

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Надія Буняк

МЕНЕДЖМЕНТ-II

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Луцьк

2019

УДК 005.7:658

Б-91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки № 7 від 20.03.2019 р.).

Рецензенти: Ющишина Л.О. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

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

Буняк Н.М.

Б-91 Менеджмент-II: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 88 с.

Анотація: навчально-методичне видання містить програму дисципліни, теми та методичні вказівки до проведення практичних занять, рекомендовану літературу. Рекомендовано студентам 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.7:658

© Буняк Н.М., 2019

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації інституційного середовища ведення бізнесу в Україні зростає роль механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення як тактичних, так і стратегічних організаційних цілей. Сьогодні управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому та зовнішньому ринках, її здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції. У зв'язку з цим сучасний ефективний менеджер повинен добре орієнтуватися в питаннях управління та проблемах, пов'язаних з ним, щоб ефективно використовувати ресурси організації та досягати поставлених цілей, вміти розробляти та обґрунтовувати основні напрями удосконалення та підвищення ефективності діяльності організації.

Мета вивчення дисципліни «Менеджмент-II» – формування у спеціалістів сучасного системного економічного мислення в галузі менеджменту організації, підготовка висококваліфікованого менеджера, який буде спроможним забезпечити високий рівень ефективності системи управління та конкурентоспроможність організації в сучасних умовах господарювання.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організацій як об'єктів управління;
- сформувати у студентів вміння і навички управління організаційними процесами та організаційною поведінкою персоналу;
- ознайомити студентів з напрямками підвищення конкурентоспроможності організації та особистої ефективності менеджерів;
- сприяти формуванню управлінського мислення та отриманню практичних навичок щодо прийняття управлінських рішень з побудов та реформування системи, структури, дизайну організації.

До кінця навчання студенти будуть компетентними у питаннях:

- застосування концепцій, методів та інструментів менеджменту для результативного та ефективного управління організацією;
- визначення та опису характеристики організації;
- вибору та використання сучасного інструментарію менеджменту;
- оцінки та забезпечення якості виконуваних робіт;
- аналізування й структурування проблем організації;
- формування та демонстрування лідерських якостей та поведінкових навиків;
- встановлення зв'язків між елементами системи управління організації;
- застосування навиків обґрунтування та управління проектами, генерування підприємницької ідеї;
- планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- організації та здійснення комунікації з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
- аргументування власної точки зору в дискусії на основі етичних міркувань;
- демонстрування вміння взаємодіяти з людьми та впливати на їх поведінку.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ-II»

Тема 1. Системна модель менеджменту організації

Організація як складна система та об'єкт управління. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Суть функціонального бачення організації. Системне бачення організації. Узгодження цілей, стратегій і потенціалу організації. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності. Рівні досконалості та синергізм управління організації.

Тема 2. Еволюція організації

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

Системні правила менеджменту. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць. Діапазон керованості та фактори, що його визначають. Централізація та децентралізація.

Тема 4. Організаційний інжиніринг

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Принципи інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу. Реінжиніринг.

Тема 5. Організаційний дизайн

Сутність організаційного дизайну та його параметри. Рівні та етапи організаційних змін. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень. Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу організації.

Тема 6. Управлінські моделі

Моделі організацій як об'єктів управління. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Поведінкові та адміністративні моделі організації. Управлінські технології

Тема 7. Керівництво в організації

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Управління дисципліною. Типові порушення та їхні причини. Дисциплінарний вплив.

Тема 8. Характеристика основних підсистем менеджменту організації

Управлінська підсистема. Основні характеристики та напрями оцінювання управлінської підсистеми системи менеджменту організації. Фінансова підсистема. Фінансова стратегія. Фінансова політика. Операційна підсистема. Маркетингова підсистема. Інформаційна підсистема. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організації. Підсистема логістики. Модель функціонування логістичної підсистеми організації. Інвестиційна підсистема.

Тема 9. Стратегічний менеджмент в системі організації

Роль та місце стратегічного менеджменту в організації. Стратегічне управління. Основні складові моделі стратегічного менеджменту організації. Об'єкти стратегічного управління. Стратегії організації.

Тема 10. Кадровий менеджмент

Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту. Кадрова політика організації. Кадрове планування в організації. Комплектування організації персоналом. Кадровий аудит.

Тема 11. Антикризове управління організацією

Економічна сутність кризи розвитку організації. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ в організації. Основні положення антикризового управління організацією. Програма антикризових заходів. Система управління в подоланні кризової ситуації.

Тема 12. Управління ризикозахищеністю організації

Сутність ризику і невизначеності. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання. Методи аналізу ризику. Ризик-менеджмент організації.

Тема 13. Управління конкурентоспроможністю організації

Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності організації. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Конкурентні стратегії організації.

Тема 14. Управління ефективністю організації

Теоретичні основи ефективності розвитку організації. Значимість ефективності, її критерії. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності управління. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації.

Тема 15. Діагностика управління організацією

Характеристика діагностика як процесу та її основні параметри. Види діагностики. Етапи та методи діагностики. Діагностика якості менеджменту організації.

ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття №1

Тема. Системна модель менеджменту організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності системної моделі менеджменту організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дослідити організацію як складну систему та об'єкт управління; проаналізувати особливості функціонального та системного бачення організації, рівні її досконалості; набути компетенцій щодо узгодження пріоритетів та інтересів стейкхолдерів організації, а також аргументованого відстоювання своєї точки зору.

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: