичного виду діяльності людини, особливості сучасної моделі менеджменту в Україні.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; проаналізувати етапи розвитку теорії та практики менеджменту; дати характеристику теорій та парадигм менеджменту; визначити особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні; набуття компетенцій щодо розвитку теорій менеджменту та становлення його в Україні.

**Ключові поняття:** управлінська революція, школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, біхевіористська школа, парадигма менеджменту, сучасна модель менеджменту в Україні.

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Вибіркове заслуховування есе на тему: «Особливості становлення зарубіжних систем менеджменту, їх характеристики» та їх обговорення.
4. Проведення дискусії на тему «Теорії менеджменту», аналіз та оцінка її результатів.
5. Обговорення проблемних питань.
6. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
7. Виконання тестових завдань.
8. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

*Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класичні теорії менеджменту.
3. Неокласичні теорії менеджменту.
4. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
5. Основні сучасні напрями розвитку науки управління.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. - Петро, - звернулася Ганна Павлівна, директор центру перепідготовки кадрів у страховій компанії «Фортуна», - чи не погодився б ти поїхати на курси перепідготовки до Києва на цьому тижні?

- А що там буде? - запитав Петро.

- Коли це ти став таким примхливим? Як правило, коли компанія має наміри направити когось на курси, то ти завжди перший. Я пам'ятаю, як узимку ти благав мене відправити тебе на курси до Ялти.

- Тоді в мене було мало роботи. Зараз мій стіл завалений паперами, і я не бажаю їхати на якість там курси.

- Я не питаю тебе, куди б ти поїхав. Я хочу почути, ти їдеш чи ні?

- Ні, спершу розкажіть, що там буде, - стояв на своєму Петро.

- Тренінг має назву «Розуміння сучасного працівника».

- Думаю, мене це не цікавить.

- Чому?

- Тому що минулого року ви відправили мене на один з цих нудних семінарів з поведінки, звідки я вийшов зовсім отупілим. Багато з цих досліджень – справді серйозні розробки, але вони не мають практичного застосування.

- Ти кажеш, що тобі не пояснили, як використовувати ці теорії? - зауважила Ганна Павлівна скептично.

- О, ні, вони зробили це. Проблема полягає в тому, що між тим, як вони це пояснюють, і тим, як це насправді працює, існує безмежна прірва. Розумієте, я вважаю, що я краще впораюсь зі своїми обов'язками без цих біхевіористських теорій. Вони лише заважають працювати.

*Запитання.*

1. Який внесок зробили біхевіористи в науку управління?

2. Наскільки важливим є розуміння сучасного працівника?

3. Що мав на увазі Петро, коли казав, що всі ці біхевіористські теорії лише заважають працювати.

Завдання 2. Ступінь впливу оптимального стану економіки Греції на навколишній світ дуже легко проілюструвати на прикладі Афіського морського союзу (V ст. до н.е.).

До складу союзу входило близько двохсот неоднакової величини і значення держав. Число жителів усієї території, підвладній Афінам, доходило до 1015 мільйонів, що в 45-60 разів перевищувало населення власне Афіської держави. Право розпоряджатися цим населенням, а також надходженнями, за рахунок стягнення торгових мит, значних сум дозволили Афінам стати і економічним лідером у регіоні.

Певні економічні вигоди від перебування в морському союзі мали і союзники Афін. Вони допомагали грецьким державам долати труднощі, які виникли в умовах розвитку товарного виробництва і були пов'язані з вузькістю місцевого полісного ринку і неминучими, при безлічі держав настільки ж множинними кордонами, митними зборами. За допомогою морського союзу частково долалася економічна обмеженість поліса. Розбушувалася стихія і пірати завжди загрожували купцям і

мореплавцям. Морський союз вирішував і цю проблему, так як фактично захопив у свої руки контроль за торгівлею в басейні Егейського моря і через протоки, посилив торговельні зв'язки з полісами Причорномор'я.

Усі грецькі поліси отримали можливість користуватися торговим флотом афінян і могли безперешкодно торгувати в зоні впливу союзу.

*Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.*

Завдання 3. На початку XIX ст. Роберт Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи відкритої й справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість.

Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навчати «цей чудовий соціальний експеримент». Але, незважаючи на те, що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у Р.Оуена не було.

*Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.*

Завдання 4. Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф. Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х років. Внаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тон чавуну зберігалося у відкритому полі. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун «йшов на ура». Навантаження чавуну у залізничні вагони стало терміновою роботою. Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон.

Ф. Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам та керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф. Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим та ефективним.

Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були відібрані 4 особи. Ф. Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри. Потім відібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсильванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані.

Пізніше Ф. Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїм розумовим складом буде подібною скоріше до бика, ніж до когось іншого».

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. В день, а не звичайну платню 1,15 дол. за

те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф. Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 т за день. Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф. Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння).

Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу кожного дня. Злитки вантажилися в середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф. Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

*Питання.*

1. Обговоріть експеримент Ф. Тейлора з навантажування чавуну.
2. З яким науковим висновком Ф. Тейлора пов'язана його наступна думка: «...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і на якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?
3. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?
4. Які висновки та рекомендації Ф. Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

Завдання 5. Розуміння сутності системи сучасного менеджменту неможливе без аналізу еволюційних етапів, які її сформували. Так, сучасні принципи управління беруть свій початок у далекі часи первісного суспільства й досі застосовуються в сучасних організаціях, тому корисним є виявлення особливих характерних рис, притаманних управлінню на різних етапах розвитку суспільства, й простежування їх трансформації. Здійсніть ретроспективний аналіз формування концептуальних підходів до менеджменту та оформіть результати у вигляді таблиці 3.1

Таблиця 3.1

**Результати ретроспективного аналізу концептуальних підходів до менеджменту**

Характерні риси періоду	Етапи розвитку суспільства			
	Первісне суспільство	...	...	Сучасне суспільство
Основні ознаки організаційного укладу				
Основні мотиваційні складові				
Ієрархія управління				
Інші				

Завдання 6. У менеджменті часто використовуються вислови, які коротко характеризують його суть і значення для бізнесу. Це, по суті, принципи ефективного

менеджменту. Ось приклади принципів діяльності американських компаній «Дженерал Моторс» і «ІВМ»:

- «Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках»;
- «Ви можете клеїти дурня в чому завгодно і вам дадуть шанс виправитися.

Проте, якщо ви хоча б трохи схалтурите в тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: або вищий рівень роботи, або нам прийдеться розстатися»;

- «Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з обдарованістю та відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є розум».

*Запитання.*

1. Чи погоджуєтесь ви з наведеними висловами?
2. Спробуйте сформулювати власну оригінальну інтерпретацію аналогічного вислову з врахуванням вітчизняної практики менеджменту.

Завдання 7. Визначте, які властивості належать до японського, а які до американського менеджменту. Позначте їх відповідно літерами «А» і «Я»: переважає колективна форма роботи; рішучість, агресивність; завзятість, висока продуктивність праці; прагнення до лідерства; індивідуалізм; довічний найм; демонстрація власних досягнень; часті збори, колективні заходи; перехід до мультидивізійних структур.

Завдання 8. Розбийтеся на групи не більше трьох осіб виділіть основні риси та внесок шкіл менеджменту. За результатами опрацювання рекомендованої літератури заповнити таблицю такої форми:

Таблиця 3.2

**Внесок у розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту**

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

Завдання 9. Незважаючи на значний потенціал вітчизняного ринку, зарубіжні підприємці досить обережно ставляться до розвитку бізнесу в нашій країні.

Серед багатьох недоліків, характерних для українського ринку, зазначаються або повна відсутність, або низька кваліфікація вітчизняних менеджерів.

Перебування ж західних менеджерів (професіоналів організації та управління) є дорогим задоволенням для зарубіжних компаній, що діють на нашому ринку.

Окрім того, присутність зарубіжних спеціалістів на спільних підприємствах нерідко призводить до конфліктних ситуацій між ними й українським персоналом, який вважає, що у перших незрівнянно завищений рівень оплати праці. Така практика є характерною для всіх країн колишнього СРСР.

На цьому фоні незвично виглядають результати аналізу діяльності кількох десятків спільних підприємств у РФ, здійсненого співробітниками Гарвардської школи бізнесу в США.

Коротко їх суть наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Переваги та недоліки діяльності спільних підприємств

Переваги	Недоліки
Уявлення про те, що в СРСР не було ефективного менеджменту, є хибним	Російські менеджери невірно розуміють зв'язок між владою та відповідальністю (прагнуть до більшої влади з малою відповідальністю)
У сучасній РФ багато талановитих і досвідчених менеджерів	
У РФ є значні можливості для підприємства	Об'єктивні труднощі в роботі російських менеджерів: - постійні зміни в законодавчій базі; - труднощі забезпечення підприємства ресурсами; - обмежена конвертованість валюти.
Російські менеджери надають питанням якості продукції таке ж значення, як і на Заході	
Труднощі, з якими мають справу російські менеджери (нестабільність економіки, грошової одиниці та ін.), можна перетворити в переваги	

#### Запитання.

1. Чи погоджуєтесь ви з оцінкою стану вітчизняного менеджменту, яку здійснили американські спеціалісти?
2. Чи не свідчить їх позиція про недостатнє знання особливостей проблем організації та управління в РФ?
3. Як динамічно, на вашу думку, змінюються об'єктивні умови для роботи вітчизняних менеджерів?
4. Хто в наш час володіє більшими перевагами для того, щоб очолювати велике промислове підприємство, оптову фірму чи банк: досвідчений зарубіжний чи вітчизняний менеджер? Поясніть свій вибір.

#### Тестові завдання

1. *Управлінська революція, пов'язана з виникненням писемності в древньому Шумері:*
  - а) бюрократична;
  - б) будівельна;
  - в) світсько-адміністративна;
  - г) релігійно-комерційна;
  - д) інформаційна.
2. *Управлінська революція, пов'язана з діяльністю вавилонського царя Хаммурані:*
  - а) релігійно-комерційна;
  - б) бюрократична;
  - в) інформаційна;
  - г) світсько-адміністративну;
  - д) виробничо-будівельна.
3. *Бюрократична управлінська революція пов'язана з діяльністю:*
  - а) А. Сміта;
  - б) М. Вебера;
  - в) Р. Оуена;
  - г) Ф. Тейлора;
  - д) А. Файоля.

4. До представників поведінкового напрямку в менеджменті слід віднести:

- а) Р. Лайкерта;
- б) Д. Мак-Грегора;
- в) Ф. Герцберга;
- г) К. Арджиріса;
- д) усі відповіді правильні.

5. «Батьком» школи наукового управління вважається:

- а) А. Файоль;
- б) Е. Мейо;
- в) Ф. Тейлор;
- г) М. П. Фоллет;
- д) Р. Лайкерт.

6. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Е. Мейо;
- г) М. П. Фоллет;
- д) Д. Мак-Грегор.

7. Засновниками школи «Рух за гуманні відносини» є:

- а) М. П. Фоллет;
- б) Г. Гант;
- в) Е. Мейо;
- г) Ф. Тейлор;
- д) А. Файоль.

8. До представників школи наукового управління слід віднести:

- а) Ф. Тейлора;
- б) Г. Емерсона;
- в) подружжя Гілбертів;
- г) Г. Форда;
- д) усі відповіді правильні.

9. Школа управління, представники якої особливу увагу приділяли питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на основі вдосконаленої методики обліку витрат робочого часу:

- а) адміністративна;
- б) наукового управління;
- в) людських відносин;
- г) соціальних систем;
- д) біхевіористська.

10. Автором робіт, які містять конкретні рекомендації щодо поліпшення праці робітників і використання засобів виробництва, використання чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, є:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) А. Маслоу;
- г) Ф. Герцберг;

д) Е. Мейо.

11. Вчений, який запропонував концепцію виробничого календарного планування, що базується на продуктивності технічних засобів:

- а) Г. Гант;
- б) А. Маслоу;
- в) М. Вебер;
- г) Ф. Тейлор;
- д) М. П. Фоллет.

12. Школа, представники якої концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, що знаходиться під впливом певних уявлень, звичок культурного оточення:

- а) організаційної поведінки;
- б) людських відносин;
- в) адміністративна;
- г) класична;
- д) емпірична.

13. Основним елементом системи Ф. Тейлора є:

- а) високий рівень відповідальності за доручену справу;
- б) можливості для творчого та ділового зростання;
- в) наукова організація праці;
- г) просування по службі;
- д) суспільні відносини.

14. Найвідомішими представниками школи людських відносин є:

- а) А. Файоль та А. Маслоу;
- б) М. П. Фоллет та Е. Мейо;
- в) Ф. Тейлор та Г. Емерсон;
- г) Г. Форд та Лі Яккока;
- д) усі відповіді правильні.

15. До особливостей української моделі менеджменту слід віднести:

- а) переважання в організаціях формальних відносин;
- б) недостатнє залучення співробітників до управління організацією;
- в) відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;
- г) переважання вертикальних зв'язків;
- д) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [7, 16, 22, 30, 33, 45, 47, 63, 65, 68].



## Практичне заняття №4

### Тема. Закони, закономірності та принципи менеджменту

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань та формування розуміння інтегрованих підходів до управління, основних законів, закономірностей та принципів менеджменту.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику інтегральним підходам до управління, розглянути основні закони, закономірності та принципи менеджменту, а також особливості їх практичного застосування; набуття компетенцій щодо ефективного застосування законів, закономірностей, принципів та підходів у практичній діяльності.

**Ключові поняття:** системний підхід, ситуаційний підхід, процесний підхід, закони управління, закономірності менеджменту, загальні закономірності, часткові закономірності, принципи управління, загальні принципи управління, організаційні принципи менеджменту.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Проведення дискусії на тему: «Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд: чий принципи ефективніші та мають вищу практичну цінність», аналіз та оцінка її результатів.

4. Обговорення проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління.

2. Закони і закономірності менеджменту.

3. Сутність, природа та роль принципів в досягненні мети організації.

4. Класифікація принципів менеджменту.

5. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

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

Завдання 2. Проаналізуйте принципи управління компанії ІВМ щодо їхньої актуальності для українських підприємств.

Принципи управління ІВМ.

1. Орієнтація на дію, на досягнення успіху. «Експериментуй першим».
2. Обличчям до споживача. «Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком».
3. Продуктивність – через людей. «У кожному працівникові треба бачити джерело ідей, а не тільки пару рук».
4. Зв'язок з життям, ціннісні орієнтири.
5. Вірність своїй справі. «Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести».
6. Простота форми, мінімальний штат управління.
7. Свобода дій і жорстка дисципліна одночасно.
8. Самостійність і підприємливість. «Переконайтесь, що ви помиляєтесь в межах допустимого».

Завдання 3. У науковій літературі наведено ряд висловів, які характеризують управління, і, по суті, є принципами менеджменту.

Наведемо деякі з них: керівник не має права робити помилок; власну роботу можна виконувати так, як вважаєте за потрібне, але в роботі з людьми керівник повинен приймати виважені рішення; успіх бізнесу залежить від обдарованості та відданості менеджерів.

*Завдання.*

1. Чи погоджуєтеся ви з наведеними вище висловами.
2. Сформулюйте власну інтерпретацію аналогічного вислову з урахуванням вітчизняної практики менеджменту.

Завдання 4. Пан К. є співробітником відділу з продажу кип'ятильних трубок у великій торговій фірмі. Він уповноважений, якщо це необхідно, вказувати в переліку цін знижку до 16%. Стан доходів із-за сильного тиску конкурентів у цій галузі несприятливий: за повного використання ліміту знижок вдається покрити лише витрати. Пан К. після важких переговорів продає одному великому замовнику партію кип'ятильних трубок на 20 тис. грн. з 15% знижкою. При цьому досягнутий скромний прибуток в 200 грн. Після поставки трубок від замовника приходить рекламація, оскільки частина трубок зігнута. Замовник вимагає відшкодувати збиток у 500 грн. за додаткові роботи. В противному випадку замовник погрожує

повернути замовлення. Якщо надходить рекламація, п. К. має право відшкодувати збиток до 5% від вартості контракту. Хоча його ліміт у цьому випадку складає 850 грн., він не хотів би покривати збиток, оскільки збитки від замовлення складуть тоді 300 грн. З цими розрахунками він іде до свого керівника, але той відмовляє йому, посилаючись на те, що рішення з цього питання є справою п. К. П. К. залишається при думці, що діє відповідним чином, оскільки фірму потрібно оберігати від збитків, і не може зрозуміти, як його керівник може чинити так нерозсудливо.

*Запитання.*

1. Чи правильно вчинив керівник, відмовившись розглядати це питання?
2. Чи порушив п. К. принцип відповідальності?
3. Ви на місці п. К. прийняли б чи відмовили б пропозиції замовника?

Завдання 5. Одним із найважливіших напрямів, що забезпечують високу результативність виробництва, є управління. Це сфера діяльності, яка охоплює всі процеси, що відбуваються в організації та пов'язані як з її внутрішнім життям, так і з взаємодіями її із зовнішнім середовищем.

На прикладі двох підприємств розглянемо їх внутрішню структуру, вплив стимулів і типів управління на кінцевий результат діяльності організації, тобто на досягнення її стратегічних цілей.

Як відомо, кожне підприємство бажає максимізувати свій прибуток та мінімізувати збитки. Тому керівництво здійснює таку політику управління, яка, на його думку, буде найефективнішою та сприятиме тому, що підприємство швидко досягне очікуваних результатів.

Підприємство «Зірка» виготовляє ювелірні вироби з дорогоцінних металів (золото, срібло). Керівником підприємства є директор, який виконує головні функції стосовно прийняття рішень та делегування повноважень, він визначає цілі підприємства та планує його подальшу діяльність. Заступник директора підбирає персонал, веде переговори й укладає договори, встановлює, хто має виконувати кожне конкретне завдання. За ефективну та вчасно виконану роботу працівник отримує пільги та премії. Начальник кожного підрозділу здійснює контроль за дотриманням дисципліни та вчасним виконанням певного виду робіт. Робота кожної особи, яка працює на підприємстві «Зірка», наближає її до загальної мети, тобто процес досягнення індивідуальних виробничих цілей є процесом досягнення загальних цілей підприємства.

Підприємство «Омега» випускає телефони мобільного зв'язку моделі «Fly». Генеральний директор підприємства керує філіями, розташованими в різних регіонах країни. Начальник кожної філії виконує роботу, що ґрунтується на цілях, визначених генеральним директором. Керівники відділів та підрозділів систематично й на обов'язкових умовах здійснюють консультації з працівниками. Підлеглі можуть вільно спілкуватися на роботі, підтримують дружні відносини з керівниками. Останні, у свою чергу, піклуються про належні умови праці, щоб робота виконувалася без перешкод і стресів, встановлюють зручний розпорядок для працівників. Усе це сприяє тому, що підвищується продуктивність праці та поліпшується діяльність і загалом виробництво фірми.

Підприємства «Зірка» та «Омега» діють на ринку олігополії, тобто кожна з

них – великий та масштабний виробник. Але за неправильного управління продуктивність праці та відповідно якість продукції можуть зменшитися й вони втратять вигідне становище на ринку.

*Завдання.*

1. Визначте, якому підходу до управління відповідає внутрішньо організаційна політика підприємств. Відповідь аргументуйте.

2. Згідно з концепцією рівнів управління, за Т. Парсонсом, з'ясуйте, як розподіляються повноваження на підприємствах.

3. Проаналізуйте, спираючись на визначені підходи до управління, яке з підприємств буде ефективнішим та матиме більші перспективи розвитку в майбутньому.

Завдання 6. В умовах кризи на підприємстві знизився рівень продуктивності праці. За умов фінансової ресурсної обмеженості, підприємство відмовилось від послуг консалтингової компанії щодо становлення системи управління якістю. Через затримку в оплаті праці знизилась дисципліна – з'явилась тенденція запізнь на роботу. У результаті чого керівництво підприємства видало інструкції щодо розроблення гнучкого графіку роботи персоналу та штрафних санкцій. Змінилась і преміювальна система, яка звелась до висловлень вдячності працівникам на нарадах.

*Завдання.*

1. Визначте, яких принципів продуктивності праці згідно Г. Емерсона не додержувалось керівництво підприємства.

2. Яким чином можна підвищити продуктивність праці працівників підприємства за умов ресурсної обмеженості?

Завдання 7. Визначити особливості застосування принципів менеджменту в управлінні сучасними організаціями залежно від сфери їх діяльності, використовуючи табл. 4.1:

Таблиця 4.1

#### Принципи менеджменту

Сфера застосування принципів	Назви принципів

Завдання 8. Висококваліфікований фахівець часто запізнюється на роботу, пояснюючи таку поведінку своїми психофізіологічними особливостями.

Дії керівника:

1) оголосити догану, вжити рішучих заходів для встановлення жорстких правил дотримання дисципліни, як крайній захід – звільнення;

2) з'ясувати причини запізнь, запропонувати разом знайти оптимальний режим роботи;

3) залишити все, як є;

4) запропонувати колективу організувати творчу групу для створення інноваційного середовища.

Завдання 9. Один, із працівників відділу обліку і звітності під час складання річного звіту раптово занедужав. Робота відсутнього має бути виконана у визначений строк. Дії керівника в даній ситуації?

- 1) доручити виконання роботи відсутнього одному зі своїх підлеглих;
- 2) запропонувати колективу: «Давайте подумаємо разом, хто візьме на себе цю роботу. Зважимо, скільки часу необхідного для виконання своєї роботи, а потім вирішимо разом, як закінчити роботу співробітника, який занедужав»;
- 3) сказати колективу: «Я дуже перевантажений роботою! Розподіліть самостійно між собою роботу співробітника, який занедужав. Виручайте один одного й весь колектив. Людина видужає відпрацює. За справу!»;
- 4) виконати роботу самому

### *Тестові завдання*

*1. На сьогодні існує ... інтегрованих підходів до управління:*

- а) три;
- б) чотири;
- в) два;
- г) п'ять;
- д) немає правильної відповіді.

*2. Системний підхід до управління:*

- а) розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності;
- б) одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації;
- в) розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем;
- г) базується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій;
- д) немає правильної відповіді.

*3. Управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності, характерне для підходу:*

- а) системного;
- б) ситуаційного;
- в) процесного;
- г) інтегрованого;
- д) немає правильної відповіді.

*4. Закономірності менеджменту – це:*

- а) конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію у визначений час;
- б) керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління;
- в) встановлені теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення;
- г) об'єктивно існуючі, систематично повторювані, істотні взаємозв'язки між різними елементами і явищами в процесі управління;

д) усі відповіді правильні.

5. *Закономірності управління поділяються на:*

- а) об'єктивні та суб'єктивні;
- б) загальні та часткові (одиничні);
- в) динамічні та статичні;
- г) загальні та спеціальні;
- д) загальнонаукові та спеціальні.

6. *До загальних закономірностей належать:*

- а) закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні;
- б) закономірність зміни функцій управління;
- в) закономірність оптимізації числа стадій управління;
- г) закономірність концентрації функцій управління;
- д) закономірність розповсюдженості контролю.

7. *Закономірності відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; переважної ефективності свідомого рівномірного управління; співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні формують групу:*

- а) загальних закономірностей управління;
- б) часткових (одиничних) закономірностей управління;
- в) динамічних закономірностей управління;
- г) спеціальних закономірностей управління;
- д) статичних закономірностей управління.

8. *Закономірності зміни функцій управління, оптимізації числа стадій управління, концентрації функцій управління та розповсюдженості контролю формують групу:*

- а) загальних закономірностей управління;
- б) часткових (одиничних) закономірностей управління;
- в) динамічних закономірностей управління;
- г) спеціальних закономірностей управління;
- д) статичних закономірностей управління.

9. *До основних законів менеджменту слід віднести:*

- а) закон поділу праці;
- б) закон зовнішнього доповнення;
- в) закон економії часу;
- г) закон інерції;
- д) усі відповіді правильні.

10. *Будь-яка організація повинна мати потенціал, здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено, - це сутність:*

- а) закону поділу праці;
- б) закону зовнішнього доповнення;
- в) закону інерції;
- г) закону економії часу;
- д) закону спільності цілей.

11. Керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління, - це:

- а) закони управління;
- б) закономірності управління;
- в) підходи до управління;
- г) принципи управління;
- д) методи менеджменту.

12. Принцип управління, який передбачає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків:

- а) цілеспрямованості;
- б) дисципліни;
- в) стимулювання;
- г) ієрархічності;
- д) єдинопочатку.

13. Закономірність зміни функцій управління передбачає:

- а) зростання деяких функцій і знищення інших на різних рівнях управління;
- б) кожен рівень управління прагне до більшої концентрації функцій;
- в) створення системи управління адекватної формам власності на засоби виробництва;
- г) усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність;
- д) зростання залежності між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю.

14. До організаційних принципів менеджменту слід віднести:

- а) принцип компетентності;
- б) принцип ієрархічності;
- в) принцип цілеспрямованості;
- г) принцип прямого керівництва;
- д) принцип плановості.

15. Принцип єдиноначальності:

- а) передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого;
- б) передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку;
- в) спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій;
- г) передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей;
- д) покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

Рекомендована література [7, 16, 22, 30, 33, 45, 47, 63, 65, 68].

## **Практичне заняття №5**

### **Тема 4. Методи менеджменту**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння особливостей практичного використання методів менеджменту в процесі управління.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику методам менеджменту; розглянути основні важелі їхнього впливу; набути компетенцій щодо практичного застосування методів менеджменту.

**Ключові поняття:** методи менеджменту, економічні методи менеджменту, адміністративні методи менеджменту, організаційні методи управління, оперативно-розпорядчі методи управління, соціально-психологічні методи менеджменту, соціальні методи менеджменту, психологічні методи управління.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Розгляд змісту та особливостей використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту з допомогою методу «ПРЕС» (PRES – Position, Reason, Example, Solution).

4. Обговорення проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Сутність та класифікація методів менеджменту.

2. Економічні методи менеджменту.

3. Адміністративні методи менеджменту.

4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

5. Психологічне спонукання як психологічний метод управління.

#### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Незадовго до літньої відпустки, в травні, керівник відділу А. був



дуже завантажений. Він зовсім стомився і дав своїм співробітникам свободу прийняття рішень. Він просив не турбувати його з дрібниць і діяти самостійно. Повернувшись після відпустки, він повертає все на круги своя. Тепер він вже не може знайти для себе достатній обсяг роботи. Він особисто втручається в будь-яку справу, всі рішення приймає тільки сам і знову повторює, що він шеф і повинен вникати у будь-яку дрібницю. До Різдва його активність помітно спадає, і найбільш активним співробітникам знову вдається збільшити обсяг своєї діяльності. Після різдвяних канікул крива активності шефа знову повзе вгору до тих пір, поки він навесні знову не почне відчувати втому, і досягає свого повного спаду знову до часу його відпустки.

*Запитання.*

1. Як би Ви охарактеризували метод керівництва відділу?
2. Як, на Вашу думку, впливають на задоволення від роботи підлеглих сезонні криві активності начальника?
3. Чи ефективно вольове делегування повноважень у будь-яких ситуаціях?
4. Як би ви визначили делегування повноважень:
  - організаційно-технічні заходи для зниження завантаженості керівника;
  - принцип, за яким будується керівна робота з самостійно-мислячими і дієвими співробітниками.
5. Сформулюйте мету делегування повноважень.

Завдання 2. Директор відділу продажу Савчук прийняв на роботу нового керівника відділу реклами Мітюкова. Він сприйняв погляди Мітюкова як багатообіцяючі і покладав на нього великі надії. На жаль, на перших же великих рекламних акціях виявилось, що Мітюков ні у формуваннях привабливих рекламних надписів, ні в графічному зображенні проектів не виявив винахідливості. І здійснені ним заходи не показали суттєвого результату. Савчук розчарований, і більше того, що по відношенню до своїх колег не дуже обачно вчинив, вихваляючи Мітюкова. Але щоб не визнати свою помилку відносно здібностей свого нового керівника відділу реклами й усунути в майбутньому подібну помилку, він вирішує сам активно включитися в рекламну справу. Він вивчає спеціальну літературу і стає консультантом Мітюкова. Це забирає у нього багато часу та негативно позначається на його власних обов'язках.

*Запитання.*

1. Чи правильна тактика, обрана Савчуком?
2. Як, на Вашу думку, варто вчинити з Мітюковим?
3. Протягом якого часу підприємство повинно терпіти співробітника, який показав себе нездатним до справи?

Завдання 3. У фірму «Мода-стиль» на постійну роботу потрібен модельєр. З цією метою провели конкурс, що передбачав співбесіду та психологічні тести. У результаті відбору конкурсантів визначились з трьома претендентами:

- талановитий модельєр – людина комунікабельна, але не має трудового досвіду;
- жінка, яка є майстром своєї справи, вміє працювати з людьми, має міжнародні

дипломи;

- майстер, котрому подобається його робота, але тести свідчать, що ця людина конфліктна.

Перед керівником постає завдання: кого прийняти? Відповідь аргументуйте.

Завдання 4. Ви працюєте в консультаційній фірмі і Вас запросили виробити рекомендації для великої фірми з виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю.

Проведений Вами аналіз (зокрема опитування всіх категорій працюючих) дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі в фірмі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувалися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника мало часу залишається на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль приділяється мало уваги.

*Запитання.*

1. Чи є розповсюдженою, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не управлінські аспекти своєї діяльності? Дайте пояснення цьому.

2. Як можна вирішити ці проблеми?

3. Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників, які приділяли б більше уваги управлінській діяльності?

Завдання 5. Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив партнерські 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.

За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, вплинули б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

Завдання 6. На автотранспортному підприємстві (АТП) 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 для розгляду цих ситуацій. 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.

*Запитання.*

1. Які методи менеджменту керівництву доцільно застосувати підприємству для вирішення вищезгаданих проблем?
2. Охарактеризуйте наведені вами методи за класифікаційними ознаками.
3. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?
4. Який взаємозв'язок існує між наведеними вами методами?

Завдання 7. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення наступних завдань.

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.
7. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
8. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу.
9. Формування зведеного бюджету організації.
10. Використання технологічних норм працівниками технологічної лінії.
11. Ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання.
12. Використання працівниками складального цеху конструкторських схем складання приладів.

Завдання 8. За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства «Лакма» було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Минув місяць після прийняття цього рішення. Директор підприємства отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.

*Запитання.*

1. Якими мають бути дії директора підприємства щодо менеджера, працівників відділу збуту?
2. Визначте методи менеджменту, які доцільно застосовувати в цій ситуації?
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Завдання 9. Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської діяльності можуть бути отримані в процесі використання конкретних методів

менеджменту. Визначте методи та запишіть їх у відповідну колонку таблиці.

Таблиця 5.1

### Види виробничо-господарської документації

Методи менеджменту	Види виробничо-господарської документації
	Графік руху транспорту
	Інструкції з експлуатації верстата
	Конструкторська схема складання машин
	Наказ про створення відділу міжнародної реклами
	Норми амортизації транспортних засобів
	План використання кредитних ресурсів
	План реалізації продукції
	Штатний розпис працівників транспортної служби
	Фінансовий план
	Проект рекламної компанії
	Посадові інструкції для працівників відділу збуту
	Програма заходів для стимулювання збуту
	Посадові інструкції для майстрів
	Положення про преміювання працівників відділу ЗЕД

Завдання 10. У відділі збуту підприємства «Садочок» працюють 6 працівників. З метою вивчення мікроклімату в колективі, визначення лідера та структури колективу було проведено анкетування.

Респондентам ставили запитання: «З ким із членів Вашої групи Ви хотіли би працювати в одному кабінеті?».

Результати наведено далі:

- Петров схвально відгукнувся про Іванова, Ковалю, Бурлаку;
- Коваль – схвально про Петрова, Бурлаку, Матуса; негативно – про Васильєва;
- Іванов – позитивно про Ковалю, Васильєва; негативно – про Матуса;
- Матус схвально про Іванова, Ковалю, Васильєва; негативно – про Петрова;
- Васильєв – позитивно про Ковалю, Петрова; негативно – про Іванова, Бурлаку;
- Бурлака – схвально про Іванова, Ковалю; негативно – про Васильєва.

Побудувати соціометричну матрицю. За її допомогою обчислити індекс згуртованості, коефіцієнти взаємності та конфліктності. Визначити соціометричний статус кожного працівника. Хто є неформальним лідером у цьому колективі?

Завдання 11. 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 та вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один зі співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороди. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання.

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йде мова в цьому прикладі?

Завдання 12. У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді спостерігалось порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії. Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні керівництвом, ні бригадою не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти таке рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

*Завдання.*

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, спрямованими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?

2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?

3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Завдання 13. На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

*Завдання.*

1. Якими мають бути дії начальника цеху щодо майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.

2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?

3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

### *Тестові завдання*

1. Основною адміністративних методів управління організацією є:

- а) вказівки керівництва;
- б) фінансування;
- в) соціальне регулювання діяльності;
- г) організаційне нормування;
- д) оподаткування.

2. До засобів соціального регулювання слід віднести:

- а) правила внутрішнього розпорядку;
- б) колективні договори;
- в) правила етикету;
- г) ритуали;
- д) усі відповіді правильні.

3. Способи цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети – це:

- а) принципи управління;

- б) функції управління;
- в) методи управління;
- г) закономірності управління;
- д) закони менеджменту.

4. Сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації, - це:

- а) економічні методи управління;
- б) адміністративні методи управління;
- в) соціально-психологічні методи управління;
- г) організаційно-розпорядчі методи управління;
- д) методи владного впливу.

5. Методи менеджменту, які орієнтовані на підвищення соціально-господарської активності працівників:

- а) методи владного впливу;
- б) методи морального впливу;
- в) методи матеріального впливу;
- г) методи впливу через переконання;
- д) методи впливу за допомогою погроз.

6. До засобів прямого впливу слід віднести:

- а) розпорядження;
- б) консультації;
- в) плани;
- г) соціальні норми;
- д) усі відповіді правильні.

7. Система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань, - це:

- а) економічні методи управління;
- б) адміністративні методи управління;
- в) соціальні методи управління;
- г) психологічні методи управління;
- д) правові методи управління.

8. Методи менеджменту класифікують:

- а) за напрямом впливу на керований об'єкт;
- б) за формою впливу на керований об'єкт;
- в) за характером впливу на керований об'єкт;
- г) за способом врахування інтересів працівників;
- д) усі відповіді правильні.

9. Методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів:

- а) технологічні;
- б) економічні;
- в) адміністративні;
- г) організаційне нормування;
- д) правові.

10. За формою впливу розрізняють такі види методів менеджменту:
- а) технологічні та економічні;
  - б) соціально-психологічні та адміністративні;
  - в) прямого та непрямого впливу;
  - г) кількісні і якісні;
  - д) матеріального та владного впливу.
11. Методи, що безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо) відносять до:
- а) методів прямого впливу;
  - б) методів непрямого впливу;
  - в) методів психологічного впливу;
  - г) методів колективного впливу;
  - д) методів аргументованого впливу.
12. Система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, організації та окремих працівників:
- а) технологічні методи менеджменту;
  - б) економічні методи менеджменту;
  - в) адміністративні методи менеджменту;
  - г) соціально-психологічні методи менеджменту;
  - д) правові методи менеджменту.
13. До економічних методів менеджменту належить:
- а) планування і матеріальні стимули;
  - б) накази і статuti;
  - в) соціальне прогнозування та соціальне нормування;
  - г) розпорядження й інструкції;
  - д) усі відповіді правильні.
14. Методи менеджменту, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули це:
- а) методи матеріального впливу;
  - б) методи особистого впливу;
  - в) методи владного впливу;
  - г) методи морального впливу;
  - д) методи колективного впливу.
15. Методи, зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях:
- а) економічні;
  - б) правові;
  - в) соціально-психологічні;
  - г) адміністративні;
  - д) технологічні.

Рекомендована література [11, 22, 27, 33, 34, 43, 47, 57, 65, 68, 70].

## **Практичне заняття №6**

### **Тема. Процес управління**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності процесу управління.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику процесу управління та його типам; розглянути класифікацію управлінських рішень; проаналізувати моделі прийняття управлінських рішень; розглянути технологію прийняття управлінських рішень; вивчити особливості використання різних методів прийняття та обтрунтування управлінських рішень; набути компетенцій щодо прийняття управлінських рішень у різних виробничо-господарських ситуаціях.

**Ключові поняття:** система управління, процес управління, управлінський цикл, управлінське рішення, управлінська процедура, класична модель прийняття рішень, поведінкова модель прийняття рішень, ірраціональна модель прийняття рішень, евристичні методи прийняття рішень, колективні методи обговорення і прийняття рішень, кількісні методи прийняття рішень.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Вибіркове заслуховування есе на тему: «Методи та моделі оптимізації управлінських рішень» та їх обговорення.
4. Опрацювання проблемних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Питання для обговорення*

1. Зміст, основні характеристики системи та процесу управління.
2. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.
3. Моделі прийняття управлінських рішень.
4. Технологія прийняття управлінського рішення.



5. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень.
6. Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Ви, будучи начальником відділу збуту, самостійно, без відома вашого керівника та без наради з Вашими колегами дали розпорядження про відвантаження вашої продукції абсолютно новому споживачеві, так як Вам була запропонована вигідна ціна за продукцію. Але ваш новий партнер виявився «фірмою-невидимкою», і ви не отримали оплати за продукцію. Ваш керівник у гніві, так як компанія зазнала величезних збитків.

У чому Ваша помилка і як Ви побудуєте своє пояснення з керівником?

Завдання 2. Ви – керівник підприємства. Вам необхідно поїхати в тривале відрядження. Замість вас залишаються два заступники. Перший добре працює в команді, але ухиляється від досягнення мети, інший завжди домагається поставленої мети, але має труднощі з делегуванням повноважень. Між ними існує конфлікт. Кого з них слід призначити старшим?

Завдання 3. В організації виникла, проблема яку необхідно вирішити. Керівник при обговоренні проблеми сказав: «Навіщо приймати рішення, якщо воно не поліпшить існуючого стану справ».

*Запитання.*

1. Чому так вирішив керівник? (поясніть).
2. Чи рішення керівника є правильним? (поясніть).
3. У яких випадках бездіяльність ефективна, а коли, навпаки, неефективна? (обґрунтуйте відповідь).

Завдання 4. Великий виробник алкогольних напоїв має намір випустити на ринок безалкогольний напій «для дорослих». Визначте фактори зовнішнього середовища, які могли вплинути на прийняття такого рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Завдання 5. Підприємець має намір відкрити нову піцерію поблизу вашого студентського містечка. Визначте, які фактори вплинули на прийняття рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Завдання 6. Менеджер, який відає кадрами у великому універсальному магазині, визначив, що швидше візьме на роботу продавця без середньої освіти, зате з чарівною усмішкою на устах, а ніж доктора філософії з розсудливим виразом обличчя.

*Запитання.*

1. Чи правильно вирішив менеджер?
2. Які фактори вплинули на прийняття такого рішення?
3. Яка технологія прийняття рішення: інтуїтивна чи раціональна?

Завдання 7. Пан Ярців відповідає у відділі закупівель заводу за своєчасне постачання залізної руди. На заводі чекають надходження партії руди із Туреччини, яка в Іллічівську повинна перевантажитися на судно внутрішнього флоту. Проте в п'ятницю ввечері дають повідомлення про майбутнє посилення морозів. Тобто потрібно розраховувати на подальшу затримку просування каналами, можливо, навіть на зупинку суден. У суботу вранці він іде на завод і телефоном дає розпорядження про перехід фрахту із Іллічівська на дорожчий залізничний шлях.

*Запитання.*

1. Які альтернативні варіанти були у пана Ярціва?
2. Чи правильно він вчинив? Чи є його рішення ризикованим?
3. Чи перевищив пан Ярців свої повноваження та чому?
4. Чи повинен він нести відповідальність, якщо його думки про зупинку судноплавства були невинуватими?
5. Чи повинен був пан Ярців узгоджувати своє рішення з керівництвом?

Завдання 8. У менеджменті особливу роль грає прийняття правильних управлінських рішень, оскільки від цього залежить успіх у бізнесі. На практиці зустрічаються такі варіанти:

- керівник приймає рішення та повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно;
- керівник приймає рішення та повідомляє, чому він його прийняв;
- керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думками підлеглих, зацікавлює їх проблемою, отримуючи таким чином можливість перевіряти рішення та у випадку необхідності – вносити зміни;
- керівник приймає рішення та подає його на доробку;
- керівник викладає суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції, і, вислуховуючи їх, приймає рішення;
- керівник викладає проблему та просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанту;
- керівник викладає проблему та приймає рішення групи.

Який із запропонованих варіантів Ви вважаєте найкращим? Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання 9. Серед способів прийняття управлінських рішень виділяється «Принцип Парето». Суть принципу полягає в тому, що всередині будь-якої групи або великій кількості груп окремі малі їх частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх питомій вазі в групі.

У процесі роботи менеджера за перші 20% часу, що використовується, досягається 80% результату, решта 80% затраченого часу приносять лише 20% загального підсумку. Відповідно, менеджеру не доцільно братися спочатку за найлегші справи. Необхідно приступати до вирішення питань, виходячи з їх значення.

Які висновки практичної роботи вітчизняного менеджера можна зробити, використовуючи принцип Парето? Обґрунтуйте свої пропозиції.

Завдання 10. Ви – директор мережі супермаркетів, які виконують план продажів, не виникає проблем у колективі, гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів має високу плинність персоналу, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми у діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень.

Виберіть із запропонованих рішень п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами:

- закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
  - звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста;
  - перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить Вам;
  - виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх;
  - поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах;
  - поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд;
  - провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища;
  - провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом;
  - направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації;
  - збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету;
  - ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних клієнтів;
  - здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті;
  - обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету.
- Вибір обґрунтуйте.

#### *Тестові завдання*

1. Існування ймовірності прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію характеризує:

- а) ступінь ризику;
- б) час;
- в) ступінь підтримки менеджера колективом;
- г) політику організації;
- д) усі відповіді правильні.

2. За сферою охоплення управлінські рішення бувають:

- а) оперативні, поточні, перспективні;
- б) інтуїтивні, раціональні, ті, що базуються на судженнях;
- в) загальні, часткові;
- г) одноосібні та колегіальні;
- д) генеральні, загальні, часткові.

3. Модель прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи:

- а) класична;
- б) поведінкова;
- в) ірраціональна;
- г) бюрократична;
- д) немає правильної відповіді.

4. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови:

- а) право прийняття рішення;
- б) відповідальність;
- в) обов'язковість, компетентність;
- г) достатній рівень повноважень;
- д) усі відповіді правильні.

5. У теорії управління виділяють:

- а) 3 основні моделі прийняття управлінських рішень;
- б) 5 основних моделей прийняття управлінських рішень;
- в) 6 основних моделей прийняття управлінських рішень;
- г) 4 основні моделі прийняття управлінських рішень;
- д) 2 основні моделі прийняття управлінських рішень.

6. Модель прийняття управлінських рішень де особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, усі її дії спрямовані на вибір найкращої альтернативи:

- а) класична;
- б) поведінкова;
- в) ірраціональна;
- г) бюрократична;
- д) немає правильної відповіді.

7. За способом обґрунтування управлінські рішення поділяють на:

- а) оперативні, поточні, перспективні;
- б) інтуїтивні, раціональні, рішення, що базуються на судженнях;
- в) загальні, часткові;
- г) економічні та адміністративні;
- д) оперативні, тактичні, стратегічні.

8. Етап прийняття управлінських рішень, на якому відбувається виявлення та опис проблемної ситуації, встановлення мети вирішення проблемної ситуації, ідентифікація критеріїв прийняття рішення, називається:

- а) діагноз проблеми;
- б) накопичення інформації про проблему;
- в) оцінка альтернативних варіантів;
- г) прийняття рішень;
- д) розробка альтернативних варіантів.

9. Коли якість вирішення проблеми більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати, то обирають такий стиль вирішення проблеми:

- а) наказ;
- б) консенсус;
- в) консультації;
- г) «штамбування рішень»;

д) немає правильної відповіді.

10. *Вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані та обґрунтовані рішення характеризує:*

- а) відповідальність;
- б) обов'язковість;
- в) повноваження;
- г) компетентність.

д) усі відповіді правильні.

11. *Система управління складається із декількох однорідних груп елементів:*

- а) технічних;
- б) технологічних;
- в) організаційних;
- г) соціальних;

д) усі відповіді правильні.

12. *Тип процесу управління, що характеризується необхідністю коригування кожного з етапів після проходження наступного:*

- а) лінійний;
- б) корегований;
- в) розгалужений;
- г) ситуаційний;
- д) пошуковий.

13. *Сукупність послідовних і послідовність цілеспрямованих дій керівника і всього апарату управління щодо узгодження спільної діяльності працівників – це:*

- а) управлінський цикл;
- б) управлінське рішення;
- в) управлінська технологія;
- г) процес управління;
- д) система управління.

14. *За посадовою ознакою управлінські процедури поділяються на:*

- а) творчі, логічні, технічні;
- б) інформаційні, логіко-розумові, організаційні;
- в) ручні, механізовані, автоматизовані, машинно-ручні;
- г) послідовні, паралельні, послідовно-паралельні;
- д) операційні, тактичні, стратегічні.

15. *Певні управлінські рішення називаються реальними тому, що вони:*

- а) спрямовані на досягнення певних цілей;
- б) виробляються живими людьми і можуть забезпечити виконання певних завдань;
- в) вироблені з урахуванням наявних можливостей їх виконання;
- г) приносять прибутки;
- д) усі відповіді правильні.

*Рекомендована література [10, 11, 24, 33, 37, 51, 61, 67, 68, 70].*

## Практичне заняття №7

### Тема. Планування як загальна функція менеджменту: сутність та види планування

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності планування як загальної функції менеджменту.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику планування як функції менеджменту; охарактеризувати основні види планування; розглянути основні елементи системи планування; набути компетенцій щодо планування діяльності організації.

**Ключові поняття:** планування, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, місія, стратегічне бачення, мета, ціль, стратегія, план, політика, правило, процедура.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Вибіркове заслуховування есе на тему: «Методи планування» та їх обговорення.

4. Опрацювання проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.

2. Види планування.

3. Основні елементи системи планування.

4. Плани та їх структура.

#### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Генрі Форд і Альфред Слоун-молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-і рр. минулого століття, коли вперше виникла концепція управління як професії та науки.

Г. Форд був автократом в управлінні. У компанії «Форд Мотор» (Ford Motor Company) лише він міг приймати рішення. Загальні принципи Г. Форда можна

виразити однією фразою: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір – чорний» («Форд Мотор» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Г. Форд скептично ставився до пропозицій А. Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс», у нього було достатньо підстав зневажливо ставитися до його новомодних ідей. Г. Форд зробив модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожен, хто працював.

Приблизно за 12 років Г. Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільством. Крім того, він добився цього, зрозумівши, як створити автомобіль, що стоїть всього 290 доларів, і при цьому виплачуючи своїм працівникам одну з найбільших заробітних плат у той час – 5 доларів на тиждень.

У 1921 р. компанія «Форд Мотор» контролювала 56% ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Компанія «Дженерал Моторс», яка в той момент була конгломератом, складалась з невеликих напівзалежних компаній, контролювала лише 13% ринку і наближалася до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонов, заради порятунку коштів, вкладених в акції «Дженерал Моторс», взяла на себе ведення її справ, поки не настав крах.

П'єр Дюпон, прихильник сучасного управління, призначив президентом компанії А. Слоуна, який швидко перетворив на реальність плани, з яких насміхався Г. Форд.

Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну групу управління, багато працівників отримали право самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами А. Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він поклав конкретні обов'язки, надавши при цьому свободу робити все необхідне для їх виконання.

Тоді як компанія «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Ті» і традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда А. Слоуна швидко реалізовувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Компанія «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і колірних оформлень, доступний кредит.

Частка компанії «Форд Мотор» на ринку різко зменшилась, а рейтинг її керівників сильно впав. У 1927 р. компанія була вимушена зупинити конвеєр, щоб переобладнати його під випуск запізненою моделі «А». Це дало можливість «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши Г. Форду менше 10%.

Незважаючи на жорсткий урок, Г. Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді компанії «Дженерал Моторс», він продовжував працювати постарому.

Протягом наступних 20 років компанія «Форд Мотор» ледь утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості і майже кожен рік втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише наявність резерву в 1 млрд. доларів, який Г. Форд зібрав у кращі часи.

*Запитання.*

1. Яку місію визначив Форд для своєї компанії?
2. Чим схожі та відмінні місії компаній «Форд Мотор» і «Дженерал Моторс»?
3. Які цілі були у Генрі Форда?
4. Які стратегії у компанії «Форд Мотор»?
5. Які внутрішні і зовнішні фактори сприяли успіху двох компаній?
6. Які чинники сприяли занепаду компанії «Форд Мотор»?
7. Хто був кращим менеджером – Г. Форд або А. Слоун? Чому?
8. Як Ви охарактеризуєте компанію «Форд Мотор» з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

Завдання 2. Прокоментувати позитивні та негативні сторони зазначених місії та цілей згідно вимог до їх формування.

Метою діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «ВОЛ» є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, отримання прибутку з вкладеного капіталу, а також задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь в благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності.

Предметом діяльності підприємства є: виробництво текстильних виробів та їх реалізація; оптова торгівля та роздрібна торгівля трикотажними виробами, купальними костюмами, панчішно-шкарпетними виробами, спецодягом та взуттям, засобами індивідуального захисту.

Місія: «Наше підприємство покликане задовольняти потреби різних категорій вітчизняних споживачів в одязі за конкурентоспроможними цінами, дотримуючись при цьому високої якості продукції і забезпечуючи широкий діапазон вибору. Найважливіше правило функціонування – покупець завжди правий».

Враховавши основні аспекти діяльності підприємства можна визначити такі цілі його діяльності: підвищення конкурентоздатності пропонованих товарів на вітчизняному ринку; наукове дослідження ринку збуту для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення його виробництва; прогнозування щодо поточних і перспективних потреб споживачів; мінімізація витрат за рахунок економії коштів, де це можливо; підтримання позитивного іміджу підприємства; цілеспрямованість інформаційно-реklamних заходів; забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади; оптимізація роботи всіх структурних підрозділів підприємства як єдиного цілого; визначення критичних місць управлінського впливу і пріоритетних завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів.

Завдання 3. Ви підприємець, 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 підприємства. Ваше розуміння і дії щодо вирішення цього питання.



1. Залучити до формування місії всіх працівників підприємства.
  2. Скликати лише командну групу, яка буде займатися розробленням місії підприємства.
  3. Місія підприємства зрозуміла сама собою і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.
  4. Місію підприємства повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.
- Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4. Заповнити таблицю, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу перукарня й інші послуги): ресторан, каси попереднього продажу квитків, привокзальна автостоянка, туристичне агентство, пасажирський вагон далекого сполучення, місце паркування біля офісних центрів, привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини, ательє, майстерня хутра, клінінгова компанія (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Місії бізнесу в різних сферах діяльності**

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
1	2	3
Перукарня й інші послуги	Стрижка, укладання волосся	Ми робимо жінок вродливими

Завдання 5. Мелвані, виходець з Індії, був здивований тим, що в Америці одяг з натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті. Правильно оцінивши ситуацію на ринку синтетики, яка ставала все кращою за якістю та переставала бути недорогою, своєчасно зрозумівши, що 90-ті роки стануть роками все ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їх пристрасть до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного виробу – сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари.

Фірма мала успіх, сьогодні вона пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь. З часом скромна крамниця Мелвані в Нижньому Манхеттені перетворилася на підприємство з оборотом 40 млн. доларів.

Запитання.

1. На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія фірми «Мелвані» в момент її створення?
2. Сформулюйте місію фірми.
3. Чи відбулась зміна місії фірми «Мелвані» в поточний момент?
4. Яка стратегія забезпечила успіх фірми з початку її існування?
5. Чи змінилась стратегія фірми сьогодні?

Завдання 6. Визначте, які можливості і небезпеки на сьогоднішній день відкриваються, на Вашу думку, у компаній: «Макдональдс», «ІВМ», нафтохімічного

концерну. Які стратегії Ви б визначили для кожної із перерахованих організацій? (Обґрунтуйте відповідь).

Завдання 7. Стало відомо, що ряд японських виробників звукової апаратури зустрілися з проблемою сповільнення збуту і ростом конкуренції. На основі матриці А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда порекомендуйте, в яких стратегічних напрямках можуть рухатися фірми.

Завдання 8. Основними покупцями комп'ютерної техніки в Україні є великі державні та комерційні структури. Тому всі комп'ютерні фірми орієнтують свій бізнес на цих споживачів. За великі замовлення на комп'ютерну техніку йде жорстка конкурентна боротьба. Переваги таких замовлень зрозумілі, однак існує і небезпека, що затримаються платежі, і це викличе інші серйозні проблеми.

*Запитання.*

1. Які переваги великих замовлень?
2. Які зовнішні факти впливають на діяльність комп'ютерних фірм?
3. Яка стратегія комп'ютерної фірми?
4. Які проблеми можуть виникнути внаслідок затримання платежів?
5. Які небезпеки та можливості комп'ютерних фірм?

Завдання 9. Ви вирішили відкрити сітку ресторанів для: вищого класу; середнього класу; студентів.

*Запитання.*

1. Де буде їх місце розташування?
  2. Який рівень цін Ви встановите?
  3. Яку місію і стратегію Ви визначите для своїх ресторанів?
- Відповіді поясніть.

#### *Тестові завдання*

1. До принципів планування слід віднести:

- а) принцип спеціалізації;
- б) принцип оптимальності;
- в) принцип гнучкості;
- г) принцип надійності;
- д) цільовий принцип.

2. Дії і рішення керівництва щодо розробки стратегій, які забезпечать досягнення цілей розвитку організації – це:

- а) стратегічне планування;
- б) тактичне планування;
- в) оперативне планування;
- г) середньострокове планування;
- д) короткострокове планування.

3. Стратегічне бачення – це те, що:

- а) бачить керівник стосовно місця своєї організації на ринку;
- б) як закінчить своє існування організація;

- в) з чого починає роботу організація;
- г) організація збирається робити і чим воно хоче займатись;
- д) усі відповіді правильні.

4. До підфункцій планування відносять:

- а) встановлення цілей, прогнозування;
- б) моделювання, комбінування;
- в) програмування, інтегрування;
- г) постановка завдань, прогнозування;
- д) встановлення цілей, координування, регулювання.

5. *Планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт; основним його завданням є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи організації та її структурних підрозділів – це:*

- а) оперативне планування;
- б) тактичне планування;
- в) стратегічне планування;
- г) середньострокове планування;
- д) короткострокове планування.

6. *Принцип планування, який передбачає, що планування повинне мати системний характер:*

- а) принцип єдності;
- б) принцип гнучкості;
- в) принцип точності;
- г) принцип безперервності;
- д) принцип участі.

7. *До основних переваг планування слід віднести:*

- а) сприяння більш раціональному розподілу ресурсів;
- б) поліпшення контролю в організації;
- в) покращення координації дій в організації;
- г) пояснення проблем, що виникли;
- д) усі відповіді правильні.

8. *Головне призначення організації, особлива роль, чітко виражена причина її існування, що формує основні напрями та орієнтири її діяльності – це:*

- а) місія;
- б) мета;
- в) ціль;
- г) стратегія;
- д) орієнтир.

9. *Створення планів підлеглими та затвердження їх керівництвом організації характерне для планування:*

- а) «згори – вниз»;
- б) «знизу – вгору»;
- в) «мета вниз – плани нагору»;
- г) «мета знизу – плани згори»;

д) немає правильної відповіді.

10. *Плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того, що конкретно треба зробити, хто повинен це зробити; як це має бути зроблено, - це:*

- а) стратегічні плани;
- б) оперативні плани;
- в) тактичні плани;
- г) функціональні плани;
- д) виробничі плани.

11. *Сукупність положень, основних принципів, методів, критеріїв, якими керується організація при здійсненні виробничо-господарської діяльності:*

- а) процедура;
- б) політика;
- в) правило;
- г) стратегія;
- д) тактика.

12. *Цілі організації повинні бути:*

- а) конкретними, чітко визначеними;
- б) реальними;
- в) гнучкими;
- г) взаємоузгодженими в часі;
- д) усі відповіді правильні.

13. *Плани, що носять характер напрямку дій, називаються:*

- а) завдання;
- б) стратегія;
- в) орієнтири;
- г) цілі;
- д) тактика.

14. *Виділяють:*

- а) 3 основні рівні стратегій;
- б) 4 основні рівні стратегій;
- в) 5 основних рівнів стратегій;
- г) 2 основні рівні стратегій;
- д) 6 основних рівнів стратегій.

15. *Набір дій, що обов'язкові для виконання в одиничних ситуаціях – це:*

- а) тактика;
- б) процедура;
- в) правило;
- г) політика;
- д) стратегія.

*Рекомендована література [9, 14, 18, 20, 27, 33, 41, 47, 49, 60, 69].*

## Практичне заняття №8

### Тема. Планування як загальна функція менеджменту: процес планування

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння особливостей етапів процесу планування.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику основним етапам процесу планування; проаналізувати основні загальнокорпоративні стратегії; набути компетенцій щодо розробки стратегії, тактики та політики організації.

**Ключові поняття:** місія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця «Дженерал Електрик – МакКінсі», стратегія зростання, стратегія стабільності, реструктивна стратегія, комбінована стратегія.

#### Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Проведення обговорення змісту та методології використання найбільш поширених інструментів вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.

4. Опрацювання проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### Теоретичні питання, винесені на обговорення

1. Етапи процесу планування.

2. Види загальнокорпоративних стратегій.

3. Планування реалізації стратегії.

4. Підходи до організації стратегічного планування в організації.

#### Ситуаційні та практичні завдання

**Завдання 1.** Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б вироби з гутного скла. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію підприємства.
2. Визначте цілі.
3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.
4. Виберіть стратегію розвитку.

*Завдання 2.* Фірма «Світоч» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у дев'яти секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту. Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми «Світоч» наведена в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч»

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу в найбільшого конкурента, тис. грн.	Відносна частка ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	Компанія «АВК»	150,0	
Карамель (експорт)	23,7	2	Компанія «АВК»	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	Компанія «АВК»	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	Компанія «АВК»	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ПрАТ «Корона»	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП «Рошен»	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ПрАТ «Корона»	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП «Рошен»	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	СП «Рейнфорд-Україна»	490,0	

*Завдання.*

- розрахуйте відносну конкурентну позицію фірми «Світоч» по окремих продуктово-ринкових сегментах;
- здійсніть позиціонування продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч» за допомогою матриці БКГ;
- визначте рекомендовані стратегії для окремих секторів бізнесу фірми «Світоч» і заходи (загальну стратегію) щодо оптимізації її господарського портфеля.

Завдання 3. За даними характеристиками привабливості ринку морозива у вафельному ріжку та конкурентоспроможності виробників морозива побудувати матрицю «привабливість-конкурентоспроможність», дати характеристику діяльності конкурентів.

Характеристика «привабливості ринку».

1. Місткість ринку. Морозиво у вафельному ріжку займає 3% національне ринку морозива, або 3,48 тис. тонн в об'ємному численні.

2. Річні темпи зростання ринку. За останні 5 років ринок морозива у вафельному ріжку стабільно демонструє зростання. У майбутньому частка ринку зростатиме.

3. Прибутковість. Морозиво у вафельному ріжку орієнтоване в першу чергу на більш заможних громадян, а тому підприємство може встановлювати максимально великі націнки на свою продукцію.

4. Рівень конкуренції. На ринку морозива у вафельному ріжку працює приблизно 9-10 виробників, отже цей ринок є малоконцентрований і вирізняється великим асортиментом продукції, що є привабливим для ПрАТ «Троянда». За цим показником виставляється максимальна оцінка «5».

5. Чутливість ринку до зміни цін. Оскільки морозиво у вафельному ріжку адресоване більш заможним споживачам, які менш чутливі до зміни цін.

*Характеристика «конкурентоспроможності».*

1. Ринкова частка, що контролюється. ПрАТ «Троянда» контролює 30% ринку морозива у вафельному ріжку, і займає на цьому ринку панівне становище.

2. Темпи зростання ринкової частки. В Україні спостерігається тенденція до поліпшення соціально-економічної ситуації, а це призводить до зростання попиту на більш якісне і більш дороге морозиво у вафельному ріжку, а тому за цим показником – оцінка «4».

3. Якість морозива у вафельному ріжку. ПрАТ «Троянда» здійснює порівняльну оцінку якості власної продукції та виробів конкурентів. У процесі виробництва ПрАТ «Троянда» використовує артезіанську воду для приготування суміші морозива, справжнє свіжозбиране молоко, згущене молоко, тваринні жири, жирові суміші, масло вершкове, молочну сироватку. Крім того, для якомога більшого розширення асортименту використовуються різні натуральні фруктові-ягідні наповнювачі: джеми, соки, шматочки справжніх фруктів, а також різні насипні і подрібнені наповнювачі (курага, горіхи, мигдаль, ізюм і т.п.).

4. Престижність торгової марки морозива. «Троянда» є загальновідомою ТМ серед споживачів.

5. Асортимент продукції. Морозиво «The Best» має 6 асортиментних одиниць. Широкий асортимент – дуже значний показник, який впливає на всі сегментні групи споживачів. Тут діє такий закон – чим ширший асортимент, тим більше зростатимуть обсяги продажу морозива.

Завдання 4. ТОВ «Забужанський» який знаходиться у м. Тернопіль, працює в трьох СЗГ. СЗГ №1 – це виробництво та продаж варених ковбас на ринках в м. Тернополя (старий ринок) та на ринках міст Тернопільського району (новий ринок), СЗГ №2 – це виробництво та продаж копчених ковбас покращеної якості в високому

ціновому сегменті на ринках м. Тернополя (старий ринок). СЗГ №3 – ТОВ випустив новий продукт – вироби з копченого м'яса, який реалізовує на ринках в м. Тернополя (старий ринок). В наступному році ТОВ «Забужанський» планує виробляти м'ясні консерви (СЗГ №4), які буде продавати на ринках в м. Тернополя (старий ринок) та на ринках міст Тернопільського району (новий ринок).

Відповідно до стратегій запропонованих І. Ансоффом дайте пораду ТОВ «Забужанському»

Завдання 5. Агрофірма-радгосп «Білозерський» найбільший регіональний виробник вин (частка ринку 21%). Асортимент продукції широкий (17 позицій), характеризується середнім рівнем цін (середня ціна 28 грн. за 1 л) та якості (орієнтується на споживача з середнім рівнем доходу), але стабільних прихильників ТМ не має. Зовнішній вигляд упаковки непоганий, але потребує вдосконалення. Канали розподілу налагоджені добре. Персонал заводу потребує підвищення кваліфікації, а технологія не відповідає ринковим умовам, що спричинює низьку реакцію на зміну попиту покупців і погіршення конкурентних позицій на ринку. Засоби, що виділяються на рекламу недостатні для забезпечення просування продукції до споживача (60% потреби).

Продукція ПАТ «Цюрюпінський», яка реалізується під торговою маркою «Вина Олешія», невідома більшості споживачів, при цьому дехто з них відзначає, що періодично купує вина цюрюпінського винзаводу, так як вони відрізняються високою якістю, але відповідно вищими цінами (середня ціна 1 л 31 грн.) та широким асортиментом (18 позицій). Дослідження виявили, що ТМ, у назвах яких є подвоєння шиплячих приголосних, не користується попитом, тому цілком очевидна необхідність перегляду маркетингової концепції підприємства (частка ринку 19 %) Персонал підприємства висококваліфікований, завод придбав нову технологію, для виробництва вина, обновив упаковку, виділяється значна кількість коштів на рекламу

Слід відзначити винну продукцію агропромислової фірми «Таврія». Це підприємство спеціалізується переважно на виробництві коньяків, тому споживачі менш обізнані з його винним асортиментом, незважаючи на той факт, що окремі види вин «Таврії» навіть нагороджені престижними міжнародними медалями. Частка ринку 8%, середня ціна 1 л 18 грн.

Продукція ПАТ «Кам'янський», пропонується покупцям під назвою «Таврійська перлина» характеризується низькою якістю та неправильно сформованою ціновою політикою, внаслідок високої собівартості та недосконалої технології (ціна 1 л 21 грн.), непривабливою упаковкою та вузьким асортиментом (6 позицій), тому не знайшла прихильників серед покупців (частка ринку 4 %). Система збуту організована незадовільно, коштів на рекламу майже не виділяється (10 % потреби), кваліфікація персоналу потребує підвищення, так як вона не відповідає сучасним умовам господарювання.

Продукція під торговою маркою «Червоний маяк» характеризується середнім рівнем якості та цін (17 грн. за 1 л), досить розширеним асортиментом (11 позицій), середнім рівнем привабливості упаковки (потребує вдосконалення) та має своїх прихильників серед покупців (частка ринку 11 %). Кваліфікація персоналу потребує



підвищення, коштів на рекламу виділяється не достатньо (60% потреби), система збуту налагоджена добре.

*Завдання.*

1. Визначити рейтинг агрофірми-радгоспу «Білозерський» порівняно з конкурентами (присвоїти вагу ( $W_j$ ) кожному фактору, що характеризує конкурентоспроможність від 0,1 до 1; дати оцінку кожному показникові ( $Sk$ ); помноживши вагу на оцінку і додавши отримані значення по всіх факторах отримаємо рейтинг конкурентоспроможності ( $Sk \cdot W_j$ )

2. Побудувати карту стратегічних груп для виноробних підприємств регіону.

3. Побудувати багатокутник конкурентоспроможності порівняно з найбільшим конкурентом.

*Завдання 6.* Використовуючи вихідні дані табл. 8.2 розрахуйте для наведених СЗГ темпи росту ринку, відносні частки ринку, частки продукції в загальному обсязі продукції підприємства.

Таблиця 8.2

### Вихідні дані

Зони стратегічного господарювання (СЗГ)	Обсяг реалізації за роками, тис. грн.				Частка ринку, для останнього року, %	
	1-й	2-й	3-й	4-й	підприємства	конкурента
СЗГ №1	600	540	410	200	8	12
СЗГ №2	1620	1700	1850	190	24	22
СЗГ №3	1440	1460	1200	800	10	5
СЗГ №4	900	980	820	850	10	35
СЗГ № 5	1420	1600	1850	2000	20	15
СЗГ № 6	3200	3050	2950	2900	5	6

За вихідними даними побудуйте матрицю БКГ та зробіть висновки стосовно розподілу доходу підприємства між типами СЗГ та потрібних майбутніх змін у такому розподілі.

*Завдання 7.* Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість різних фірм. Проте наприкінці десятиліття стало зрозуміло, що деякі з цих придбань були необмірковані. У 1990 році компанія продала їх, а інші виставила на продаж. Компанії, що були продані займалися переробкою м'яса, і виробництвом тенісних ракеток, інвентарю для гольфа, мережею ресторанів. На продаж виставили компанію з виробництва тенісного інвентарю та ювелірну фірму. Крім того, оглядачі вважали, що невдовзі «Колгейт» скаже «до побачення» підприємству з виготовлення солодошів, компанії з виготовлення товарів для відпочинку та жіночого одягу.

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

сконцентрувати ресурси там, де це принесе найбільшу користь.

*Запитання.*

1. Як би ви визначили основну місію «Колгейт»?
2. Чому компанія змушена продати щойно придбані фірми?
3. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?

*Завдання 8.* Компанія «Сонячний берег» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належить до різних галузей: підрозділ «М» (машинобудування); підрозділ «Е» (електротехнічне машинобудування); підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів); підрозділ «З» (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих компаній, наведені в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

**Вихідні дані**

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ «М»	400	4	АТ «Тяжмаш»	800	
Підрозділ «Е»	50	18	АТ «Прилад»	550	
Підрозділ «К»	600	6	СП «Інфотек»	400	
Підрозділ «З»	200	12	АТ «МТФ»	180	

Необхідно з допомогою матриці БКГ визначити позиції секторів бізнесу компанії «Сонячний берег» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

*Завдання 9.* Коли федеральне законодавство посилило вимоги до правил дорожнього руху, американська компанія «Вікл» вирішила запропонувати своїм споживачам послуги з реєстрації автомобілів та оформлення інших документів на машину (страхування тощо). Іншими словами, фірма бере вашу машину, проводить її через весь процес реєстрації та одержання номерних знаків (власник машини лише на очікування своєї черги у федеральному управлінні для реєстрації витрачає 1-2 години), а потім відвозить на технічний огляд (ще 1-2 години), миє її, якщо ви про це попросите, і повертає вам вже чистою, сяючою, повністю зареєстрованою і готовою для експлуатації. Спосіб залучення клієнтів фірма обрала найневибагливіший. Працівники фірми просто кладуть рекламні листки під двірники тих автомобілів, які ще не мають номерних знаків, чи в яких знаки із іншого штату або закінчується термін дії талону про проходження технічного огляду.

Коли ж уряд країни знайшов спосіб спростити процедуру реєстрації транспортних засобів, то цим, по суті, позбавив «Вікл» її клієнтури. Тоді фірма переорієнтувала свій бізнес. Тепер вони беруть вашу машину і самі відвозять її на ремонт і на технічне обслуговування, а потім повертають назад. Звичайно ремонт і обслуговування автомобіля відбувається протягом одного й того самого дня. Річ у

тому, що «Вікл» налагодила тісні контакти з ремонтними службами, уклала з ними угоду про постачання деякої кількості машин для ремонту і дістала право на першочергове обслуговування як клієнт, що подає найбільше замовлень.

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

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

*Запитання.*

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

*Завдання 10.* Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 осіб в галузі деревообробки та виробництва меблів, одним із засновників якого ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

*Тестові завдання*

1. Система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану і результатів діяльності організації в майбутньому – це:

- а) стратегічне планування;
- б) тактичне планування;
- в) оперативне планування;
- г) цілепокладання;
- д) прогнозування.

2. Згідно матриці І. Ансоффа на вже наявних ринках доцільно застосувати:

- а) стратегію глибокого проникнення на ринок;
- б) стратегію розширення меж ринку;
- в) стратегію виходу на нові ринки;
- г) стратегію слідування за лідером;
- д) стратегію збору урожаю.

3. *Першим етапом процесу формування стратегії є:*
- а) визначення місії організації;
  - б) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
  - в) виявлення стратегічних альтернатив;
  - г) встановлення цілей діяльності;
  - д) прогнозування.
4. *Фінансова стратегія підприємства відноситься до:*
- а) загальнокорпоративних стратегій;
  - б) бізнес-стратегій;
  - в) функціональних стратегій;
  - г) виробничих стратегій;
  - д) операційних стратегій.
5. *Вид продукції, для якої, згідно матриці БКГ, характерні високі темпи росту ринку:*
- а) «зірки»;
  - б) «собаки»;
  - в) «дійні корови»;
  - г) «кульгаві качки»;
  - д) «вовки».
6. *Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації:*
- а) аналіз зовнішнього середовища;
  - б) аналіз внутрішнього середовища;
  - в) прогнозування;
  - г) сегментація ринку;
  - д) реалізація стратегії.
7. *Модель БКГ включає такі параметри:*
- а) ступінь привабливості СЗГ і конкурентний статус підприємства;
  - б) стратегічний потенціал підприємства та детермінанти національного ромбу;
  - в) темпи зростання ринку і показники відносної ринкової частки;
  - г) витрати і прибутковість;
  - д) усі відповіді правильні.
8. *Сектор бізнесу, що характеризується низькими темпами зростання ринку і високою відносно часткою на ринку називається:*
- а) «переможений»;
  - б) «собака»;
  - в) «зірка»;
  - г) «дійна корова»;
  - д) «важка дитина».
9. *Стратегія, що використовується в основному великими організаціями, які активно діють у кількох галузях, - це:*
- а) стратегія зростання;
  - б) стратегія обмеженого зростання;
  - в) стратегія скорочення;
  - г) стратегія глибокого проникнення на ринок;

д) стратегія реструктуризації.

10. Організація, що посилює контроль над основними товаровиробниками, використовує стратегію:

- а) горизонтальної інтеграції;
- б) вертикальної регресивної інтеграції;
- в) вертикальної прогресивної інтеграції;
- г) диверсифікації;
- д) диференціації.

11. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі - встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) «мозковий штурм»;
- г) матриця БКГ;
- д) бенчмаркінг.

12. Стратегію підприємства здебільшого розробляє:

- а) найвище керівництво;
- б) керівники всіх рівнів управління;
- в) керівники функціональних служб;
- г) всі бажаючі;
- д) стейкхолдери організації.

13. Стратегія, якої дотримуються, в основному, значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юнктурі?

- а) зростання;
- б) стабільності;
- в) деструктивна;
- г) комбінована;
- д) реструктуривна.

14. Види продукції, для якої, згідно матриці БКГ, характерна низька відносна частка на ринку:

- а) «важкі діти»;
- б) «дійні корови»;
- в) «вовки»;
- г) «зайці»;
- д) «зірки».

15. Згідно матриці І. Ансоффа для нових товарів доцільно застосувати:

- а) стратегію диверсифікації;
- б) стратегію глибокого проникнення на ринок;
- в) стратегію розроблення товару;
- г) стратегію звуження меж ринку;
- д) стратегію диференціації.

Рекомендована література [9, 14, 18, 20, 27, 33, 41, 47, 49, 60, 69].

## Практичне заняття №9

### Тема. Організування як загальна функція менеджменту

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння організування як загальної функції менеджменту.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику організування як загальної функції менеджменту; розглянути основні етапи процесу проектування організації; набути компетенцій щодо побудови організаційних структур, делегування повноважень.

**Ключові поняття:** організування, організаційна діяльність, організаційна структура, рівень управління, ланка управління, повноваження, владні повноваження, відповідальність, підзвітність, обов'язки, делегування повноважень, спеціалізація, департаменталізація, координація, кооперація, централізація, децентралізація, диференціація, інтеграція.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Проведення обговорення переваг та недоліків механістичних і органічних організаційних структур, а також впливу ситуаційних чинників (стану зовнішнього середовища, технології роботи всередині організації, стратегічного вибору керівництва організації у відношенні до її цілей, поведінки працівників) на проектування організації.

4. Опрацювання проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.

2. Поняття та складові організаційної діяльності.

3. Елементи проектування організації.

4. Характеристика структур управління.

5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. У структурі вашого цеху є дільниця, яка має важливе значення для підприємства. Директор неодноразово віддавав розпорядження щодо роботи цієї дільниці, при чому повідомляв вас про це не він, а начальник дільниці. На нараді директор різко критикує вас через незадовільну роботу цієї дільниці і нагадує про те, що його розпорядження не виконано.

*Запитання.*

1. Скільки рівнів управління є на підприємстві і якому типу структури це відповідає?
2. Який принцип організації управління порушив директор?
3. Як би Ви повели себе в подібній ситуації на місці начальника цеху?

Завдання 2. Одна із найгостріших проблем організації – автономія – скільки незалежності, самоврядування та свободи має дозволяти начальник підлеглому.

*Запитання.*

1. Який рівень автономії потрібний чиновникові? Професорові? Підприємцю?
2. Чи буде вдалий чиновник мати успіху приватному бізнесі? Підприємець в університеті? Чому?

Завдання 3. Бюрократичні структури ґрунтуються на правилах, що дуже рідко беруть до уваги людей. Вони підпорядковують інтереси особистості інтересам організації. Крім того недоліки бюрократичних структур посилюються через великі зміни у середовищі, і тому більшість підприємств відмовляється від механічно-бюрократичних на користь гнучких організацій структур.

*Запитання.*

1. Чому більшість організацій рухаються до гнучкіших організаційних систем?
2. Які Ви можете визначити причини, що змушують організації відмовитися від старих організаційних структур управління?

Завдання 4. Корпорацію «Макдональдс» визначають як корпорацію із вузькою спеціалізацією. Обґрунтуйте об'єктивність цього твердження. Які можливості та проблеми це дає корпорації?

Завдання 5. За останні роки у світовій практиці менеджменту (в тому числі і в українській) особлива увага приділяється удосконаленню структур управління підприємством. Це природно, оскільки має велике значення в організації менеджменту. Як відомо, існують різні типи структур управління лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна, матрична тощо.

Лінійна структура включає в себе два блоки: один – зайнятий виробництвом, другий – реалізацією товару. В її межах визначаються права і обов'язки всіх учасників. Вона використовується невеликими підприємствами з однорідною та нескладною технологією. Управління здійснюється за схемою: начальник (директор) – керівник з виробництва – майстер виробництва – виконавці (працівники).

Лінійно-штабна структура утворюється шляхом створення спеціалізованих

служб (штабів) при кожному лінійному керівникові. Наприклад, при керівнику з виробництва створюються служби (штаби): постачання, збирання, пакування, транспортування і т.д.

Функціональна структура є модифікацією лінійно-штабної структури. Різниця полягає в тому, що персонал штабів функціональної структури наділений не дорадчо-виконавчими правами, а правом керівництва і прийняття відповідальних рішень.

Дивізійна структура будується не за функціональною ознакою, а за продуктами, ринками або групами споживачів, які обслуговуються. Кожний підрозділ розглядається як «центр реалізації», «центр прибутку», «центр інвестицій». Адміністрації підприємства підпорядковуються тільки загальні відділи (фінансовий, юридичний тощо).

Матрична структура складається з постійних управлінських груп (центральна служба, служби функціональних менеджерів) і сформованих груп конкретних нових продуктів або проектів. Вона використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється. Для вирішення проблеми в такі групи з функціональних відділів направляються співробітники та необхідні ресурси. Після вирішення завдань співробітники повертаються у свої відділи.

*Запитання.*

1. Яка структура управління, на вашу думку, є найсучаснішою та найефективнішою?
2. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?
3. Якщо ви були б призначені головним менеджером підприємства, якій організаційній структурі віддали б перевагу і чому?

Завдання 6. Організаційна структура – це поведінкова система, яка є не лише сукупністю підрозділів, які перебувають між собою в певних зв'язках і відносинах, це й люди та групи, які вступають у зв'язки для виконання поставлених перед ними завдань. Виберіть три варіанти відповідей, які, на вашу думку, дають змогу побудувати найефективнішу організаційну структуру, за якої виконання поставлених завдань буде якісним, а взаємовідносини між працівниками – дружніми:

- а) дослідити й організаційно оформити всі зв'язки і відносини як по горизонталі, так і по вертикалі управління;
- б) визначитися з управлінськими завданнями, правами та обов'язками, закріпити їх за конкретними посадовими особами;
- в) дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури;
- г) під час формування підрозділів враховувати особисті здібності людей, їхню психологічну сумісність;
- д) відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління;
- г) залучити усіх працівників апарату управління до розроблення організаційної структури.

Відповідь обґрунтуйте.



Завдання 7. Визначте тип організаційної структури підприємства (рис. 7.1), визначте її переваги та недоліки.



Рис. 7.1. Організаційна структура підприємства

Обґрунтуйте пропозиції щодо її удосконалення, з врахуванням того, що підприємство є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

Завдання 8. За наведеним нижче переліком лінійних та функціональних ланок управління:

- побудуйте схему організаційної структури управління організацією в такий спосіб, щоб вона відповідала принципам єдиновладдя та ієрархічності;
- побудуйте схему економічної служби організації.

Головний інженер; головний економіст; головний механік; директор; планово-економічний відділ; відділ кадрів; бухгалтерія; комерційний відділ; фінансовий відділ; відділ постачання; відділ праці та заробітної плати; відділ охорони праці; відділ технічного контролю; адміністративно-господарський відділ; обчислювальний центр; конструкторський відділ; технологічне бюро; начальники цехів; майстри дільниць; начальники цехових економічних бюро.

Завдання 9. Побудуйте організаційну структуру управління з урахуванням такого переліку посад, служб та підрозділів: директор, головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер, заступник директора з матеріально-господарських питань, юрисконсульт, відділ кадрів, планово-виробничий відділ, відділ праці та заробітної плати, центральна бухгалтерія, виробничо-технологічний відділ, відділ головного механіка, експериментальний відділ, ремонтно-механічний цех, виробничо-диспетчерський відділ, виробничі цехи і дільниці, транспортний відділ, центральний матеріальний склад.

До якого типу належить побудована структура управління?

### Завдання 10.

1. Побудувати організаційну структуру для підприємства.

*Вихідні дані:* на підприємстві працює 10 заступників директора, одному з яких підпорядковано 4 виробничих підрозділи; кожному заступнику функції управління допомагають виконувати по 5 функціональних служб; кожна функціональна служба має функціональні зв'язки з функціональними службами підрозділів, кількість яких 11.

2. Побудувати матричну структуру управління підприємством з метою розробки 9 проектів.

*Вихідні дані:* кількість функціональних служб 5; у розробці 2-го і 8-го проектів не беруть участі дві функціональні служби; у розробці 4-го і 5-го проектів не беруть участі три функціональні служби; у розробці 5-го проекту не беруть участі 2-га і 3-я служби.

3. За умов, коли на підприємстві працює директор і 5 його заступників, є 10 штабних (функціональних) служб і 15 виробничих підрозділів, побудувати: лінійну структуру управління; функціональну структуру управління; лінійно-штабну структуру управління; лінійно-функціональну структуру управління.

4. Спроекувати продуктову, споживчу та територіальну структури управління організацією.

*Вихідні дані:* кількість заступників у директора – 5; кількість лінійних підрозділів – 7; кількість функціональних служб – 5; кількість міст України, в які постачається продукція підприємства – 6; кількість країн світу, в які постачається продукція підприємства – 2; кількість видів продукції, яку виготовляє підприємство – 6; кількість груп споживачів, потреби яких забезпечує підприємство.

5. Охарактеризувати функціональне призначення структурних підрозділів підприємства.

*Вихідні дані:*

- відділ з розробки та вдосконалення технологій;
- відділ головного технолога;
- відділ кадрів;
- відділ збуту готової продукції;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ головного механіка;
- відділ контролю за якістю готової продукції.

6. Побудувати схему організаційної структури підприємства, розташувавши наведені відділи та окремих виконавців відповідно до їх підпорядкованості основним підрозділам та їх керівникам.

*Вихідні дані:*

- відділ сировини;
- відділ інформаційних технологій;
- менеджер по регіонам;
- цех незбираномолочної продукції;
- аналітик зі збуту;
- фінансовий відділ;
- відділ кадрів;

- сектор з розробки нормативно-технічної документації на продукцію;
- аналітик по просуванню продукції;
- відділ продаж;
- заступник головного бухгалтера;
- цех плавлених сирів;
- менеджер з підбору персоналу;
- відділ забезпечення допоміжними матеріалами;
- сектор замовлень продукції;
- відділ головного технолога;
- відділ автоматизованих систем управління;
- відділ головного інженера;
- відділ проведення ринкових досліджень;
- цех стерилізованого молока.

### *Тестові завдання*

*1. Функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності, - це:*

- а) планування;
- б) організування;
- в) регулювання;
- г) контролювання;
- д) мотивування.

*2. Впорядкована сукупність органів управління діяльністю організації, що виконують окремі функції управління, взаємозв'язки і підпорядкованість цих органів, – це:*

- а) організація;
- б) організаційна діяльність;
- в) організаційний процес;
- г) організаційне регламентування;
- д) організаційна структура.

*3. Орган управління або окремий працівник наділений функціями в управлінні, правами їх реалізації та визначеною мірою відповідальності за виконання функцій і виконання прав – це:*

- а) форма управління;
- б) ланка управління;
- в) рівень управління;
- г) структура управління;
- д) немає правильної відповіді.

*4. Практичним результатом виконання організаційної функції є:*

- а) затвердження структури управління;
- б) затвердження положень про підрозділ;
- в) розробка посадових інструкцій;
- г) підбір, розстановка кадрів і формування штату працівників;
- д) усі відповіді правильні.

*5. Зв'язки, що виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління,*

*між якими існує безпосереднє підпорядкування:*

- а) лінійні;
- б) функціональні;
- в) міжфункціональні;
- г) горизонтальні;
- д) діагональні.

*6. Владні повноваження:*

- а) визначаються діловими якостями керівника;
- б) залежать від особистих якостей керівника;
- в) детермінуються посадою;
- г) розподіляються знизу догори;
- д) можуть не прийматись працівниками.

*7. Обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє задовільне вирішення – це:*

- а) делегування;
- б) відповідальність;
- в) повноваження;
- г) підзвітність;
- д) немає правильної відповіді.

*8. Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на здійснення певних завдань – це:*

- а) формальність;
- б) відповідальність;
- в) повноваження;
- г) норма керованості;
- д) норматив обслуговування.

*9. Повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим, називаються:*

- а) лінійними;
- б) владними;
- в) штабними;
- г) функціональними;
- д) міжфункціональними.

*10. Згідно підпорядкованості між елементами виділяють такі види організаційних структур:*

- а) лінійну, функціональну, лінійно-штабну, матричну;
- б) орієнтовану на продукт, орієнтовану на споживачу, територіальну, змішану;
- в) бюрократичну, адаптивна;
- г) централізовану, децентралізовану;
- д) дивізіональну, стратегічно орієнтовану.

*11. Назвіть, у якій структурі управління найвищий рівень централізації:*

- а) функціональній;
- б) матричній;
- в) лінійній;
- г) лінійно-функціональній;

д) дивізіональний.

12. До принципів побудови організаційних структур слід віднести:

- а) цільовий принцип;
- б) принцип спеціалізації;
- в) принцип надійності;
- г) принцип єдино початку;
- д) усі відповіді правильні.

13. Виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією, – це:

- а) диференціація;
- б) департаменталізація;
- в) інтеграція;
- г) децентралізація;
- д) централізація.

14. Концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією, – це:

- а) диференціація;
- б) спеціалізація;
- в) інтеграція;
- г) централізація;
- д) монополізація.

15. Прагнення сумістити управління перебігом робіт з виконанням спеціальних програм із лінійно-функціональним управлінням зумовило створення:

- а) матричної структури управління;
- б) дивізіональної структури управління;
- в) лінійно-штабної структури управління;
- г) функціональної структури управління;
- д) конгломеративної структури управління.

Рекомендована література [14, 28, 33, 38, 39, 47, 56, 62, 64].

## Практичне заняття №10

### Тема. Мотивування як загальна функція менеджменту

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння мотивування як загальної функції менеджменту.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; ознайомитись з основними змістовними та процесуальними теоріями мотивування; визначити особливості мотиваційного процесу; дати характеристику видам та формам стимулювання персоналу; набути компетенцій щодо мотивування працівників організації з врахуванням їхнього мотиваційного профілю.

**Ключові поняття:** потреба, спонукання, мотив, стимул, винагорода, мотивування, стимулювання, змістовні теорії мотивування, процесні теорії мотивування, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, трудова мотивація, статусна мотивація, соціальна мотивація, гуманізація праці.

#### Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Вибіркове заслуховування есе на тему: «Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання праці» та їх обговорення.
4. Опрацювання проблемних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Сутність мотивування та його роль у менеджменті.
2. Характеристика змістовних теорій мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.
4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
5. Мотиваційна теорія підкріплення.

#### Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. 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 їм 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.

Завдання 2. В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являться вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 3. Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоєфективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати організації і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Завдання 4. 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 заробітної плати:

- заступника начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- бухгалтера приватного швейного підприємства;
- токаря державного автобудівного підприємства;
- керівника науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів;
- майстра авторемонтного підприємства;
- майстра-ремонтника будівельної організації;
- маляра будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання;
- заступника директора з економіки тютюнової фабрики;
- водія державного автопасажирського підприємства;
- заступника директора з маркетингу меблевої фабрики;
- охоронця у ТзОВ ?

Завдання 5. Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників. Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці.

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Завдання 6. Назвіть п'ять найбільш важливих, на вашу думку, мотиваторів для наступних осіб:

- вас особисто на роботі (у групі);
- кваліфікованого робітника;
- службовця в конторі;
- професіонала (лікаря, юриста, викладача);
- некваліфікованого працівника.

Завдання 7. Необхідно умовити перейти на роботу з підприємства конкурента відповідного працівника. Не дати переманити на фірму-конкурента свого «цінного» працівника. Скласти 7 мотиваційних пропозицій для Ірини Романівни та Олександра. Бюджет на вищевказані заходи не повинен перевищувати \$50000 для кожного підприємства.

Інформація про працівників.



Грина Романівна – 1975 р., освіта вища економічна, заміжня, троє дітей, проживає в місті Львові у власній трьохкімнатній квартирі. На фірмі «Світоч» працює начальник відділу збуту. Завдяки 10-річному досвіду роботи на цьому підприємстві має численні зв'язки з оптовими споживачами

Олександр – 1984 р., освіта вища (маркетолог), неодружений, проживає у Дніпропетровську в службовій квартирі, має власний автомобіль. Працює менеджером з реклами на фірмі «Рошен». Має зв'язки у шоу-бізнесі.

Завдання 8. Чиє гроші мотиватором? Хтось скаже так, інші вважають, що це залежить від ситуації. Є такі, хто вважають, що кожне підвищення заробітної плати можна поділити на дві частини: перша пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал.

*Запитання.*

1. Наскільки, на Вашу думку, важливі гроші як мотиватор?
2. Що, окрім грошей, може примусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші – один з найкращих мотиваторів, то як же їх найкраще застосовувати?

Завдання 9. У фірми «Алекс» абсентеїзм досяг найвищого рівня між січнем і червнем 2018 року. Середній робітник запізнювався на роботу на 15 хвилин тричі на тиждень. Настав час щось робити. Вирішення проблеми було покладено на начальника відділу кадрів. Він запропонував керівництву заохочувальну програму. Згідно з нею кожний працівник, який приходитиме вчасно протягом липня, може одержати премію в 500 грн. Усього таких премій три, результати будуть відомі 4-го серпня. Протягом п'яти днів з моменту оголошення про винагороду рівень запізнень знизився до найнижчого за всю історію фірми рівня. Крім того, протягом шести місяців, коли компанія продовжувала систему заохочення, рівень запізнень був нижчим, ніж завжди. У березні 2019 року компанія відмовилася від програми, і одразу рівень абсентеїзму став дуже високим, але повернувся до свого найнижчого рівня у квітні, коли премія була знову запроваджена.

*Запитання.*

1. Чи вдалося керівництву змінити поведінку працівників?
2. Чому знову повернувся абсентеїзм?
3. Чому рівень абсентеїзму був такий низький, коли була запроваджена премія?
4. Чи не є гроші тимчасовим мотиватором?

Завдання 10. Визначте на основі ієрархії Маслоу, на задоволення яких потреб розраховані такі товари: кондиціонери; автоматичний міжміський телефонний зв'язок; страхування; косметичні товари.

Завдання 11. Коли три роки тому Михайло Федорюк став директором і основним співвласником приватизованого підприємства м'ясокомбінат, воно знаходилось у хорошому фінансовому стані. Однак Михайло Михайлович помітив, що робітники не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи.

Вони робили значні помилки: плутали упаковку і наклейки для різних видів продукції, додавали у вхідну продукцію не ті добавки, погано перемішували склад ковбас і сардельок. Тобто, люди на протязі восьми годин робили тільки те, що їм було сказано. Керівництво підприємства вирішило ввести в управління систему участі робітників у прийнятті рішень.

Михайло Федорюк вважав, що успіх його бізнесу повинен визначатися наступним:

- люди хочуть бути значними. І якщо це не реалізується, то успіху організація не досягне;

- люди виконують роботу на тому рівні, який відповідає їх очікуванням. Якщо говорити людям, чого від них очікуєш, то можна впливати на рівень виконання ними роботи і таким чином мотивувати їх;

- очікування робітників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, і системою винагород;

- будь-які дії керівництва значною мірою впливають на формування у робітників очікувань;

- будь-який робітник може навчитися виконувати багато нових завдань у межах своєї роботи;

- на підприємстві повинна бути створена нова система оплати: «розподілена участь в результатах роботи м'ясокомбінату».

*Запитання.*

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика М. Федорюка задовольняє потреби із ієрархії Маслоу?

2. При пошуку шляхів мотивації які теорії мотивації використало керівництво?

3. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії сподівань.

4. Чи бажали би Ви працювати на даному підприємстві? Обґрунтуйте відповідь.

5. Чи концентрував М.М. Федорюк увагу на факторах «здоров'я» чи мотиваційних факторах Герцберга у своїй програмі мотивації?

6. Охарактеризуйте існуючу систему винагород.

7. Чи можливий успіх аналогічної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, в тому числі галузей нематеріального виробництва?

Завдання 12. Економіст, який два місяці тому розраховувався з попереднього місця роботи, проходив співбесіду у відомій компанії. Йому запропонували попрацювати протягом трьох місяців з випробувальним терміном без договору. Він був зацікавлений в новій роботі: оплата, престижність компанії, близькість до місця проживання – все його влаштовувало. Проте умови і тривалість випробувального терміну серйозно занепокоїли кандидата. Він довго роздумував і в результаті вирішив пошукати роботу в іншій компанії.

*Завдання.*

1. Визначте, які незадоволені потреби особистості є визначальними в цій ситуації?

2. Визначте, які мотиви є першочерговими при виборі місця роботи і якими мотивами спричинене рішення щодо претендування на цю посаду?

Завдання 13. Молодий і ініціативний співробітник відділу продажу сформував за місяць клієнтську базу, яка значно перевищувала заплановану керівництвом. Йому вдалося залучити не тільки більше дрібних клієнтів, але й укласти договір з «великим» клієнтом. Керівництво оцінило зусилля співробітника і виплатило йому премію.

Через деякий час цей працівник почав активний пошук нового місця роботи і звільнився з компанії, отримавши пропозицію стати начальником відділу продажів в іншій організації.

*Завдання.*

1. Визначте причину звільнення працівника.
2. Визначте ключові потреби і мотиви особистості, мотиватори і демотиватори трудової активності.

Завдання 14. Уявіть, що ви підприємець і найняли на роботу одного працівника. Перед вами поставлене завдання – мотивувати цього працівника до ефективної діяльності.

*Завдання.*

1. Проаналізуйте потреби працівника, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, К. Альдерфера та ін.).
2. Складіть мотиваційний профіль особистості.
3. Визначте фактори, які впливають на мотивацію працівника.
4. Визначте проблеми, з якими ви можете зіткнутись при виборі методів мотивації.
5. Складіть план заходів щодо мотивації працівника.

Виконання цього завдання пропонуємо проводити у вигляді симуляції. Для цього завчасно (на попередньому занятті) необхідно сформувати робочі групи, кожна з яких складатиметься з двох осіб. Один студент – це керівник підприємства, а інший – найманий працівник. У процесі симуляції студенти міняються ролями.

Студенти самостійно готують анкети з метою визначення основних потреб працівника. Проводять опитування та аналізують відповіді. На основі опрацювання анкет виконують завдання 1-3 наведеної ситуації. Безпосередньо на практичному занятті виконуються завдання 4-5 цієї ситуації. Результати роботи студенти коротко презентують та проводиться їх обговорення.

Завдання 15. Оцініть власні мотиваційні преференції. Перед Вами 15 фраз. Порівняйте кожен фразу попарно одна з одною. Порівнюючи пари фраз, кожен раз оцінюйте, який вислів для Вас особисто важливіший (приписуйте йому 1 бал). Виберіть три вислови, що отримали найбільшу кількість балів. Це будуть домінуючі преференції. Перед початком порівняння говоріть «Я хочу...»

1. Домогтися визнання і поваги.
2. Мати теплі стосунки з людьми.
3. Забезпечити собі майбутнє.
4. Заробляти на життя.
5. Мати гарних співрозмовників.
6. Підвищити свій статус.

7. Розвивати свої сили і здібності.
  8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
  9. Підвищувати рівень майстерності та компетентності.
  10. Уникати неприємностей.
  11. Прагнути до нового і незвіданого.
  12. Забезпечити собі впливовий стан.
  13. Купувати гарні речі.
  14. Займатися справою, яка вимагає повної віддачі.
  15. Щоб усі мене розуміли.
- Яких мотивацій Ви б хотіли позбутись?

*Завдання 16.* Визначте для певних груп основні потреби та мотиви (не менше 5) і засоби їх задоволення (рекомендовано 2-3 засоби задоволення однієї потреби). Результати роботи оформіть у вигляді таблиці.

Таблиця 12.1

**Особливості мотивації різних соціальних груп населення**

Група	Основні потреби та мотиви	Засоби задоволення потреб
Студенти ЗВО		
Держслужбовці 5 рангу		
Вихователі дитячого садочку		
Священнослужителі		
Домогосподарки		
Пенсіонери		
Працівники банківської сфери		
Депутати ВР України		

*Тестові завдання*

1. *Мотивація – це:*

- а) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- б) відчуття потреби в будь-чому;
- в) процес впливу на людину з метою спонукання її до дій;
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові;
- д) процес зовнішнього впливу з метою спонукання людини до діяльності з метою задоволення своїх потреб.

2. *Для того, щоб мотивувати працівників до продуктивності праці, згідно теорії Ф. Герцберга, необхідно:*

- а) зосередитися на мотиваційних факторах, не звертаючи увагу на гігієнічні;
- б) забезпечити, передусім, присутність гігієнічних факторів;
- в) забезпечити наявність не лише гігієнічних, а й мотивуючих факторів;
- г) більшу увагу приділити мотивуючим факторам;
- д) немає правильної відповіді.

3. *Відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось – це:*

- а) потреби;

- б) інтереси;
- в) мотиви;
- г) стимули;
- д) мотиватори.

4. *Внутрішньою винагородою є:*

- а) почуття задоволення результатами роботи;
- б) заробітна плата;
- в) повага;
- г) просування по службі;
- д) похвальна грамота.

5. *Автором теорії мотивування, яка передбачає, що задоволення потреб має відбуватися за висхідною відповідно до ієрархії, є:*

- а) Ф. Герцберг;
- б) В. Врум;
- в) Д. Мак-Клелланд;
- г) А. Маслоу;
- д) М. Туган-Барановський.

6. *Клейтон Альдерфер виділяв:*

- а) потреби в належності, повазі, самореалізації;
- б) альтруїстичні, практичні, симптоматичні потреби;
- в) мотиваційні та гігієнічні потреби;
- г) потреби в існуванні, спілкуванні, зростанні;
- д) немає правильної відповіді.

7. *Теорії мотивування, які наголошують, що поведінка людей визначається не лише наявними потребами, називаються:*

- а) змістовні теорії мотивації;
- б) процесуальні теорії мотивації;
- в) соціальні теорії мотивації;
- г) партисипативні теорії мотивації;
- д) немає правильної відповіді.

8. *Автором теорії мотивування, яка передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють відношення отриманої ними винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу, є:*

- а) А. Маслоу;
- б) С. Адамс;
- в) В. Врум;
- г) У. Оучі;
- д) К. Альдерфер.

9. *Комплексна теорія мотивування, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості розроблена:*

- а) А. Маслоу;
- б) С. Адамсом;
- в) В. Врумом;
- г) Л. Портером та Е. Лоулером;
- д) К. Альдерфером.

10. Автором теорії мотивування, яка стверджує, що реалізація здібностей, мотивування діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки, є:

- а) Дж. Аткинсон;
- б) С. Адамс;
- в) Ф. Герцберг;
- г) А. Маслоу;
- д) К. Альдерфер.

11. Теорія справедливості стверджує, що:

- а) зростання рівнів потреб не відбувається по вертикалі вгору, можливе задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших;
- б) люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу;
- в) потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують частково доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів;
- г) якщо значення будь-якого з критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, і результати праці низькими;
- д) немає правильної відповіді.

12. Ф. Герцберг виокремив:

- а) потреби у владі, успіху, приналежності;
- б) гігієнічні та мотиваційні фактори;
- в) потреби в існуванні, росту та зв'язку;
- г) альтруїстичні, практичні, симптоматичні потреби;
- д) немає правильної відповіді.

13. Теорії мотивування, що ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які змушують діяти людей певним чином:

- а) змістовні;
- б) процесуальні;
- в) соціальні;
- г) партисипативні;
- д) немає правильної відповіді.

14. М. Туган-Барановський досліджував:

- а) соціальні потреби;
- б) потреби у владі;
- в) альтруїстичні потреби;
- г) первинні потреби;
- д) усі відповіді правильні.

15. До змістовних теорій мотивування слід віднести:

- а) теорію очікувань В. Врума;
- б) теорію К. Альдерфера;
- в) модель Портера-Лоулера;
- г) теорію справедливості Дж. Адамса;
- д) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [6, 17, 22, 23, 27, 33, 47, 53, 55, 59, 70].

## Практичне заняття №11

### Тема. Контролювання як загальна функція менеджменту

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння контролювання як загальної функції менеджменту.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику контролювання як загальної функції менеджменту; дослідити етапи процесу контролювання; розглянути основні види управлінського контролювання; набуті компетенцій щодо підготовки та проведення контролю різних аспектів діяльності організації.

**Ключові поняття:** контролювання, стандарти, попередній контроль, поточний контроль, заключний контроль, внутрішній контроль, зовнішній контроль, операційний контроль, фінансовий контроль, контроль за трудовими ресурсами.

#### Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Проведення групового обговорення ефективності різних видів управлінського контролю.
4. Опрацювання проблемних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
2. Етапи процесу контролювання.
3. Види управлінського контролювання.
4. Інструменти управлінського контролювання.
5. Шляхи підвищення ефективності контролю.

#### Ситуаційні та практичні завдання

**Завдання 1.** Ви директор меблевої фабрики. Останнім часом на продукцію вашу продукцію почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан

речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів.

*Завдання:*

Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю.

Таблиця 11.1

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

Завдання 2. Сьогодні особливе значення має контроль за виконанням планів організації. Його мета – переконатися у досягненні намічених результатів. Контроль здійснюється вищим керівництвом та керівництвом середньої ланки організації. За необхідності приймаються рішення з виправлення положення.

*Запитання.*

1. Яка, на Вашу думку, роль контролю, його удосконалення в бізнесі?
2. Які особливості в організації контролю за діяльністю організації в цілому та за діяльністю його складових ланок характерні для вітчизняної практики?
3. Які етапи та елементи контролю, на Вашу думку, мають особливе значення для забезпечення високого кінцевого господарського результату роботи організації?

Завдання 3. Менеджери організації «Електро» відповідально ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють коригування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій організації є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за вибір кадрів: аналізують професійну придатність, необхідну для виконання поставлених завдань. У цій організації передбачені певні винагороди за досягнення стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, власне процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів організації.

Менеджери використовують старі стандарти, не намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкий підхід до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до них немає спеціальних професійних вимог, адже організація сподівається таким чином дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, і витрати на виготовлення продукції. В цій організації не проводиться обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів.

В організації «Електроник» менеджери намагаються уникати будь-якого контролю, покладаються на порядність працівників. Поставлені цілі досягаються, але не повною мірою. Відбувається підстанова результатів, а не коригування за великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контроль за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за досягнення стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей



виробництва.

*Завдання:*

1. Оцініть ситуації в організаціях.
2. Сформулюйте основні проблеми в організаціях і проаналізуйте причини виникнення.
3. Запропонуйте заходи для поліпшення роботи організацій.
4. Оцініть роботу менеджерів.

Завдання 4. Приватна косметична клініка, 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 їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно 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.

*Запитання.*

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

Завдання 5. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у серцево-судинній суміші. 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.

*Запитання:*

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

Завдання 6. На основі даних табл. 11.2 про господарську діяльність

підприємства визначити відносні й абсолютні відхилення техніко-економічних показників. Розрахувати показники, яких не вистачає у таблиці. Визначити можливі причини відхилень.

Таблиця 11.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства**

Показник	План	Факт	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Обсяг товарної продукції, шт.	9852	1125		
Виручка від реалізації, тис. грн	19857	23716		
Чистий прибуток, тис. грн	5048,7	5809,8		
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн:	?	?		
матеріальні затрати;	10364,5	10456,0		
витрати на оплату праці;	2454,2	2932,65		
амортизація;	652,5	728		
витрати на збут	1067,0	1426		
Продуктивність праці 1 робочого	?	?		
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	8101,8	7294,5		
Середньооблікова чисельність персоналу, людей,				
у тому числі:	477	480		
робітники, осіб	328	331		

Завдання 7. Корпорація «Дженерал Електрик Кредит» (ДЕК) – це неконсолідоване дочірнє підприємство, що повністю належить компанії «Дженерал Електрик», яка має в США більше 100 контор, 6700 службовців. Це друга за величиною в світі кредитна компанія, пов'язана з 22 різними видами економічної діяльності. Ці 22 види діяльності об'єднані у п'ять основних відділень, що здійснюють централізовано деякі види діяльності, такі як аналіз, бухгалтерський облік, оподаткування і планування бізнесу.

ДЕК має декілька відділень, що здійснюють пошук і розробку фінансових можливостей. Компанія бере участь у фінансуванні безлічі підприємств від систем кредитування відносин клініка-пацієнт до нафтової розвідки та буріння свердловин. Сама природа кредитного бізнесу і децентралізована структура ДЕК, здавалося б, роблять проблематичним управління нею. Проте Джеймс Р. Бант, віце-президент і головний бухгалтер-аналітик фірми відзначає, що у компанії є три види важелів управління.

На верхньому рівні ДЕК використовує ті ж економічні важелі, що і більшість знадобитися два або три рівні аналізу, а дійсно велика угода розглядається керівництвом відділення компанії або, в деяких випадках – радою директорів.

Третій вид органів контролю застосовується на самих нижніх рівнях організації. Система контролю включає звіти про доходи і втрати на рівні відділення з використанням деталізованих бюджетних матриць і процедур звітності.

*Запитання.*

1. Обговоріть ступінь застосовності і простоти трирівневої системи контролю.
2. Чи необхідний контроль у цьому випадку?
3. Чи забезпечує трьохрівнева система контролю базу для оперативного і стратегічного контролю?

Завдання 8. Для кого працюють фірми – для акціонерів чи менеджерів? Це питання було поставлене найбільшим в США пенсійним фондом – Каліфорнійським фондом пенсійною забезпечення державних службовців (КФПЗДС). Кожний рік КФПЗДС аналізує діяльність 1300 компаній, в які він вклав кошти, заносячи до «чорного списку» ті компанії, які постійно мають погані результати. Якщо фонд виявляє, що інтереси акціонерів приносяться в жертву інтересам керівництва, тоді він вживає заходи для інформування акціонерів про те, як ідуть справи в цих компаніях. Маючи капітал приблизно в 58 млрд. доларів, інвестиції в 1300 компаніях (біля 1 % в кожній з них) КФПЗДС має значну вагу в радах директорів. Цей інституціональний інвестор є лідером руху акціонерів, успішно впливаючи на політику таких великих корпорацій як «Ейвон», «Дженерал Моторс», «Геркулес», «Скотт Пейперс», «Оксідентал» та ін. Коли рада директорів однієї із цих корпорацій проголосувала за підвищення на 103 % (11,4 млн доларів ) заробітної плати свого виконавчого директора в той час, як прибутки компанії зросли лише на 4 %, КФПЗДС очолив акцію протесту акціонерів. Не досягнувши успіху у цьому випадку пенсійний фонд домогся угоди, за якою комітети, що вирішують питання про винагороду, повинні складатися з директорів, які не є службовцями компанії.

Компромід – це типовий різновид успіху, який привертає увагу до КФПЗДС – організації, з якою треба рахуватися. «Моя думка така, що корпорація працює значно краще, коли менеджери є підзвітними акціонерам» - каже юрист фонду Річард Копс. Фонд часто починає із того, що висуває формальну пропозицію про утворення консультативного комітету акціонерів. Багато компаній з надією на можливість запобігання боротьби за спиною акціонерів зі сторони супротивника, але при цьому не бажаючи втрачати владу, погоджуються на більш часті зустрічі з акціонерами. На цій стадії фонд відмовляється від своєї формальної пропозиції і починає переговори з менеджерами.

Виконавчий директор фонду Дейл і Хенсон має думку про те, що це вже великий успіх. Донедавна інтереси акціонерів, як правило, ігнорувались. Наприклад, коли представники фонду вперше звернулись до компанії «Ейвон», вони навіть не змогли організувати зустріч з виконавчим директором фірми. Тепер керівництво «Ейвон» погодилося зустрічатися два рази на рік зі своїми основними інвесторами. Думаючи, що аутсайдери будуть більш уважно відноситися до акціонерів, фонд запропонував таким компаніям як «Дженерал Моторс» вибирати незалежних директорів.

Рада директорів – це зв'язуючи ланка між фондом і компанією, це ті люди, яких фонд має право висувати і за яких він може голосувати. Саме їм інституціональні інвестори будуть з часом приділяти все більшої уваги. Коли певний інвестор розпочав спробу скупки акцій «Локхід», мотивуючи це низькою ефективністю управління, фонд погодився і проголосував проти діючої ради директорів фірми.

Спроба придбати контрольний пакет акцій завершилась невдачею, але виконавчий директор компанії «Локхід» почав регулярні переговори з фондом.

*Запитання.*

1. Хто повинен контролювати діяльність корпорації: акціонери чи менеджери і чому?
2. Яку іншу тактику може використовувати організація акціонерів, щоб

здійснювати вплив на менеджерів?

3. Назвіть два приклади, коли діяльність менеджерів компанії щодо запобігання купівлі її акцій іншою компанією, може суперечити інтересам акціонерів.

Завдання 9. Уявіть, що ви власник власної компанії. Розробіть систему контролю, включаючи види, форми, засоби, яка найкращим чином буде відповідати профілю вашої організації (навчальний заклад, туристична організація, продуктовий магазин).

#### *Тестові завдання*

*1. Певні показники результативності, яких необхідно досягнути, виражені кількісно та обмежені у часі – це:*

- а) стандарти;
- б) завдання;
- в) орієнтири;
- г) плани;
- д) цілі.

*2. У межах процесу контролю виділяють:*

- а) 2 етапи;
- б) 3 етапи;
- в) 4 етапи;
- г) 5 етапів;
- д) 6 етапів.

*3. За критерієм часу здійснення контрольних операцій виділяють такі види контролю, як:*

- а) випереджаючий, поточний, заключний;
- б) централізований, децентралізований;
- в) суцільний, вибірковий, разовий;
- г) фактичний, розрахунковий, аналітичний;
- д) внутрішній, зовнішній, змішаний.

*4. Послідовна перевірка усієї сукупності підконтрольних об'єктів, процесів та суб'єктів, – це:*

- а) суцільний контроль;
- б) вибірковий контроль;
- в) разовий контроль;
- г) заключний контроль;
- д) формальний контроль.

*5. Методи контролю поділяють на такі групи:*

- а) випереджаючі, поточні, заключні;
- б) централізовані, децентралізовані;
- в) суцільні, вибіркові, разові;
- г) колективні, індивідуальні;
- д) фактичні, розрахункові, аналітичні.

*6. Виділяють такі параметри ефективної системи контролю:*

- а) численність критеріїв, точність;

- б) економічність, гнучкість;
- в) своєчасність, зрозумілість;
- г) стратегічна спрямованість;
- д) усі відповіді правильні.

7. Незалежна формальна перевірка фінансових звітів і операційних видів діяльності організації – це:

- а) фінансовий аналіз;
- б) бюджетування;
- в) планова перевірка;
- г) аудит;
- д) операційний контроль.

8. Вид контролю, що визначає міру придатності вхідних ресурсів організації для виготовлення продукту певної якості:

- а) профілактичний;
- б) попередній;
- в) поточний;
- г) базовий;
- д) функціональний.

9. Першим етапом процесу контролю є:

- а) встановлення стандартів та вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації;
- б) порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами;
- в) розробка концепції проведення контролю;
- г) реакція на результати діяльності організації;
- д) визначення відхилення.

10. Відсутність фільтрації інформації – це перевага такого методу вимірювання реальних процесів в організації, як:

- а) статистичні звіти;
- б) усні звіти підлеглих;
- в) особисті спостереження;
- г) письмові звіти;
- д) аудиторська перевірка.

11. Вид контролю, який використовується для оцінювання правильності виконання роботи працівниками і забезпечує узгодження розміру винагороди з результатами роботи:

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) заключний;
- г) функціональний;
- д) профілактичний.

12. До основних принципів контролю слід віднести:

- а) об'єктивність;
- б) всеохоплюваність;
- в) економічність;
- г) гнучкість;

д) усі відповіді правильні.

13. До основних функцій контролю слід віднести:

а) діагностичну функцію;

б) орієнтуючу функцію;

в) стимулюючу функцію;

г) корегуючу функцію;

д) усі відповіді правильні.

14. Заключним етапом процесу контролю є:

а) встановлення стандартів;

б) вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації;

в) порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами;

г) реакція на порівняння;

д) визначення відхилення.

15. Перший етап контролю демонструє близькість функцій:

а) організації та контролю;

б) мотивації та контролю;

в) планування та контролю;

г) регулювання та контролю;

д) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [6, 8, 12, 31, 33, 34, 36, 45, 46, 47, 57, 70].

## Практичне заняття №12

### Тема. Регулювання як загальна функція менеджменту

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння регулювання як загальної функції менеджменту.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; розглянути сутність регулювання як функції менеджменту; визначити принципи регулювання; виявити особливості регулювання залежно від його виду; проаналізувати етапи процесу регулювання; набути компетенцій щодо практичного використання окремих видів регулювання залежно від ситуації, що склалась в організації.

**Ключові поняття:** регулювання, диспетчерування, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання, активний розпорядчий вплив, пасивний розпорядчий вплив, регламентуючий вплив, нормуючий вплив, розпорядницький вплив.

#### Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Вибіркове заслуховування есе на тему «Значення регулювання у реалізації конкретних функцій менеджменту» та їх обговорення.

4. Опрацювання проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.

2. Види регулювання.

3. Етапи процесу регулювання.

4. Особливості оперативного регулювання діяльності.

5. Регульовальні заходи в системі управління організацією.

#### Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Керівництво однієї великої промислової фірми розпорядилося, щоб у майбутньому тільки начальник виробництва міг дозволити понаднормову роботу у

виробничих майстернях. До цього дозвіл давався начальникам дільниць, і кількість понаднормових годин за того ж обсягу робіт швидко зростала. Коли майстер О. хотів зробити заявку на понаднормові на цьому тижні, начальник його дільниці рішуче відповів: «Я не піду до шефа, він тільки-но дав мені згоду на 8 год., як на щось незвичайне для ремонтних робіт у механізованій майстерні. Всі понаднормові роботи відкладені на наступний тиждень, як-небудь впораетесь!». Але майстер О. сідає в крісло і говорить: «Послухай, шеф, якби це не було так необхідно, я б не прийшов з цим. Я вже все порахував на наступний тиждень, там нема жодної хвилини для того, що необхідно зробити сьогодні. Якщо ми не зробимо цього на цьому тижні, то на наступний у нас буде подвійне відставання. Шеф, мені необхідно ще по 4 год. на п'ятьох. Я хочу зробити все, щоб наступного тижня витримати всі строки включаючи термінові замовлення. Це потрібно довести до відома шефа».

Відповідь: «Та він не прийме ці доводи тільки із-за одного принципу. І не вірю, що у вас немає інших можливостей і т.д.». Але майстер продовжує наводити докази, і в кінці-кінців начальник дільниці викрикує: «Добре, постараюся відвоювати для вас 10 год. але це – в останній раз!» Майстер О. виходить задоволений.

*Запитання.*

1. Як Ви думаєте, чого майстер О. задовольнився десятьма годинами, замість двадцяти, які просив?
2. На місці начальника дільниці, як відвернули б усі докази підлеглого, щоб уникнути неминучих неприємностей у начальника, чи ні?
3. Які якості виявив майстер О. у вирішенні свого питання?

Завдання 2. Джон Р.Рокфеллер одного разу відвідував один із своїх багаточисельних заводів. Коли він зайшов до директора заводу з кабінет, той диктував лист. «Не буду йому заважати», - подумав Рокфеллер і став слухати диктовку. Коли директор закінчив, і секретарка вийшла із кімнати, Рокфеллер сказав:

- «Я повинен зараз же вас розрахувати, так як Ви крадете мої гроші».

- Як ви можете таке твердити? - закричав обурений директор.

- Ви тільки що диктували лист, - відповів Рокфеллер, - що, без сумніву, міг би виконати хто-небудь. із ваших співробітників. Але той, хто одержує максимум 3000 доларів на рік. ви одержуєте в 10 разів більше. Якщо ви займаєтеся завданнями підлеглих, то, значить, погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які я вам плачу, викидаються на вітер.

*Запитання.*

1. Чи переконливими були такі виправдання директора, як: «Я намагаюся нічого не випустити із зору я зобов'язаний турбуватися про все ... і т. ін.?»
2. Чи виправдані дії директора, якщо дійсно в його апараті нема кому довірити складання важливого листа?
3. На місці Рокфеллера Ви виконали б свою погрозу?

Завдання 3. Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем



амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах. Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише «проковтнути ласий шматок», але й сподіваючись на преміальні.

На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

*Завдання.*

1. Запропонуйте заходи з регулювання та поліпшення ситуації, що склалася? Поясніть своє бачення.

2. Визначте, на якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з під контролю. Чи можна було уникнути цього конфлікту?

Завдання 4. Рекламне агентство «Респект» вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг.

Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму колезі. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

*Запитання.*

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?

2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?

3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

Завдання 5. Перевіривши змінне завдання з випуску партії модифікованого виробу, начальник дільниці виявив, що робітник Іваненко допустив брак, за що він одержав попередження. На другий день аналогічний брак допустив робітник Петренко. Начальник дільниці прийшов до висновку, що робітників не

проінструктували щодо виготовлення модифікованого виробу. В кінці тижня такий інструктаж було проведено для працівників цієї дільниці. На наступний тиждень не було виявлено бракованої продукції.

*Запитання.*

1. На яку функцію (планування, організування чи мотивування) було скеровано регулювання?

2. Як проявилася дія функції регулювання?

Завдання 6. Ви адміністратор ресторану. Останнім часом на послуги вашого закладу, зокрема якість страв та роботу персоналу, почали надходити скарги. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте провести контроль і здійснити регулювання виявлених під час контролю недоліків.

*Завдання.*

1. Визначте об'єкти контролю.

2. Запропонуйте етапи контролю.

3. Дайте характеристику процесу регулювання на кожному етапі контролю і для кожного об'єкта контролю.

4. Запропонуйте відповідні управлінські рішення під час регулювання виявлених недоліків.

5. Результати роботи представте у вигляді таблиці.

Таблиця 12.1

### Контроль і регулювання діяльності ресторану

Об'єкт контролю	Етап контролю	Характеристика процесу регулювання	Управлінське рішення, дія якого спрямована на усунення недоліків шляхом регулювання

Завдання 7. Охарактеризуйте процес регулювання:

- на виробничому підприємстві, якщо за результатами проведення атестування виявлено, що 30 % працівників підприємства не відповідають своїм посадам;

- у закладі вищої освіти, якщо за результатами перевірки виявлено, що дві групи не з'явилися на пару;

- в авіакомпанії, якщо надійшли скарги від постійних клієнтів на погіршення якості їх обслуговування;

- у туристичній фірмі, якщо від клієнтів надійшли рекламачії з приводу невиконання нею договірних зобов'язань;

- на підприємстві, якщо виникли проблеми зі збутом виготовленої продукції внаслідок загострення конкуренції на ринку;

- на транспортному підприємстві, якщо у процесі технічного огляду виявлено, що 8 % рухомого складу не придатні для здійснення перевезень;

- якщо на підприємстві виник страйк робітників з приводу підвищення заробітної плати на 15 %.

**Завдання 8.** Ви директор взуттєвої фабрики. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль якості ресурсів та ефективності їх використання, а також розробку системи заходів щодо регулювання виявлених під час контролю недоліків. Опишіть три етапи контролю необхідних ресурсів, і відповідні управлінські рішення під час регулювання виявлених недоліків, заповнивши таблицю.

Таблиця 12.2

**Функція регулювання на підприємстві з виробництва будівельних матеріалів**

Види контролю	Характеристика процесу регулювання для кожного виду ресурсів:				Відповідне управлінське рішення, що стосується усунення недоліків під час використання регулювання	Ефективність застосування
	матеріальних	фінансових	трудових	тощо		
попередній						
поточний						
заключний						

*Тестові завдання*

1. Регулювання як загальна функція менеджменту:

- а) покликане усувати усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у ході контролювання;
- б) повинно забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
- в) покликане схематично відображати структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
- г) повинно відображати процес створення структури управління організацією;
- д) всі відповіді правильні.

2. До принципів регулювання не належить:

- а) директивності;
- б) дотримання регламентів;
- в) нормативності;
- г) спеціалізації;
- д) немає правильної відповіді.

3. Згідно якого принципу повинно здійснюватися дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності організації:

- а) директивності;
- б) дотримання регламентів;
- в) нормативності;
- г) плановості;
- д) немає правильної відповіді.

4. Серед видів регулювання не виділено:

- а) стабілізуючого регулювання;
- б) розпорядницького регулювання;
- в) дисциплінарного регулювання;
- г) нормативного регулювання;
- д) немає правильної відповіді.

5. *Стабілізуюче регулювання включає:*

- а) безпосереднє регулювання;
- б) регулювання на основі норм;
- в) регулювання за допомогою інструктування;
- г) безпосереднє та опосередковане регулювання;
- д) правильні відповіді а)-в).

6. *Регулювання, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту, – це*

- а) стабілізуюче регулювання;
- б) розпорядницьке регулювання;
- в) дисциплінарне регулювання;
- г) нормативне регулювання;
- д) немає правильної відповіді.

7. *Процес регулювання, який базується на положеннях, які визначають і встановлюють внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх цілі, завдання, функції, повноваження, відповідальність та інше, – це:*

- а) стабілізуюче регулювання;
- б) розпорядницьке регулювання;
- в) дисциплінарне регулювання;
- г) нормативне регулювання;
- д) функціональне регламентування.

8. *Процес безпосереднього впливу керівника на виконавця характерний для:*

- а) стабілізуючого регулювання;
- б) розпорядницького регулювання;
- в) дисциплінарного регулювання;
- г) структурного регламентування;
- д) функціонального регламентування.

9. *Процес, що передбачає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, розподіл діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дає б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети – це:*

- а) регулювання;
- б) координування;
- в) нормування;
- г) регламентування;
- д) інструктування.

10. *Система централізованого оперативного контролю і регулювання поточного ходу роботи з виконання виробничих завдань згідно із заздалегідь розробленим календарними графіками – це:*

- а) регулювання;

- б) координування;
- в) диспетчеризація;
- г) оперативне регулювання;
- д) оперативний контроль.

11. *За своїм змістом розпорядницьке регулювання має форму:*

- а) активного чи пасивного розпорядчого впливів;
- б) безпосереднього та опосередкованого розпорядчого впливів;
- в) безпосереднього та нормативного розпорядчого впливів;
- г) безпосереднього та регламентуючого розпорядчого впливів;
- д) регулюючого та регламентуючого розпорядчого впливів.

12. *Процес впливу керівника на виконавця через накази, вказівки, постанови, розпорядження, резолюції, рішення характерний для:*

- а) активного впливу;
- б) пасивного впливу;
- в) розпорядницького впливу;
- г) регламентуючого впливу;
- д) нормуючого впливу.

13. *Процес впливу керівника на виконавця через інформування, рекомендації, пропозиції, побажання характерний для:*

- а) активного впливу;
- б) пасивного впливу;
- в) розпорядницького впливу;
- г) регламентуючого впливу;
- д) нормуючого впливу.

14. *За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлено як:*

- а) документальне й усне;
- б) вербальне і невербальне;
- в) безпосереднє та опосередковане;
- г) активне та пасивне;
- д) об'єктивне та суб'єктивне.

15. *Активний розпорядчий вплив проявляється у:*

- а) наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях;
- б) наставляннях, докладних поясненнях, попередженнях;
- в) статуті підприємства, положеннях про лінійні та функціональні підрозділи, посадових інструкціях;
- г) інформуванні, рекомендаціях, пропозиціях, побажаннях;
- д) нормах та нормативах діяльності.

*Рекомендована література [1, 22, 27, 32, 33, 36, 43, 47, 65].*

## **Практичне заняття №13**

### **Тема. Інформація і комунікації в менеджменті**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння ролі інформації та комунікацій в менеджменті.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; сформувати уявлення про роль інформації та комунікацій в менеджменті; проаналізувати основні види управлінської інформації; розглянути поняття комунікацій, етапи комунікаційного процесу; набуті компетенцій щодо ділового спілкування.

**Ключові поняття:** інформація, управлінська інформація, комунікаційний канал, комунікаційна мережа, комунікаційна мережа, комунікаційний стиль, комунікація, усна комунікація, письмова комунікація, невербальна комунікація, кодування, декодування інформації, комунікатор, одержувач, звернення (повідомлення), засоби комунікації.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Проведення рольової гри на тему: «Телефонна бесіда: узгодження позицій договору».

4. Опрацювання проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Міжособистісні та організаційні комунікації.
3. Комунікаційний процес: елементи та етапи.
4. Управління комунікаційними процесами.
5. Моделі комунікаційного процесу.

#### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Історія знала лише двох людей, заробітна плата яких сягала

мільйона доларів на рік. Це – Уолтер Крайслер (автомобільний промисловець) і Чарльз Шваб (сталевий магнат, військовий промисловець). Ч. Шваб зізнався, що серед тих, хто з ним працював, було багато чудових знавців металургії, і відзначив, що отримував таку високу платню за вміння сходитися з людьми.

*Запитання.*

1. Чому «вміння сходитися з людьми» так високо цініться?
2. За допомогою яких, на вашу думку, способів Ч. Шваб досягнув результатів?
3. Що краще діє на людину – «атмосфера схвалення» чи «критики»?

Завдання 2. Дейл Карнегі говорив, що усмішка – відпочинок для стомлених, світло для зневірених, сонячний промінь для засмучених і найкращий засіб від неприємностей. Однак її не можна купити, випросити, позичити або вкрати. Ніхто не є таким багатий, щоб обійтися без неї, і нікого не збіднюють, а тільки збагачують її наслідки, її ціна – нуль, але вона багато чого варта.

*Запитання.*

1. Яка ціна усмішки?
2. Обґрунтуйте місце усмішки серед засобів підвищення ефективності комунікації.

Завдання 3. Вас призначили керівником відстаючого цеху. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним. Як Ви побудуєте свій виступ?

Завдання 4. Під час конференції, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня, стриманий менеджер А. Сурженко використав офіційну інформацію, закріплену в документах, а емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, між А. Сурженко, який оперував професійними термінами.

*Завдання.*

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте тип і вид комунікації між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера Федорова над Сурженком.
5. Чи були невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважити сприйняттю інформації?

Завдання 5. На сучасному етапі спостерігається тенденція до різкого скорочення обсягу реалізації продукції підприємства. При обговоренні на засіданні Правління були висунуті такі пропозиції щодо виходу з кризи: підвищити якість продукції, що виготовляється, до рівня вищого за рівень якості аналогічної продукції конкурентів; розгорнути власну торгівельну мережу та зменшити

роздрібні ціни за рахунок суттєвого зменшення роздрібних націнок; скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції з метою зменшення питомих витрат на решту видів продукції і відповідного зниження гуртово-відпускних цін.

Яку первинну інформацію необхідно мати для прийняття правильного рішення на засіданні Правління?

Завдання 6. Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати. Відповідь обґрунтувати.

А. Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

Б. Конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

В. Непорозуміння між представниками профспілки та керівництва автобудівного підприємства з приводу невиконання однією із сторін обов'язків із соціального забезпечення персоналу.

Г. Вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

Завдання 7. 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 підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фабрики 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».

*Запитання.*

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?

Завдання 8. 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 допомоги. Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 9. Переглядаючи пошту, керівник 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.

Завдання 10. Ви – менеджер регіонального відділення великої туристичної компанії. Протягом останнього тижня ви мали стільки зустрічей, що не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Однак тепер ви ввійшли у курс справ і повинні опрацювати великий обсяг інформації. Зокрема, є речі, які повинні знати підлеглі та/або повинні зробити ви.

1. Трьох осіб треба повідомити, що вони одержать підвищення платні на 10%.
2. Одну особу потрібно повідомити, що їй визначено випробувальний термін і вона втратить роботу, якщо не виправиться (не змінить своє ставлення до роботи).
3. Одну особу потрібно привітати з одержанням ступеня магістра.
4. Усіх потрібно поінформувати про графік виконання роботи на наступний період.
5. Двох осіб треба повідомити, що їхнє прохання про переведення задоволене, а третьої – відхилене. Крім того, ще одну особу буде переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно.

Ви можете передати цю інформацію телефоном протягом робочого дня, у розмові по мобільному телефону дорогою додому цього ж вечора, написавши офіційний лист, від руки записку, безпосередньо під час зустрічі або через електронну пошту.

*Завдання.*

1. Виберіть спосіб передавання кожного повідомлення.
2. Які чинники впливають на ваше рішення у кожній ситуації?
3. Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення?
4. Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

Завдання 11. На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торговельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки в молочній продукції обмежений термін споживання, то в кінцевому підсумку ці події призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Через це зменшився щомісячний запланований прибуток на 10-15%.

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

- 1) підвищити якість продукції до рівня, який перевищує якість продукції конкурентів;
- 2) сформувати власну торговельну мережу і таким чином зменшити ціни реалізації (за рахунок зменшення торговельної націнки);
- 3) скоротити асортимент за рахунок нерентабельної або малорентабельної продукції.

*Завдання.*

1. Яке із запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на вашу думку, найвигідніше для молокопереробного підприємства?

2. Які джерела інформації необхідно мати, щоб прийняти найефективніше рішення на засіданні Дирекції?

3. Чи доцільно для прийняття рішення використати метод «мозкового штурму»?

Завдання 12. Ви – менеджер середнього рівня управління великого підприємства, що реалізує побутову техніку. З нижченаведеного переліку завдань на Ваш робочий день (табл. 13.1) оберіть найефективніші комунікаційні засоби. Відповідь обґрунтуйте. Порівняйте обрані вами засоби з варіантами інших студентів та обговоріть відмінності.

Таблиця 13.1

**Перелік справ та засобів комунікації**

№ з/п	Перелік справ	Засоби комунікації
1	Домовитися про зустріч з трьома підлеглими	
2	Привітати співробітницю, яка нещодавно народила дитину	
3	Попередити працівника, який систематично запізнюється на роботу	
4	Проінформувати працівників складу, що кілька клієнтів скаржилися на погане упакування товару	
5	Домовитися про зустріч з шефом	
6	Повідомити працівника про підвищення по службі	
7	Звільнити працівника, який погано виконує свої обов'язки	
8	Інформувати відділ про нові урядові акти	
9	Повідомити постачальника, що наше підприємство планує зменшити обсяги закупівель	
10	Вирішити конфлікт між двома підлеглими, які хотіли взяти у відпустку в один і той самий період	

*Тестові завдання*

1. Процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя, – це:

- а) кодування інформації;
- б) комунікативний процес;
- в) декодування інформації;
- г) зворотній зв'язок;
- д) інтерпретація.

2. Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача:

- а) комунікаційний бар'єр;
- б) шум;
- в) канал комунікації;
- г) кодування;
- д) немає правильної відповіді.

3. Комунікації бувають:

- а) внутрішньоособистісні;
- б) ліберальні;
- в) неформальні;
- г) функціональні;
- д) жорсткі.

4. Підвищенню ефективності комунікацій сприяє:

- а) регулювання інформаційних потоків;
- б) вибіркоче сприйняття;
- в) фільтрація інформації;
- г) культурні відмінності;
- д) фільтрація інформації.

5. Процес усвідомлення сутності та змісту повідомлення, а також сприйняття або формування власного ставлення до повідомлення – це:

- а) кодування інформації;
- б) комунікативний процес;
- в) декодування інформації;
- г) зворотній зв'язок;
- д) інтерпретація.

6. Поняття «імідж комунікатора» та «імідж одержувача» ввів:

- а) Г. Лассвел;
- б) Т. Ньком;
- в) С. Бейкер;
- г) Г. Малецьке;
- д) Ф. Денс.

7. Рівноправна комунікаційна мережа:

- а) всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу;
- б) рівномірний потік інформації між всіма членами команди;
- в) прямий доступ до інформації всіх учасників команди;
- г) односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться

поряд;

- д) до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників.

8. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- а) тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- б) характер повідомлення, що передається;
- в) вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення;
- г) конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу;
- д) усі відповіді правильні.

9. До операцій, яким може піддаватись управлінська інформація, слід віднести:

- а) перетворення;
- б) передача;
- в) знищення;
- г) зберігання;
- д) усі відповіді правильні.

10. Комунікаційний стиль – це:

- а) процес обміну інформацією між двома або більше особами з метою їх

взаєморозуміння;

б) сукупність каналів з допомогою яких здійснюється взаємодія суб'єктів управління;

в) поєднання певним чином учасників комунікаційного процесу;

г) спосіб за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими;

д) немає правильної відповіді.

*11. До недоліків усної комунікації слід віднести:*

а) використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не підходящих слів;

б) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;

в) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;

г) викривлення повідомлення при його передаванні другій, третій особі;

д) усі відповіді правильні.

*12. Комунікаційна мережа «ланцюг»:*

а) до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників;

б) рівномірний потік інформації між всіма членами команди;

в) всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу;

г) односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться

поряд;

д) прямий доступ до інформації всіх учасників команди.

*13. Орієнтація на рівноправне спілкування, на співробітництво характеризує:*

а) діалогічну спрямованість особистості;

б) конформістську спрямованість особистості;

в) маніпулятивну спрямованість особистості;

г) авторитарну спрямованість особистості;

д) демократичну спрямованість особистості.

*14. Мережа неформальних комунікацій називається:*

а) розкладеною мережею;

б) ланцюговою мережею;

в) «виноградною лозою»;

г) кільцевою мережею;

д) Y-мережею.

*15. Для підвищення ефективності комунікацій менеджер можуть використовуватись такі методи:*

а) регулювання інформаційних потоків;

б) удосконалення зворотного зв'язку;

в) використання емпатії;

г) заохочення взаємної довіри;

д) усі відповіді правильні.

*Рекомендована література [4, 27, 28, 33, 34, 46 47, 50, 66, 70].*

## Практичне заняття №14

### Тема. Керівництво і лідерство: влада і відповідальність

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння ролі керівництва і лідерства в менеджменті.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику керування як самостійного виду діяльності; розглянути форми впливу та влади, теорії лідерства; набути компетенцій щодо вибору форми влади та виду впливу в конкретній ситуації.

**Ключові поняття:** керівництво, керівник, лідер, вплив, влада, лідерство, влада, що ґрунтується на винагороді, влада, що ґрунтується на примусі, експертна влада, традиційна влада, еталонна влада, інформаційна влада, дисциплінарна влада, теорії лідерства, моделі лідера.

#### Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Вибіркове заслуховування есе на тему: «Загальна характеристика моделі сучасного менеджера» та їх обговорення.
4. Опрацювання проблемних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Форми влади і впливу.
3. Теорії лідерства. Типологія лідерів.
4. Влада як елемент примушення.
5. Авторитет керівника.

#### Ситуаційні та практичні завдання

**Завдання 1.** У німецькій армії ображеному солдатові не дозволялося відразу подавати скаргу на кривдника або критично висловлюватися на його адресу. Спочатку він мав «виспатися» на своєму невдоволенні і охолонути. Якщо солдат подавав скаргу негайно, його карали.

*Запитання.*

1. Для чого існував такий закон в німецькій армії?
2. Які наслідки такого закону?
3. Чи доцільно впровадити даний закон менеджерам у своїх організаціях до службовців-скандалістів, до викривачів чужих помилок?

Завдання 2. На стінах кабінету короля Георга V (1865-1936 рр.) у Букінгемському палаці є надпис: «Навчи мене не складати і не приймати дешевої похвали». У чому суть даного надпису?

Завдання 3. Генрі Форд був схильний до самотності; свавілля, завжди наполягав на своєму, зневажав теорії і вважав своїх працівників «помічниками». Якщо помічник насмілювався перечити Г. Форду чи самостійно приймати рішення, він переважно залишався без роботи. В компанії «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення. «Людина не повинна ходити назад і вперед» – говорив Г. Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов'язки і надана свобода робити все, що необхідно для виконання поставлених завдань.

*Запитання.*

1. Чи правильний вислів, що Генрі Форд – великий керівник? Якщо так, то чому?
2. Який стиль керівництва використовував Г. Форд?
3. Чому такий стиль керівництва приніс Г. Форду успіх?

Завдання 4. Індивідуально поділіть посади з точки зору всієї влади, яку вони повинні мати у своїх організаціях (від 1 перед тією посадою, яка повинна мати найбільше влади у вказаній організації до 15 – перед тією посадою, яка повинна мати найменше влади:

- медсестра у лікарні;
- ректор в університеті;
- генеральний директор у великій організації;
- спеціаліст відділу кадрів металургійної компанії;
- професор в університеті;
- програміст у відомій фірмі;
- бухгалтер у поліклініці;
- регіональний менеджер з продажу у великій торговельній фірмі;
- дослідник у компанії високих технологій;
- морський прапорщик на авіаносці;
- ремісник, що працює вдома;
- секретар генерального директора у відомій нафтогазовій компанії;
- депутат Верховної Ради.

Завдання 5. Існує багато програм, щоб допомагати керівникові управляти своїми людьми якомога ефективніше. Іноді стиль менеджера призводить до проблем. Найпоширенішим стилем, який породжує проблеми, є жорстокий, силовий. За допомогою запитань можна з'ясувати, свій стиль управління.

1. Чи не намагаєтесь Ви на когось тиснути, коли розмовляєте з іншими у своїй

організації?

2. Чи потрібний Вам повний контроль?
3. Чи багато Ви робите зауважень під час наради?
4. Чи потрібні Вам дискусії?
5. Чи любите Ви здобувати символи влади та статусу?
6. Чи бояться люди обговорювати з Вами проблеми?
7. Чи швидко Ви відповідаєте на атаку?
8. Чи згодні Ви надати людям ті самі привілеї, які маєте самі?
9. Чи вважають Вас людиною холодною, що тримає дистанцію?
10. Коли Ви відчуваєте себе більш компетентним, ніж ваш бос або підлегли, чи даєте їм знати про це?

Більше ніж сім «так» свідчать про жорстоку особистість.

*Запитання.*

1. Крім цих запитань, які б запитання Ви ще запропонували, щоб виявити жорстоку особистість?
2. Які програми можна запропонувати, щоб зменшити жорсткість керівників?

Завдання 6. Стратегія лідерства Олександра Македонського.

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися з ніг і втрачали підтримку товаришів. Наодинці в них не було шансів вижити. Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напиться води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела.

Люди вели себе необережно, кидалися до води в обмундируванні, зі зброєю, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

У цій, майже безнадійній ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Як природжений вождь Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить такий приклад.

Коли військо ледве рухалося під пекучим сонцем (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра. Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягнув шолом своєму цареві.

Що робить Олександр? Він чекав, щоб навколишні звернули увагу на те, що відбувається, і вони з цікавістю оточили його, збираючи все більше глядачів. Тільки тоді, коли всі змогли ясно побачити, що він зробить, прийняв шолом і повільно

влив воду на землю на очах розгублених глядачів. При цьому вимовив: «Для одного занадто багато, для всіх – мало!»

Легко уявити собі, як швидко чутки про цей випадок рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води. Він страждав точнісінько так само, як всі! Він взяв на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод в жодному разі не міг бути імпровізацією, це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже недаремно цей добродесний вчинок став легендарним і, зрештою, міфом. А хіба можна досягти цього без «випадкової» юрби, що зібралася на місці події, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий перенести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути очевидною.

*Завдання.*

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?
4. Чи можна методи Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Завдання 7. 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.

Завдання 8. Ваш безпосередній начальник, який має вищу технічну освіту та червоний диплом, а також немалий стаж роботи, часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх кращим підлеглим для термінового виконання. Вольовий характер допомагає йому переконувати підлеглих, інколи навіть всупереч дрібним загальноорганізаційним цілям. Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство начальника як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

- А. Посада.
- Б. Освіта.
- В. Стаж роботи.



- Г. Застосування управління за цілями.
- Д. Характер.
- Е. Застосування теорії Портера–Лоулера.

*Завдання 9.* Колективне підприємство «ЛіС», утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб'єкт близько 6–8 років. Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний автократичний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на порівняно молодий вік – 27 років.

Підприємству неодноразово вдавалось зберігати напрацьовані зв'язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вміль, грамотній у межах закону поведінці юриста. Організації також неодноразово вдавалось завдяки головному бухгалтеру, який вміль використовувати неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень.

На підставі отриманих даних необхідно встановити форми влади, які найефективніше, на вашу думку, можуть використовувати менеджери: головний бухгалтер, заступники з маркетингу та виробничих питань, юрист. Відповідь обґрунтувати.

#### *Тестові завдання*

*1. Процес правового впливу, який здійснюється керівником на підлеглих у відповідності з наданими йому повноваженнями, які визначають його компетенцію у межах формальної організації, – це:*

- а) керівництво;
- б) влада;
- в) лідерство;
- г) контроль;
- д) делегування повноважень.

*2. Аргументований активний вплив за допомогою логічних способів, що базується на передачі точки зору особи, яка впливає, з використанням влади прикладу і влади експерта при якому виконавець розуміє, що він робить і чому, називається:*

- а) вплив через залучення до участі;
- б) вплив через переконання;
- в) вплив через навіювання;
- г) вплив через примус;
- д) вплив через приклад.

*3. Самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади є недоліком:*

- а) експертної влади;

- б) інформаційної влади;
- в) еталонної влади;
- г) дисциплінарної влади;
- д) дисциплінарної влади.

4. *Можливість реально вплинути на поведінку інших людей – це:*

- а) керівництво;
- б) влада;
- в) лідерство;
- г) контроль;
- д) делегування повноважень.

5. *Влада є:*

- а) знаряддям впливу;
- б) засобом досягнення цілей;
- в) способом вирішення проблем;
- г) впорядкованою сукупністю органів управління;
- д) виявом повноважень.

6. *Вплив – це:*

- а) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;
- б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка не змінює поведінки іншого;
- в) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- г) скоординована практика обстоювання інтересів чи чинення тиску на законодавців і чиновників неурядовими організаціями;
- д) спосіб делегування повноважень.

7. *Вплив на підлеглого через страх характеризує:*

- а) владу засновану на винагороді;
- б) еталонну владу;
- в) владу, що ґрунтується на примусі;
- г) законну владу;
- д) дисциплінарної влади.

8. *Недоліком влади, що базується на винагороді є:*

- а) відсутність довіри до керівника;
- б) самовпевненість керівника;
- в) пригнічення ініціативності в керівника;
- г) обмеженість ресурсів;
- д) зрівнялівка.

9. *Психологічний прийом за допомогою якого працюючі стають безпосередніми учасниками підготовки рішень та інших заходів, називається:*

- а) вплив через залучення до участі;
- б) вплив через переконання;
- в) вплив через навіювання;
- г) вплив через примус;
- д) вплив через приклад.

10. *Вид влади, яка ґрунтується на впевненості підлеглого про наявність у керівника*

*спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби:*

- а) влада заснована на винагороді;
- б) експертна влада;
- в) влада, що ґрунтується на примусі;
- г) законна влада;
- д) еталонна влада.

*11. Формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих – це:*

- а) повноваження;
- б) влада;
- в) лідерство;
- г) контроль;
- д) керівництво.

*12. До основних якостей лідера слід віднести:*

- а) чесність;
- б) комунікабельність;
- в) активність;
- г) скромність у побуті;
- д) усі відповіді правильні.

*13. Вид влади, що базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів:*

- а) дисциплінарна;
- б) еталонна;
- в) експертна;
- г) традиційна;
- д) законна.

*14. Законна влада:*

- а) передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання;
- б) формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідера;
- в) ґрунтується на впевненості підлеглого, що у керівника є спеціальні знання і вміння, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби;
- г) ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати;
- д) ґрунтується на корпоративній культурі.

*15. Модель лідера, яка передбачає, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі:*

- а) «втілення чеснот»;
- б) «один з нас»;
- в) «кращий з нас»;
- г) «виправдання наших очікувань»;
- д) «такий як ми».

*Рекомендована література [3, 6, 14, 16, 22, 26, 27, 29, 33, 42, 52, 69].*

## **Практичне заняття №15**

### **Тема. Керівництво і лідерство: стилі керівництва**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння стилів керівництва організації та особливостей їх використання.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми, дати характеристику основним стилям керівництва, розглянути ситуаційні підходи до ефективного керівництва, набути компетенцій щодо вибору ефективних стилів керування залежно від ситуації.

**Ключові поняття:** стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль, континуум стилів керування, автократично-демократичний діапазон стилів керування, індивідуальні стилі керівництва.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Проведення дебатів на тему: «Ефективні стилі керівництва».
4. Обговорення проблемних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Стилi керівництва.
2. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.
3. Поняття стилю керування та континууму стилів керування.
4. Критерії оцінки стилю менеджера.

#### *Ситуаційні та практичні завдання*

**Завдання 1.** Прокоментуйте стилі керівництва нижченаведених осіб.

№ 1. Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх співробітників, їх життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магiчно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин

привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і не прагнуть зачіпати водночас.

№ 2. Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа»! Саме завдяки зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх та всі за одного». Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінять Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

№ 3. Сергій Сергійович – легендарний керівник. Про нього з захопленням розповідають історії, у яких він все брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні «зверху», ні «знизу», його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники, як правило, не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру у те, що «раз уже сам Сергій Сергійович так вирішив...» Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

№ 4. Віктор Вікторович всім відомий як енергійний твердий керівник. У його відділі залізна дисципліна, всі точно знають свої обов'язки, суворо дотримуються порядок, єдиного для всіх без винятку. Вказівки співробітників, які наділені великими повноваженнями, як і розпорядження керівництва, не обговорюються, а виконуються. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без врахувань об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище особистих. Сам Віктор Вікторович подає підлеглим зразок бездоганної старанності і навіть педантичності. Деяка консервативність робить його дії менш вдалим там, де необхідне творче рішення. В той же час і сам Віктор Вікторович, і його колектив спроможні виконати величезний обсяг робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли вимагається ліквідувати «прорив». За це вони нерідко отримують премії та винагороди. Однак у відділі висока плинність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну

атмосферу вкрай напруженою.

Завдання 2. Обґрунтувати, який стиль керівництва згідно з моделлю Ф. Фідлера найефективніший у колективі, для якого є характерними ознаки: виконавці знають, що виконувати завдання керівника необхідно, але самі не проявляють ініціативи через нечіткість завдань; відносини між членами колективу нормальні, проте визнати їх дружніми не можна, оскільки керівник часом зловживає законною владою; більшість членів колективу бояться, щоб їх не звільнили з роботи

Завдання 3. 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 П. Хорсі та К. Бланшара

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

Завдання 4. Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, 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? Відповідь обґрунтуйте.

- А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної компанії.
- Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.
- В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.
- Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

Завдання 5. Використовуючи модель для вибору стилю керівництва та інформацію про ситуацію, рекомендувати та обґрунтувати стиль керівництва менеджера:

1. Решітка Р. Блейка і Дж. Моутона. Керівництво бухгалтерією, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.
2. Решітка Р. Блейка і Дж. Моутона. Керівництво відділом реклами і збуту, де працюють менеджери з роз'їзним характером роботи.
3. Модель П. Хорсі та К. Бланшара. Керівництво хімічною науково-дослідною лабораторією, де переважають випускники ВНЗ.
4. Модель П. Хорсі та К. Бланшара. Керівництво командною групою, яку створив директор для зміни стратегії розвитку організації.

5. Модель Ф. Фідлера. Керівництво неформальною групою, що функціонує у відділі контролю і якості та сприяє згуртованості працівників.

6. Модель Ф. Фідлера. Керівництво спеціальним комітетом для вирішення питань скорочення, в якому часто виникають суперечки, хоч керівник вдало використовує посадові важелі впливу.

#### Завдання 6. Визначення стилю керівництва.

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника (наприклад, голови студентського комітету самоврядування або старости групи). Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, наведеними нижче.

Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь виконувати.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь у вирішенні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає чимало зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

#### *Визначення результатів аналізу.*

А. Визначте загальну кількість балів. Показник у 70-50 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами. Показник у 30-40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначте схильність до певного стилю керівництва. Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва. У кожній групі максимально можна набрати 25 балів. Якщо особа, яку

ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва. Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12-14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

*Завдання 7.* Приватне підприємство з оптово-роздрібною торгівлі будівельними матеріалами «АРТ» було створене два роки тому. До складу його входять оптова база, п'ять оптово-роздрібних магазинів, будівельна бригада. Всього на підприємстві працює 127 осіб.

Це підприємство отримує добрі прибутки, має достатній фінансовий потенціал для розвитку, виплачує непогану заробітну плату працівникам. У регіоні дане підприємство входить до п'яти найбільш потужних у галузі.

Керує підприємством одноосібний власник. Посадове становище його – директор. У нього є чотири заступники: з обліку і фінансів, кадрів, збуту, постачання. Директору та його заступникам підпорядковані два бухгалтери, касир, юрисконсульт, секретар. Заступники директора самостійно вирішують оперативні питання діяльності з відповідних напрямів. Всі інші більш-менш значні питання діяльності підприємства контролює власник-директор.

Директор підприємства як керівник сформувався в 60-80-ті роки минулого століття, пропрацювавши біля 20-ти років директором державного підприємства. Він певною мірою відчуває реалії ринкового середовища, концентруючи свою увагу на збільшенні прибутків підприємства. Найважливішим при цьому вважає сувору економію витрат обігу. На його думку, працівники повинні бути вдячними, що він надав їм роботу і виплачує досить пристойну заробітну плату.

Для рядових працівників підприємства директор недоступний, свої розпорядження віддає через заступників. У присутності підлеглих з пошаною ставиться до своїх заступників, але наодинці може нагруб'янити їм. Як правило, не прислухається до їх думки, більшість питань вирішує самостійно.

Він надзвичайно працююча людина, отримує набагато більше задоволення від праці, ставши власником, ніж тоді, коли був директором державного підприємства.

За його переконанням, усі працівники підприємства є «гвинтиками» єдиного механізму, який необхідно контролювати. Понадурочна робота є тут неписаним правилом. Це дратує працівників, адже понаднормова праця не стимулюється. Єдиним видом стимулювання є премія в розмірі до 10% місячного посадового окладу. Конкретний розмір премії кожному працівнику визначає особисто директор. Бували випадки зниження розмірів премії і навіть повної невиклати.

Працівники вважають, що це несправедливо, враховуючи, що кожний перепрацює понад встановлену законом тривалість робочого дня. Коли про це доповіли директору, він висловився, що всі незадоволені можуть поповнити ряди безробітних. Після цього у колективі запанувала гнітюча атмосфера. Працівники сумлінно виконують розпорядження директора, але рідко можна почути жарт, розмови обмежуються винятково виробничою тематикою. Деякі працівники почали підшукувати іншу роботу.

*Завдання.*

1. Який тип керівника представляє постать директора «АРТу»?
- 2 Знайдіть місце стилю його керівництва в координатах графіка менеджменту.



3. Які помилки у стосунках з підлеглими допускає директор?
4. Чи достатньо для працівника порівняно високої заробітної платі для отримання задоволення від праці?
5. Спрогнозуйте подальший розвиток подій на підприємстві.

#### *Тестові завдання*

1. *Стиль керівництва, за якого керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дій своїх підлеглих, - це:*
  - а) авторитарний;
  - б) демократичний;
  - в) ліберальний;
  - г) диктаторський;
  - д) невтручання.
2. *Залежно від цільової орієнтації виділяють керівників зосереджених на:*
  - а) роботі або людях;
  - б) роботі або винагороді;
  - в) людях або винагороді;
  - г) винагороді або кар'єрному рості;
  - д) людях та кар'єрному рості.
3. *Фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання прийняття рішення, невтручання і потурання підлеглим притаманні:*
  - а) авторитарному управлінню;
  - б) анархічному управлінню;
  - в) демократичному управлінню;
  - г) ліберальному управлінню;
  - д) змішаному управлінню.
4. *Авторитарний стиль керівництва:*
  - а) характеризується високим рівнем децентралізації повноважень;
  - б) вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення;
  - в) полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих;
  - г) ґрунтується на тому, що керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю підлеглим;
  - д) усі відповіді правильні.
5. *В основі теорії життєвого циклу П. Хорсі і К. Бланшара, що найефективніші стилі лідерства залежать від:*
  - а) ролі керівника і підлеглого;
  - б) бажання досягнути поставленої цілі;
  - в) досвіду по відношенню до конкретного завдання;
  - г) «зрілості» виконавців;
  - д) життєвого циклу організації.
6. *Підхід «шлях-ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса:*
  - а) керівник не може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи їх досягнення;

- б) керівник не зацікавлений у досягненні цілей підлеглим;
- в) керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи їх досягнення;
- г) керівник допомагає у досягненні цілей підлеглому;
- д) усі відповіді правильні.

7. *Виберіть три основні типи керівників:*

- а) ліберальний, соціально-орієнтований, орієнтований на роботу;
- б) автократичний, управлінський, інституційний;
- в) автократичний, ринково-орієнтований;
- г) автократичний, ліберальний та демократичний;
- д) ліберальний, бюрократичний, зосереджений на роботі.

8. *Система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей – це:*

- а) стиль керівництва;
- б) влада;
- в) лідерство;
- г) контроль;
- д) керівництво.

9. *Стиль керівництва, який характеризують жорсткі методи управління, визначення стратегії діяльності групи, обмеження ініціативи й можливості обговорення прийнятих рішень, одноосібне прийняття рішення:*

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) бюрократичний;
- д) патерналістський.

10. *Позиція 5.5 в управлінській графіці Блейка - Моутона свідчить про:*

- а) поєднання максимальної турботи керівника і про людей, і про виробництво;
- б) мінімальну турботу керівника і про людей, і про виробництво;
- в) поєднання мініимальної турботи про інтереси виробництва і максимальної турботи про людей;
- г) балансування необхідності досягнення виробничих результатів і задовільного рівня морального і матеріального настрою працівників;
- д) поєднання мініимальної турботи про людей та мініимальної турботи про виробництво.

11. *Невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи характеризують такий стиль керівництва:*

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) бюрократичний;
- д) патерналістський.

12. Теорія ефективності керівництва за Ф. Фідлером ґрунтується на:

- а) посадові повноваження керівника, взаємовідносини між керівником і підлеглим та зрілість колективу;
- б) факторі поведінки керівника, факторі поведінки менеджера, фактори поведінки підлеглих;
- в) структурі завдання, взаємовідносинами між керівником та підлеглим, факторами, які заважають працювати робітникам;
- г) відношенні керівника і підлеглих, структурі виробничих засад, рівні влади керівника;
- д) правильні відповіді а) та б).

13. Р. Лайкерт запропонував:

- а) 4 системи для підбору стилю керівництва;
- б) 3 системи для підбору стилю керівництва;
- в) 2 системи для підбору стилю керівництва;
- г) 5 систем для підбору стилю керівництва;
- д) 6 систем для підбору стилю керівництва.

14. Стиль керівництва «невтручання» передбачає:

- а) низький рівень турботи про виробництво та людей;
- б) високий рівень турботи про людей;
- в) зосередження уваги на результатах діяльності;
- г) орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання;
- д) оптимальне поєднання інтересу до спіху та уваги до потреб працівників.

15. В. Врум та Ф. Йетонн виділили 7 характеристик ситуації, серед яких:

- а) 3 стосуються якості рішень, а 4 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;
- б) 4 стосуються якості рішень, а 3 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;
- в) 5 стосуються якості рішень, а 2 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;
- г) 2 стосуються якості рішень, а 5 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;
- д) 1 стосується якості рішень, а 5 – факторів, які обмежують згоду підлеглих.

Рекомендована література [14, 16, 22, 26, 27, 29, 33, 34, 35, 36, 42, 46, 52, 68, 70].

## **Практичне заняття №16**

### **Тема. Управління організаційними конфліктами**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння особливостей управління конфліктами в організації та вмінь прийняття рішень щодо запобігання конфліктів.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; розкрити сутність конфлікту, його структуру та види; визначити причини, функції та наслідки конфліктів в організації; вивчити особливості розвитку конфліктної ситуації та вибору стратегії поведінки в умовах конфлікту й методів управління ним; розглянути етапи та фази розвитку конфлікту; набутти компетенцій щодо вирішення конфліктних ситуацій в організації.

**Ключові поняття:** конфлікт, об'єкт конфлікту, предмет конфлікту, управління конфліктами, фази конфлікту, етапи конфлікту, суперництво, конфронтація, компроміс, пристосування, уникнення конфлікту, прогнозування конфлікту, попередження конфлікту, стимулювання конфлікту, регулювання конфлікту, розв'язання конфлікту.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.
2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.
3. Проведення рольової гри «Конфлікт» (Конфлікт щодо постійного запізнення на роботу одного з працівників).
4. Обговорення проблемних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Сутність і види конфліктів в організації.
2. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні.
3. Усвідомлення та діагностика конфлікту.
4. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні.
5. Конфлікти у сфері управління, засоби їх попередження та розв'язання.

### *Методика проведення рольової гри «Конфлікт»*

Мета виконання завдання. Формування у студентів навиків оцінки конфліктної ситуації на основі використання спеціальних методик і вмінь приймати адекватні рішення щодо урегулювання конфлікту.

Порядок проведення гри.

Студенти формують ігрові групи по 4 особи. В кожній групі 2 учасники грають роль конфліктуючих, 1 – роль менеджера і 1 медіатора (під час гри студенти повинні помінятися ролями).

Після цього викладач дає такі настанови:

- конфліктуючим – визначає предмет конфлікту і напрямок конфліктної взаємодії, який вони повинні розіграти (напрямок конфліктної взаємодії не повинні знати інші учасники гри);

- менеджеру і медіатору – повідомляється предмет конфлікту і дається рольова установка щодо оцінки глибини конфлікту між умовними конфліктуючими сторонами (методом переговорів з ними, спостереженням за їх поведінкою, спираючись на тестові позиції), і прийняття рішення щодо вирішення конфлікту.

На підготовку до ігрової взаємодії учасникам дається 5 хвилин. На ігрову взаємодію відводиться 10-15 хвилин.

В кінці інсценізації обговорюється представлена ігрова ситуація.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. У рекламному агентстві Industrial Media виник конфлікт між начальником відділу рекламних програм і одним із рекламних агентів. Підлеглий скрупульозно, як висококваліфікований і досвідчений спеціаліст, виконував свою роботу. Інколи затримувався на 2-3 год. після закінчення робочого дня, а на наступний день запізнювався на роботу на 0,5-1 год. З приводу цього начальник відділу попередив працівника, який почав сперечатися з ним, оскільки той час, який він перепрацював після роботи, йому не оплачували.

*Зпитання.*

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?
2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати керівник відділу рекламних програм?
3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

Завдання 2. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на посаду спеціаліста з обслуговування клієнтів у кредитному відділі банку, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Д. Інше: \_\_\_\_\_

Завдання 3. Керівництво туроператора GTO travel планує зміни у туристичній політиці, а саме розробку та пропозицію туристичних турів в європейські країни. Для успішної реалізації таких змін потрібно розширити штат працівників, які би займалися турами в європейські країни. Одним із варіантів впровадження запланованих змін є створення нового відділу, який буде займатися розробкою та пропонуванням цікавих турів в європейські країни.

*Запитання.*

1. Які ще варіанти реалізації запланованих змін ви можете вказати?
2. Яким чином туроператор GTO travel буде залучати туристичні фірми для реалізації запланованих змін?
3. Чи можлива ситуація – виникнення опору перемінам і в чому вона може проявлятися?

Завдання 4. Конфлікт відбувся між компанією-постачальником Supplier продуктів харчування та мережею ресторанів Mafia. Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів Mafia, є риба (свіжа та морожена). Замовляє продукцію у компанії Supplier та оплачує рахунки директор із закупівель мережі ресторанів Mafia. За два дні до травневих свят з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії Supplier поставка риби зривається, тобто в понеділок на складі може утворитися дефіцит продукції, споживання якої ресторанами під час свят повинне збільшитися. Виник конфлікт між компанією-постачальником та керівництвом мережі ресторанів.

*Запитання.*

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?
2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати керівник відділу рекламних програм?
3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

Завдання 5. У одного із керівників Центру надання адміністративних послуг – начальника відділу дозвільно-погоджувальних процедур, виник стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Здійснити делегування частини своїх повноважень адміністраторам відділу для власного розвантаження роботи.

Б. Зібрати нараду із підлеглими працівниками та виробити графік послідовних дій для вирішення організаційних проблем із закріпленням конкретних виконавців та термінів.

В. Написати заяву на звільнення.

Г. Симулюватиму хворобу і піти на лікарняний.

Д. Інше: \_\_\_\_\_

Завдання 6. В одному із продуктових магазинів, виникла проблема: на складі залишилась велика партія цукерок, термін вживання яких закінчився ще два тижні тому. Адміністратор магазину місяць назад не зауважив, що попит на цей вид цукерок значно скоротився, а обсяг замовлення не був змінений. Для вирішення ситуації дирекція магазину планує змінити етикетку на цукерках, тим самим подовживши термін придатності.

*Запитання.*

1. Які інші варіанти реалізації запланованих змін ви можете вказати?
2. Чи можлива ситуація – виникнення опору переминам і в чому вона може проявлятися?
3. Які, на вашу думку, заходи доцільно вжити, щоб забезпечити етичну поведінку керівництва?

Завдання 7. Старший за посадою співробітник дає працівнику термінове завдання, яке той відразу ж починає виконувати. Незабаром інший співробітник, що обіймає аналогічну посаду, приходить з іншим завданням, теж терміновим. Працівник пояснює, що виконує термінове завдання і не може негайно взятися за нову справу. Співробітник, який прийшов пізніше, наполягає, але працівник відмовляє йому, оскільки не бачить причин залишати розпочату роботу. Другий співробітник розсерджений і йде скаржитися на працівника начальнику, але того немає на місці, тому незадоволений поведінням молодшого за посадою працівника співробітник повертається і продовжує наполягати на своєму. Розмова відбувається на підвищених тонах, а оскільки працівник є людиною, не схильною до конфліктів, уся ця ситуація його сильно засмучує. У результаті він допускає елементарні помилки у виконуваній роботі, в кінцевому підсумку незадоволеним виявляється і перший співробітник, що дав йому завдання.

*Запитання.*

1. Що в даному прикладі є джерелом внутрішньоособистісного і міжособистісного конфлікту?
2. Який взаємозв'язок між внутрішньоособистісним та міжособистісним конфліктами?
3. Чи можна інтерпретувати описану ситуацію, використовуючи поняття про цикл конфлікту?

Завдання 8. Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджеру чималих зусиль, а фірмі – збитків, тому краще, якщо керівнику вдасться вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні й ті самі:

- справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною; кожен працює сам по собі;
- співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами;
- під час розмов беруться за основу негативні факти; співрозмовник, скоріше за все, висловить зауваження на адресу колеги, ніж тепло відгукнеться про нього.

*Запитання.*

1. Які дії повинен розпочати менеджер, щоб у колективі не виникало

конфліктних ситуацій?

2. Якщо конфлікт став реальністю, як ним управляти?
3. Які повинні бути дії менеджера щодо управління конфліктною ситуацією?
4. Чи завжди конфлікт явище негативне? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 9. До Вас звернулася Ірина Перебійнос, робітник аудиторської фірми, за консультацією. Проаналізуйте ситуацію. Перед Іриною стояла дилема, як їй зробити? Недавно вона почала працювати в одній консультаційній бухгалтерській фірмі і вже зіткнулася з проблемою, що могла вплинути на її майбутні стосунки у фірмі. В ході аудиту однієї компанії вона виявила, що велика сума грошей, дійсно виплачена працівникам цієї компанії, не була проведена, як ведеться, через фонд заробітної плати. Така практика була досить поширеною в багатьох комерційних і державних структурах і допомагала приховати істотну частину готівки від податків.

Ірина вважала, що ця практика є неправильною та незаконною і повинна бути відображена в аудиторському звіті. Вона підняла це запитання в розмові з Миколою, старшим у її аудиторській групі. Він визнав, що така проблема в цілому існує, але нічого не зробив, щоб просунутися в її вирішенні далі. Микола запропонував Ірині поговорити з керівником фірми, якщо її щось у цій справі не задовольняє.

Перед тим, як іти до керівника, Ірина довго думала над цією проблемою. На заняттях з аудиту, які вона продовжувала відвідувати і які періодично проводилися фірмою, наголос робився на етику професійного аудиту і на відповідність її фірми високим етичним стандартам.

Це її остаточно переконало в необхідності зустрічі з керівником фірми. Однак візит до керівництва виявився невдалим. Олексій Петрович, директор фірми, погодився з тим, що виявлена Іриною практика не є правильною. Водночас він відзначив, що й інші клієнти, з якими їм доводилося мати справу, робили подібним чином. Олексій Петрович пішов навіть на те, що сказав Ірині про можливість втрати клієнта в тому випадку, якщо виявлений нею факт знайде відображення в аудиторському звіті. Він дав зрозуміти, що його таке вирішення справи мало влаштовує. Від цієї зустрічі в Ірини залишилося відчуття, що, якщо вона піде у вирішенні проблеми далі, то неодмінно придбає собі ворога. Стан незадоволеності і занепокоєння у неї не проходив, і вона вирішила обговорити цю проблему з ким-небудь з колег.

Ірина звернулася до Бориса і Михайла, що працювали у фірмі вже більше двох років. Виявилось, що вони і раніше зіштовхувалися з подібними випадками у своїй аудиторській роботі. Вони були здивовані, що Ірина звернулася до директора фірми, обминаючи свого безпосереднього керівника – начальника відділу аудиту. Борис і Михайло звернули її увагу на те, що якщо вона наполяже на своєму, то їм не уникнути прикростей. Вони визнали, що дії клієнтів були неправильними, але вони не наважилися відобразити це в аудиторських звітах. До цього їх підштовхувало усвідомлення того факту, що керівництво фірми дивиться на це «крізь пальці». Тому вони не хотіли створювати проблеми. Борис і Михайло закликали Ірину бути членом «команди» і зняти це запитання.

Перед Іриною постав вибір. У принципі вона могла б наполягти на своєму через голову свого безпосереднього начальника. Вона розуміла, що якщо їй навіть



пробачать, їй відразу доведеться змінити роботу. І що цілком точно, її дії будуть не до душі її колегам. Звичайно, можна було б просто забути про те, що трапилося, і нічого не робити. При такому виході, як вона вважала, співробітники фірми залишилися б задоволені і це, можливо, допомогло б їй зробити кар'єру в фірмі.

Єдиною проблемою, з якою їй як і раніше довелося б мати справу, залишалася совість. Часу для рішення було зовсім мало.

*Запитання.*

1 Якого типу міжособистісні конфлікти мають місце в ситуації? Поясніть і підтвердіть фактами.

2 Чи є в описаному в ситуації конфлікті конструктивна сторона? Якщо так, то в чому вона виражається?

3 Чи є в ситуації конфлікти інших рівнів, крім міжособистісного? Які? Поясніть і аргументуйте.

4 Який стиль вирішення міжособистісного конфлікту був використаний кожним із учасників подій? Підтвердіть фактами.

5 Що б ви запропонували зробити Ірині в цій ситуації?

Завдання 10. Ви критикуєте свою співробітницю, вона реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу припиняти бесіду, не доводячи розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень вона розплакалась.

*Завдання.*

1. Визначте вид конфлікту, його сторони, предмет та об'єкт.

2. Запропонуйте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктами в такій ситуації.

3. Подайте пропозиції, як донести до такого працівника свої думки.

Завдання 11. Звичайний робочий день у банку. Останній день приймання комунальних платежів без нарахування пені. Працюють три касири. До кожного вікна стоїть величезна черга. В атмосфері панує напруженість: усі стомлені. З різних сторін час від часу чути незадоволені репліки на адресу працівників банку. Зненацька до черги й до її невдоволення один із касирів – молоденька дівчина із приємною зовнішністю – повідомляє про тимчасову нетривалу перерву в роботі для здачі надлишків готівки в касі (вона діє згідно з інструкцією). Другий касир, жінка 35 років, у присутності клієнтів починає критикувати дії своєї колеги, чим підігріває назрілий конфлікт. Необґрунтована критика викликає в першого касира збурювання, образу й нерозуміння, тому що вона діє відповідно до встановленого порядку, який забезпечує безпеку працівників банку й клієнтів. Бажаючи розв'язати конфлікт, молода дівчина повертається до клієнтів і, мовчки, затаївши образу й втративши трудовий настрій, продовжує працювати.

*Завдання.*

1. Хто розпочав конфлікт?

2. Наскільки обґрунтованими були дії молодого касира?

3. Наскільки об'єктивною була критика її старшої колеги?

4. Як оцінити правильність дій кожного із працівників?

5. Що можна порадити в цій ситуації?

Завдання 12. Найбільша мережа салонів стільникового зв'язку «АЛЛО» у черговий раз вступила в конфлікт із компанією-виробником мобільних телефонів. Подібна історія уже траплялася колись із телефонами «Samsung», а тепер на найвіддаленіші полиці відправляється продукція фірми «Nokia».

Рішення «АЛЛО» пов'язано зі спробою домогтися більш вигідних умов для себе від фінського виробника. Такі методи для «АЛЛО» не нові – подібне вона уже випробувала на «Samsung».

Можливі варіанти вирішення конфлікту. Nokia, можливо, прийдеться піти на поступки «АЛЛО», оскільки від неї залежить лівова частка продажів продукції компанії. Не виключена можливість, що Nokia втратить позицію лідера через розбіжності з «АЛЛО».

Водночас частка Nokia на українському ринку нині перевищує 25 %, звуження асортиментного ряду призведе до відтоку покупців і зменшення суми прибутку. Компенсувати це за рахунок продажів інших брендів практично неможливо. Недолік у тому, що подібна політика дуже дезорієнтує покупців, коли постійно виникають обмеження стосовно того чи іншого бренда (Samsung, Nokia і т.д.), набагато простіше вибрати для покупки магазин, в якому гарантовано присутні всі виробники.

*Завдання.*

1. Охарактеризуйте наслідки конфліктної ситуації для кожної зі сторін.
2. Визначте, які, на вашу думку, варіанти розв'язання конфліктної ситуації виправдані.
3. Проаналізуйте реальні мотиви, що підштовхують суб'єктів до конфлікту.
4. Визначте, якими були б ваші дії як керівника представництва Nokia?

Завдання 13. Визначте природу конфлікту (тип) в наступній ситуації.

1. Керівник прийняв на роботу непідготовленого робітника, не узгодивши це з заступником, якому цей робітник підпорядкований. Незабаром з'ясовується нездатність прийнятого робітника виконувати свою роботу. Заступник направляє керівнику доповідну записку про це. Керівник тут же розриває цю записку.

2. Під час бесіди з претендентом на вакантну посаду керівник дає обіцянку в подальшому його кар'єрне зростання. Робітник з наснагою розпочинає працювати, виявляючи високу працездатність та добросовісність. Керівництво постійно збільшує навантаження, не підвищуючи заробітної плати та не просуваючи на посаді. Через деякий час робітник починає проявляти ознаки невдоволення... Назріває конфлікт.

3. Керівник повідомляє підлеглому, що наступного місяця посилає його на курси підвищення кваліфікації. Підлеглий відмовляється, посилаючись на те, що до пенсії залишилося півтора роки.

4. Начальник дільниці дає завдання робочому. Той відмовляється, мотивуючи свою відмову тим, що ця робота вимагає більш високого розряду та додає при цьому, що йому вже п'ять років не підвищують розряд.

Завдання 14. Ви найняли на роботу молодого юриста, який тільки-но закінчив ЗВО. Він прекрасно справляється з роботою. Він провів вже декілька консультацій,

клієнти дуже їм задоволені. Але разом з тим він різкий та зарозумілий у спілкуванні з іншими робітниками, особливо з обслуговуючим персоналом. Ви кожного дня одержуєте такого типу сигнали, а сьогодні надійшла письмова заява від вашого секретаря з приводу його брутальності. Які зауваження та яким чином їх необхідно зробити молодому спеціалісту для того, щоб змінити його стиль спілкування у колективі?

Відділ займається обробкою інформації. Більшість робітниць працюють тут дуже давно і звикли оброблювати інформацію вручну. Проте збільшення обсягів виробництва вимагає необхідності автоматизації обробки даних, крім того, можна пристосувати готові комп'ютерні програми. Робітниця, особливо ті, кому до пенсії залишилось декілька років, дружно виступають проти комп'ютеризації, доводячи перевагу ручної обробки і аргументуючи тим, що на 100% автоматизувати процес все ж таки не можливо. Вони готові працювати більше, але навіть при цьому необхідно збільшити штат відділу. Молодь у відділі виступає за впровадження комп'ютерів, так як ручну обробку уявляють нудною. Проте молодь недостатньо добре знає процес обробки і без допомоги 32 досвідчених робітниць не в змозі перевести його на комп'ютер. Вони ж не бажають допомагати молоді, оскільки бачать в них та в комп'ютерах загрозу своєму існуванню у відділі, крім того не бажають переучуватися, посилаючись на свій вік. Керівник намагається прискорити процес комп'ютеризації, оскільки збільшити штат не можливо (скоріш треба бути готовим до скорочення): пояснює переваги та необхідність впровадження комп'ютерів, проте справа «стоїть на місці». Кожний раз досвідчені робітниця знаходять «нездоланні» обставини, маючи завжди у запасі головний аргумент, що молоді «розбалувані» і не вміють працювати.

*Завдання.*

1. Побудуйте карту конфлікту.
2. Запропонуйте шляхи вирішення цього конфлікту.

*Завдання 15.* У відділі по розробці комп'ютерних програм великої компанії «Логіка» працює 30 співробітників. Колектив склався досить згуртований і дружний. Начальник відділу Іванчук В.Л. проявив себе вмілим керівником, користується заслуженою повагою у більшості співробітників. На початку року правління компанії приймає рішення про переведення Іванчука В.Л. на іншу, більш високу посаду в компанії «Логіка».

У колективі відділу є неформальний лідер – Петров І.І., якого більшість співробітників і в тому числі колишній керівник відділу бачать на посаді нового начальника. Крім того, у відділі є ще декілька висококваліфікованих спеціалістів, чий досвід дозволяє претендувати на керівне місце. Однак правління компанії приймає зовсім несподіване для колективу відділу рішення: новим керівником відділу призначають людину «зі сторони», який ніколи не працював у даній компанії. Спочатку співробітники відділу знаходились у стані здивування, оскільки ніхто не чекав такого повороту подій. Поступово стан здивування змінюється на обурливий, причому особливо сильно обурюються ті, хто приблизно міг зайняти це місце.

Новий начальник Сініцин І.А. – спеціаліст високого класу, але у зв'язку з тим,

що в цій організації раніше не працював, не володіє деякими тонкощами у специфіці роботи. З його появою у колективі виникає конфліктна ситуація. Більшість співробітників незадоволені його призначенням, а деякі не хочуть бачити його своїм керівником.

На одній із нарад у відділі між Сініциним І.А. та Петровим І.І. виникла суперечка з питання якості виконуваної роботи. Петров І.І. наполягав на тому, щоб всі прислуховувались до його думки, оскільки він давно працює у відділі і вважає себе достатньо компетентним у даному питанні. На це Сініцин І.А. відповів, що питання, яке стосується багатьох працівників, не може вирішуватись однією людиною, навіть якщо він дуже досвідчений спеціаліст.

Після такої наради Петров І.І. вважав себе ображеним, звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його до іншого відділу. За ним ще 7 чоловік написали подібні заяви керівництву. У колективі розгорівся відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стала неможливою.

*Запитання.*

1. У чому причина ситуації, що склалася?
2. Які завдання вирішувало керівництво організації при призначенні керівника відділу зі сторони?
3. У чому може полягати управління конфліктом і на якому рівні можливо його здійснення?
4. Які позитивні функції цього конфлікту і для кого?
5. У чому будуть полягати витрати ресурсів (часу, засобів) при вирішенні цієї ситуації?

### *Тестові завдання*

*1. Конфлікт – це:*

- а) боротьба думок;
- б) суперечка, дискусія з гострої проблеми;
- в) протиборство на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів чи суджень;
- г) суперництво, спрямоване на досягнення перемоги в суперечці;
- д) зіткнення протилежних позицій.

*2. Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту між суб'єктами соціальної взаємодії є:*

- а) наявність у них протилежних суджень чи мотивів і бажання хоча б одного з них здобути перемогу над іншим;
- б) наявність у них протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиборства між ними;
- в) наявність у них протилежних позицій і активні дії обох сторін з досягнення своїх позицій;
- г) наявність у них протилежно спрямованих мотивів і відкриті заяви про свої вимоги;
- д) наявність протилежних інтересів у кожного з них і відсутність можливостей щодо їх реалізації.

*3. Конфліктна ситуація – це:*

- а) випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії;
- б) протиріччя, які нагромадилися, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що створюють ґрунт для протиборства між ними;
- в) процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, спрямований на з'ясування стосунків;
- г) причина конфлікту;
- д) етап розвитку конфлікту.

4. *Сторони конфлікту – це:*

- а) суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту чи підтримують (явно чи неявно) конфліктуючих;
- б) тільки суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту;
- в) конкретні особистості, що знаходяться в стані конфлікту;
- г) суб'єкти, що знаходяться в стані конфлікту, і посередник;
- д) конфліктуючі сторони в переговорному процесі з розв'язання конфлікту.

5. *Зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп – це:*

- а) конфлікт;
- б) компроміс;
- в) консенсус;
- г) суперечність;
- д) протистояння.

6. *Конфлікт починається з:*

- а) конфліктної ситуації;
- б) суперечки;
- в) різниці інтересів;
- г) різних точок зору;
- д) інциденту.

7. *Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на:*

- а) особисті і колективні;
- б) функціональні та дисфункціональні;
- в) структурні та особисті;
- г) внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою;
- д) конструктивні і деструктивні.

8. *Включеність у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти конфлікту – це:*

- а) міжорганізаційні конфлікти;
- б) міжособистісні конфлікти;
- в) конфлікти між особистістю і групою;
- г) внутрігрупові конфлікти;
- д) міжгрупові конфлікти.

9. *Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту, – це:*

- а) прогнозування конфлікту;
- б) попередження конфлікту;
- в) розв'язання конфлікту;

- г) уникнення конфлікту;
- д) регулювання конфлікту.

10. Конфлікти, які розгортаються у формі конкуренції між організаціями, їх носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки – це:

- а) міжорганізаційні конфлікти;
- б) міжособистісні конфлікти;
- в) конфлікти між особою і групою;
- г) внутрігрупові конфлікти;
- д) міжгрупові конфлікти.

11. Розвиток відкритого конфлікту відбувається на фазі:

- а) початковій;
- б) підйому;
- в) піку конфлікту;
- г) спаду;
- д) немає правильної відповіді.

12. Початок відкритої конфліктної взаємодії характерний для фази конфлікту:

- а) початкової;
- б) підйому;
- в) піку конфлікту;
- г) спаду;
- д) немає правильної відповіді.

13. Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту характеризує:

- а) прогнозування конфлікту;
- б) попередження конфлікту;
- в) розв'язання конфлікту;
- г) стимулювання конфлікту;
- д) регулювання конфлікту.

14. Стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту при сприйнятті його предмета як несуттєвого для себе і значимого для суперника, – це:

- а) компроміс;
- б) співробітництво;
- в) поступка;
- г) ухиляння;
- д) конфронтація.

15. Серед методів управління конфліктною ситуацією виділяють:

- а) структурні та внутрішньоособистісні;
- б) прямі та непрямі;
- в) економічні, організаційні, соціально-психологічні;
- г) структурні та приватні;
- д) наукові та спеціальні.

Рекомендована література [2, 5, 13, 15, 19, 25, 33, 40, 48].

## **Практичне заняття №17**

### **Тема. Ефективність організації та системи менеджменту: сутність та підходи до оцінки**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності ефективності організації та системи її менеджменту.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику основним видам ефективності менеджменту організації; вивчити різні підходи до оцінки ефективності менеджменту організації; набути компетенцій щодо розрахунку ефективності менеджменту організації, а також обґрунтування основних напрямків її підвищення.

**Ключові поняття:** ефективність менеджменту, економічна ефективність менеджменту, організаційна ефективність менеджменту, соціальна ефективність менеджменту, абсолютна ефективність менеджменту, порівняльна ефективність менеджменту.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Вибіркове заслуховування есе на тему: «Напрямки підвищення ефективності управлінської праці» та їх обговорення.

4. Опрацювання проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Видова класифікація ефективності організації.
2. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації.
3. Показники оцінки ефективності системи управління.
4. Чинники, які впливають на ефективність управління.
5. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення керування.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Компанія «Веселка», що спеціалізувалась на виробництві канцелярських товарів, за останні два роки зменшила темпи прибутковості своєї діяльності. У зв'язку з цим виникла потреба в зменшенні обсягів компанії, інакше б вона зазнала б збитків.

На менеджера компанії покладено завдання найефективніше скоротити чисельність робочих місць на підприємстві.

Для вирішення цієї проблеми керівник компанії має проаналізувати наявні на підприємстві кадри, зважити всі важливі моменти і прийняти ефективне рішення з огляду на такі варіанти дій:

- звільнити тих співробітників, які досягли пенсійного віку або ще не мають достатнього досвіду роботи;
- звільнити насамперед тих працівників, котрі мають додаткові джерела доходу;
- провести серед працівників конкурс і залишити найефективніших;
- подбати про переведення співробітників, яких буде звільнено, на інші місця роботи;
- залишити лише тих працівників, які мають законодавчо привілейоване право залишитися.

Завдання 2. Політика банку спрямована на отримання максимального прибутку. Одно аспектна орієнтація спрямування призвела до втрати конкурентоспроможності. У зв'язку з цим менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників, яка ґрунтується на таких положеннях:

- інтереси клієнта мають бути на першому місці;
- у банку потрібно використовувати сучасну техніку і технології та мати з цього максимальний прибуток;
- заохочувати за конкретні результати роботи.

#### *Запитання.*

1. Чим, на вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальний результат?

2. За рахунок чого банк може суттєво покращити фінансові результати під час запровадження змін у поведінці всіх співробітників банку або фірми в їх ціннісній орієнтації?

3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану унаслідок запровадження нової системи орієнтирів?

Завдання 3. Використовуючи матеріали мережі Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за такими напрямками:

- чіткість визначених цілей;
- рівень правового забезпечення процесу управління;
- досконалість і раціональність побудови організаційної структури управління;
- досконалість підбору персоналу організації;
- ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація їхньої кількості на основі використання комп'ютерних технологій, скорочення термінів обробки інформації;



- творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів;
- ступінь участі персоналу в процесі управління;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників;
- підвищення достовірності та повноти управлінської інформації;
- зростання культури управління;
- підвищення обґрунтованості прийнятих ресурсів тощо;
- поліпшення показників фінансово-господарської діяльності.

*Рекомендації щодо виконання.*

Для визначення ефективності управлінської праці та збору інформації як ключові слова можна використати такі: оцінка за кінцевими результатами функціонування об'єкта управління, рівень організації роботи апарату управління, рівень ефективності праці менеджера.

Отримана інформація необхідна для вдосконалення процесу управління організацією, що й пропонується вам зробити.

Завдання 4. На ефективність роботи підприємства впливають як його ринкові позиції, так і здатність менеджменту повною мірою використовувати внутрішній потенціал (ресурси, якими володіє фірма). Порівняйте рівень загальної ефективності двох підприємств за таких умов:

Підприємство 1. З погляду використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується на 100%, оскільки воно є монополістом. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 30% від максимально можливого.

Підприємство 2. З точки зору використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується лише на 60%. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 70% від максимально можливого.

*Запитання.*

1. Які перспективи розвитку обох підприємств?
2. У якому напрямі краще зосереджувати зусилля управлінських працівників – у напрямі підвищення зовнішньої чи внутрішньої ефективності?

Завдання 5. Мале підприємство планує розширити свою частку ринку, для чого йому потрібно придбати нове покоління виробничого обладнання. Власних коштів для придбання обладнання не вистачає, а банк відмовляється дати кредит, оскільки щорічні прибутки не достатні для своєчасного повернення кредиту на взаємоприйнятних для банку та підприємства умовах. Якщо підприємство не зможе купити обладнання, то застаріла виробнича база не дозволить йому залишитись у бізнесі і воно може збанкрутувати. Збільшити розмір прибутку можна, застосовуючи різні стратегічні рішення:

- використати нову маркетингову стратегію і збільшити обсяг продажу на 50%; але збільшення обсягу продажу на 50% – справа складна і не завжди можлива;
- розробити нову фінансову стратегію, при якій фінансові витрати

скорочуються наполовину завдяки кваліфікованому фінансовому менеджменту;

- розробити стратегію скорочення виробничих витрат, яка, за умов її впровадження дозволить зекономити 20% витрат на виготовлення продукції.

Визначити, яку стратегію повинен обрати менеджер підприємства, щоб збільшити обсяги прибутку найбільшою мірою для того, щоб банк погодився надати йому кредит. Базові фінансові показники підприємства такі:

- обсяг реалізації продукції – 100 тис. грн;
- витрати на виготовлення продукції – 80 тис. грн (з них 60 тис. грн – прямі матеріальні витрати);
- фінансові витрати – 6 тис. грн;
- податок на прибуток – 18 %.

Завдання 6. Яких вимог до організації робочих місць дотримано у нижченаведених прикладах:

А. Начальник відділу виробничо-технологічної комплектації розробляє, погоджує та затверджує усю необхідну документацію для проведення будівельних робіт будівельною компанією, а також забезпечує цією технологічною документацією та детальною інформацією бригадирів та працівників будівельно-монтажних дільниць.

Б. Значної уваги у 5-ти зірковому готелі Sunset надається досягненню краси інтер'єру, а саме композиції простору, колірному вирішенні та обробці поверхонь, дизайнерській формі обладнання й меблів, рішенню декоративних деталей, освітлення та озеленення.

В. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» входить до концерну Sumitomo Electric Bordnetze провідного світового виробника кабельної продукції гарантує усім працівникам безпечні умови праці, забезпечення спецодягом, спецвзуттям, належними санітарно-побутовими умовами.

Завдання 7. Завершивши плановий період відділ маркетингу 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?

Завдання 8. На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

- збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2%;
- освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу

продукції на суму 200 тис. грн;

- при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн;

- 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 (табл. 17.1):

Таблиця 17.1

**Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань**

№ пор.	ПІБ менеджерів	Показники			
		1	2	3	4
1	Баранов Семен Маркович	2	5	3	4
2	Захарченко Олена Петрівна	5	5	1	5
3	Кіт Станіслав Дем'янович	4	3	5	5
4	Стеценко Валерія Євгенівна	3	3	4	4
5	Шевченко Іван Іванович	5	1	5	4
6	Юсько Федір Іванович	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:

$$5 \times 0,4 + 5 \times 0,3 + 5 \times 0,2 + 5 \times 0,1 = 4,2.$$

Але фактично результуюча його діяльності дорівнює:

$$2 \times 0,4 + 5 \times 0,3 + 3 \times 0,2 + 4 \times 0,1 = 3,3.$$

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу дорівнює:

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

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

Завдання 9. Необхідно визначити коефіцієнт оперативності (*Kon*) управлінської праці у відділі постачання та збуту виробничого підприємства при наступних умовах: встановлений строк моніторингу ринку транспортних послуг 12 днів, відставання від затвердженого строку виконання – 3 дні, встановлений строк

оформлення відвантаження крупної партії товару 4 дні, відставання від строку виконання – 1 день.

*Завдання 10.* Організаційна структура управління підприємства має в своєму складі 25 підрозділів із загальною чисельністю працівників 1250 чоловік. З них 17 підрозділів із загальною чисельністю 980 чоловік – прямого підпорядкування – керуються з одного центра. Обчислити кількісний коефіцієнт централізації – Ккц.

#### *Тестові завдання*

*1. Економічна ефективність, що характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів, - це:*

- а) абсолютна;
- б) порівняльна;
- в) госпрозрахункова;
- г) господарська;
- д) локальна.

*2. За призначенням та методами розрахунку розрізняють:*

- а) економічну, соціальну та організаційну ефективність;
- б) загальну, локальну і часткову ефективність;
- в) абсолютну та порівняльну ефективність;
- г) господарську та госпрозрахункову ефективність;
- д) управлінську та комерційну ефективність.

*3. Результативність управлінської діяльності, що визначається сукупністю індикаторів, які характеризують усі сфери діяльності організації та їхню динаміку під впливом управлінських дій, - це:*

- а) відповідальність менеджменту;
- б) ефективність менеджменту;
- в) етика менеджменту;
- г) культура менеджменту;
- д) модель менеджменту.

*4. До критеріїв, що характеризують короткострокову ефективність управління слід віднести:*

- а) продуктивність;
- б) якість;
- в) гнучкість;
- г) задоволеність;
- д) усі відповіді правильні.

*5. До кількісних показників оцінки ефективності системи менеджменту слід віднести:*

- а) коефіцієнт раціональності структури;
- б) рівень керованості;
- в) коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління;
- г) ступінь формалізації праці менеджерів;
- д) усі відповіді правильні.

*6. Продуктивність як критерій короткострокової ефективності – це:*

- а) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;
- б) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;
- в) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів;
- г) спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища;
- д) співвідношення «виходів» до введених факторів.

*7. Організаційна ефективність менеджменту оцінюється за такими показниками, як:*

- а) собівартість продукції;
- б) трудомісткість;
- в) плинність кадрів;
- г) співвідношення чисельності управлінських кадрів між рівнями управління;
- д) рівень трудової дисципліни.

*8. Соціальна ефективність менеджменту відображає:*

- а) якість побудови організаційної структури управління;
- б) вплив менеджменту на формування професійних характеристик працівників;
- в) економічні результати діяльності підприємства;
- г) ефективність процесу прийняття управлінських рішень;
- д) реакцію системи управління на стреси.

*9. До показників за допомогою яких визначається ефективність менеджменту організації слід віднести:*

- а) економічні, соціальні;
- б) соціальні, технічні;
- в) економічні, моральні;
- г) соціально-психологічні, організаційні;
- д) техніко-економічні та моральні.

*10. Локальна ефективність характеризує:*

- а) ефективність виробництва загалом;
- б) ефективність на окремих стадіях виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- в) ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);
- г) рівень задоволення потреб споживачів;
- д) усі відповіді правильні.

*11. Абсолютна ефективність характеризує:*

- а) економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат;
- б) загальний ефект організації від використання ресурсів і витрат;
- в) частковий ефект від використання певного виду ресурсів організації;
- г) правильні відповіді а) та б);
- д) правильні відповіді б) та в).

12. Ефективність менеджменту, що відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління:

- а) соціальна;
- б) організаційна;
- в) економічна;
- г) корпоративна;
- д) фінансова.

13. Підхід до оцінки ефективності менеджменту, який ґрунтується на побудові інтегрального показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності управління:

- а) рівневий;
- б) інтегральний;
- в) часовий;
- г) ринковий;
- д) корпоративний.

14. Критерієм ефективності менеджменту в організації не є:

- а) співвідношення прибутку і витрат на управління;
- б) техніко-економічні показники;
- в) ступінь задоволеності співробітників результатами своєї діяльності;
- г) рівень заробітної плати керівника організації;
- д) правильні відповіді а) і б).

15. Рівень виконання завдань конкретним працівником характеризує:

- а) індивідуальна ефективність;
- б) групова ефективність;
- в) організаційна ефективність;
- г) локальна ефективність;
- д) часткова ефективність.

Рекомендована література [3, 22, 26, 27, 33, 34, 44, 45, 46, 47, 53, 57, 68, 70].

## Практичне заняття №18

### **Тема. Ефективність організації та системи менеджменту: відповідальність та етика в менеджменті**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння ролі відповідальності та етики в менеджменті.

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику основним видам відповідальності в менеджменті; розглянути культуру управління; набути компетенцій щодо дотримання відповідальності та етики в процесі управлінської діяльності.

**Ключові поняття:** відповідальність, юридична відповідальність, інформаційна відповідальність, корпоративна відповідальність, фінансово-економічна відповідальність, соціальна відповідальність, етика, культура управління.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із вивченим матеріалом.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або експрес-тестування.

3. Проведення дебатів на тему: «Соціальна відповідальність організації: за та проти».

4. Обговорення проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

2. Культура менеджменту.

3. Управлінська етика та її складові.

4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

#### *Ситуаційні та практичні завдання*

**Завдання 1.** Ви керуєте доволі значним підрозділом, викликаєте для розмови щодо важливої справи одного із керівників секції. Під час розмови несподівано дзвонить телефон, обґрунтуйте свої дії.

А. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжуєте розмову з підлеглим і доводите

її до кінця.

Б. Вибачаєтесь, перериваєте розмову і якомога коротше розмовляєте по телефону.

В. Даєте вказівку секретарю відповісти на телефонний виклик, не припиняючи розмови.

Завдання 2. Ви отримали одночасно два термінові завдання: від вашого безпосереднього і вищого керівника. Часу для узгодження термінів немає. Необхідно розпочати роботу. Виберіть та обґрунтуйте краще рішення.

А. Передусім буду виконувати завдання того, кого особисто більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати завдання, найважливіше на мій погляд.

В. Буду виконувати завдання вищого керівника.

Г. Буду виконувати завдання безпосереднього керівника, запропонувавши йому порозумітися з вищим керівником щодо пріоритетності та послідовності виконання завдань.

Завдання 3. Торговий агент вашої фірми зайнятий продажем дитячої енциклопедії. Щоб успішно вести торгівлю, йому потрібно приходити додому до людей і спілкуватися з батьками в присутності дітей. Приводом для візиту в сім'ю було соціологічне опитування за дорученням певного центру досліджень. А, закінчивши опитування, агент переходить до розмови щодо реалізації енциклопедії. Практика показала, що це доволі ефективний метод продажу. З позиції етики ви...

А. Схвалюєте дії агента.

Б. Не забороняли б йому працювати, проте й не схвалювали б такі методи.

В. Забороняєте таку тактику.

Г. Ваш варіант.

Виберіть варіант відповіді, з яким ви погоджуєтесь, і обґрунтуйте.

Завдання 4. На одному з кондитерських підприємств виникла конфліктна ситуація між двома працівниками відділу маркетингу з приводу етичності показаної телебаченням реклами їхньої продукції. Прорекламований вміст вафельного батончика, на думку одного працівника, не відповідав дійсності. Ваші дії, як керівника цього відділу.

А. Залишити все як є. Реклама завжди здебільшого не відповідає дійсності. У конфлікт між працівниками не втручатися.

Б. Спробувати приховати справу. Сторонам, що конфліктують, надати премію.

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо, тривога фальшива.

Д. Доповісти директорові. Скликати комісію для розгляду цього питання.

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 5. У торговельного підприємства, яке займається збутом товарів харчової промисловості, виникла проблема: на складі залишилась велика партія печива виробництва «Світоч», термін вживання якого закінчився ще два тижні тому.



Ця ситуація для керівництва не була несподіваною. Вони ще місяць назад помітили, що попит на цей вид печива значно скоротився, а обсяг замовлення не був змінений. Щоб вирішити цю проблему, було прийнято рішення: розпакувати печиво, та продати його «на вагу».

*Запитання.*

1. Які цілі ставило керівництво підприємства, приймаючи це рішення?
2. Чи етично з боку керівництва продавати товар, термін вживання якого давно закінчився?
3. Яка відповідальність покладається на керівництво підприємства?
4. Які, на вашу думку, заходи доцільно вжити, щоб забезпечити етичну поведінку керівництва?

Завдання 6. Хоча головною метою комерційної організації є максимізація прибутку, все більше значення має і її соціальна відповідальність перед суспільством.

Ті, хто вважає, що соціальні проблеми суспільства повинна вирішувати тільки держава, а організації тільки сплачувати податки, аргументують свою позицію тим, що діяльність в соціальній сфері веде до зниження прибутків організації, погіршення її конкурентних позицій, зростання витрат, а значить до зростання цін і тим самим призводить до збитків та витрат споживачів.

Прихильники соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, що соціальні дії приносять велику користь підприємцям, піднімають їх імідж в суспільстві, що вже є значною рекламою.

*Запитання.*

1. Яку позицію ви підтримуєте і чому? Аргументуйте свою відповідь (переваги і недоліки кожного підходу).
2. Чи повинен підприємець у теперішній час в Україні виконувати соціальні обов'язки перед суспільством? Якщо так, то в якій формі.

Завдання 7. Існують ситуації, в яких менеджер може відчутти себе у скрутному становищі через те, що прийняті в них рішення інколи можуть не відповідати поняттям «справедливість», «етика» в моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятті в сфері підприємницької діяльності.

У нижче наведених ситуаціях необхідно прийняти рішення і обґрунтувати його.

1. Ви – головний менеджер великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має чисельні філіали у всьому світі з чималими обсягами продаж. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в Україні і від вас залежить рішення щодо підписання нової угоди. З одного боку, будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншого принесе великий дохід фірмі. Однак ви ознайомилися з результатами досліджень щодо шкідливого впливу паління на організм людини. Яким буде ваше рішення? Підпишете ви нову угоду чи ні? Чому?

2. Ви менеджер з виробництва у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно ви довідалися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам

властивостей, яких ваші не мають. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкрито офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розкаже для своїх дилерів про нову розробку, ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку. Чи підете ви на такий крок? Чому?

3. Ви-головний менеджер відомої фірми, який прикладає великі зусилля для підписання вигідної угоди на чималу суму з однією компанією. В процесі переговорів дізнаєтеся, що представник покупця шукає для себе більш вигідну роботу. Ви не маєте бажання брати його до себе на роботу, але якщо натякнете йому про таку можливість, то він, швидше за все зробить замовлення саме у вас. Як ви поступите? Чому?

4. Ви – менеджер з маркетингу і хочете зробити вибіркове опитування споживачів про їх реакцію на товар конкурента. Для цього ви повинні провести опитування від неіснуючого «інституту маркетингу і кон'юнктури ринку». Чи проведете ви таке опитування? Чому?

5. Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок. Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

#### *Тестові завдання*

1. *Надання правдивої і чесної інформації ЗМІ, в рекламі, під час переговорів з партнерами, - це:*

- а) юридична відповідальність;
- б) інформаційна відповідальність;
- в) соціальна відповідальність;
- г) корпоративна відповідальність;
- д) фінансово-економічна відповідальність.

2. *До показників, що характеризують рівень культури управління, слід віднести:*

- а) динамізм;
- б) цілісність;
- в) зв'язаність;
- г) відкритість;
- д) усі відповіді правильні.

3. *Культура менеджменту виконує:*

- а) виховну функцію;
- б) практичну функцію;
- в) прогностичну функцію;
- г) забезпечувальну функцію;
- д) усі відповіді правильні.

4. *Соціальна відповідальність передбачає:*

- а) надання правдивої і чесної інформації ЗМІ, в рекламі, під час переговорів з партнерами;
- б) добровільну реакцію організації на соціальні проблеми суспільства;

в) дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень;

г) відповідальність працівниками щодо розподілу прибутку;

д) своєчасне виконання договірних зобов'язань.

5. *До аргументів на користь соціальної відповідальності слід віднести:*

а) порушення принципу максимуму прибутку;

б) наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем;

в) моральні зобов'язання бути соціально відповідальними;

г) правильні відповіді б) та в).

д) усі відповіді правильні.

6. *На практиці розрізняють:*

а) реальну та еталонну культуру управління;

б) стратегічну та тактичну культуру управління;

в) моральну та естетичну культуру управління;

г) фактичну і прогнозовану культуру управління;

д) індивідуальну та колективну культуру управління.

7. *Культура організації – це:*

а) сукупність способів, прийомів та механізмів владного впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації;

б) сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, які характерні для членів організації;

в) норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил;

г) сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, завданням якої є досягнення певних цілей та яка ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку;

д) правильні відповіді в) і г).

8. *Норми, що містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах:*

а) юридичні;

б) економічні;

в) організаційні;

г) естетичні;

д) морально-етичні.

9. *Функція культури, що реалізується за допомогою різномірних норм:*

а) виховна;

б) нормативно-регулююча;

в) комунікативна;

г) інформаційна;

д) прогностична.

10. *Соціальна відповідальність – це:*

а) вчинення суб'єктами господарювання конкретних дій з вирішення проблем суспільства з метою негайного отримання прибутку;

б) визнання суб'єктами господарювання проблем суспільства та вчинення конкретних дій з їх вирішення у розрахунок на результати у довгостроковій

перспективі;

- в) дотримання правил етичної поведінки працівниками організації;
- г) немає правильної відповіді;
- д) правильні відповіді а) та б).

*11. Соціальна відповідальність організації є наслідком:*

- а) дій громадських організацій;
- б) дій уряду;
- в) добровільного відгуку з боку організації на соціальні потреби суспільства;
- г) наказів Президента України;
- д) усі відповіді правильні.

*12. Норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення - це:*

- а) етика;
- б) культура;
- в) мораль;
- г) модель поведінки;
- д) немає правильної відповіді.

*13. Використання «чистих» джерел фінансування - це:*

- а) юридична відповідальність;
- б) інформаційна відповідальність;
- в) соціальна відповідальність;
- г) корпоративна відповідальність;
- д) фінансово-економічна відповідальність.

*14. Керуючись етичними правилами накладання стягнень, керівник повинен:*

- а) вважати, що мета стягнення досягнута, якщо підлеглий відчув себе покараним, а оточуючі покараного не підтримують;
- б) користуватись накладанням стягнення як єдино правильним засобом виправлення помилок підлеглого;
- в) керуватись лише ретельно перевіреними фактами, а не підозрами та чутками;
- г) накладати стягнення переважно на групу людей, обумовлюючи помилки одних відповідальністю за них колективу;
- д) усі відповіді правильні.

*15. Принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, що мають неоднакові службові права і обов'язки, розглядаються:*

- а) економічною етикою;
- б) професійною етикою;
- в) соціальною етикою;
- г) службовою етикою;
- д) немає правильної відповіді.

*Рекомендована література [3, 22, 26, 27, 33, 34, 44, 45, 46, 47, 53, 57, 68, 70].*

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основи менеджменту: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 484 с.
2. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфліктологія: учеб. пособие для вузов. Харьков: Фортуна-Пресс, 1997. 356 с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
4. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшинз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с
5. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 256 с.
6. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: ЦНЛ, 2005. 496 с.
7. Білорус Т.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Атіка, 2009. 160 с.
8. Бутинець Т.А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2011. 772 с
9. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
11. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник]. Київ: Кондор, 2009. 188 с
12. Гуцаленко Л.В., Коцупатрій М.М., Марчук У.О. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 496 с.
13. Джелалі В.О. Психологія вирішення конфліктів: навч. посіб. Харків-Київ: Р. И. Ф., 2006. 320 с.
14. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2008. 584 с.
15. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
16. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2010. 176 с.
17. Жилін О.І. Мотивація персоналу. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
18. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Харків: Консум, 2004. 208 с.
19. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
20. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480с.
21. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 229 с.
22. Карлова О.А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 314с.
23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
24. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. Киев:

МАУП, 2000. 256 с.

25. Конфліктологія: навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.

26. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

28. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. 204 с.

29. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 512 с.

30. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Атіка, 2007. 564 с.

31. Максимова В.Ф. Контроль в управлінні економічними процесами на підприємстві: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2008. 190 с.

32. Мартиненко Н.М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 496с.

33. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. / [Н.М. Буняк, Н.В. Коленда, Л.М. Черчик]; за заг. ред. Л.М. Черчик. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. 278 с.

34. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2015. 550 с.

35. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.

36. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. Москва: Дело, 1992. 702 с.

37. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. / за ред. О. В. Сметанко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

38. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.

39. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. 2-ге вид. [перероб. та доп.]. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.

40. Начаєв В.М. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2004. 198 с.

41. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.

42. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2003. 567 с.

43. Основи менеджменту: навч. посіб. / Є.К. Бабець, А.Г. Максимчук, В. П. Стасюк, А.П. Чернов. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 496 с.

44. Основи менеджменту: навч. посіб для студентів вищих навчальних закладів / За ред. О.В. Басвої, Н.І. Фетісової. Ч.1. Київ: МАУП, 2007. 333 с.

45. Основи менеджменту: навч. посібник / за ред. О.О. Гуторова. Харків: ХНАУ, 2009. 327 с.

46. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

47. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. 4-е вид., перероблене і доповнене. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
48. Пірен М.І. Конфліктологія. Київ: МАУП, 2005. 360 с.
49. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
50. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 1999. 308 с.
51. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
52. Психологія менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. 2-е изд. Харьков, 2002. 556 с.
53. Рудько В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
54. Савельєва В.С. Психологія управління: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
55. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання: [монографія]. Кіровоград: Пік, 2003. 426 с.
56. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. 456 с.
57. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
58. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
59. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. Киев: МАУП, 2001. 168 с.
60. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 346 с.
61. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.
62. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д.е.н., проф. В.М. Нижника, к.е.н, доц. М. В. Ніколайчука. Хмельницький: Вид-во ХНУ, 2010. 389 с.
63. Федоренко В.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: «Алерта», 2007. 420 с.
64. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: «Либідь», 2004. 445 с.
65. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576с.
66. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 442 с.
67. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 312 с.
68. Шегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособ. Киев: О-во «Знання», КОО, 2013. 514 с.
69. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
70. Шоробура І.М. Менеджмент: навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>2</b>
<b>ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»</b>	<b>3</b>
<b>ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ</b>	<b>7</b>
Практичне заняття №1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту: системна модель менеджменту організації	7
Практичне заняття №2. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту: менеджмент як вид діяльності	15
Практичне заняття №3. Історія розвитку менеджменту	25
Практичне заняття №4. Закони, закономірності та принципи менеджменту	33
Практичне заняття №5. Методи менеджменту	40
Практичне заняття №6. Процес управління	48
Практичне заняття №7. Планування як загальна функція менеджменту: сутність, види планування	54
Практичне заняття №8. Планування як загальна функція менеджменту: процес планування	61
Практичне заняття №9. Організування як загальна функція менеджменту	70
Практичне заняття №10. Мотивування як загальна функція менеджменту	78
Практичне заняття №11. Контролювання як загальна функція менеджменту	87
Практичне заняття №12. Регулювання як загальна функція менеджменту	95
Практичне заняття №13. Інформація і комунікації в менеджменті	102
Практичне заняття №14. Керівництво та лідерство: влада і відповідальність	109
Практичне заняття №15. Керівництво та лідерство: стилі керівництва	116
Практичне заняття №16. Управління організаційними конфліктами	124
Практичне заняття №17. Ефективність менеджменту: сутність та підходи до оцінки	135
Практичне заняття №18. Ефективність менеджменту: відповідальність та етика в менеджменті	143
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>149</b>







НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

**Буняк Надія Михайлівна**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 10.06.2019. Формат 60x84/16. Папір офс.

Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк.8,17

Тираж 50 прим.

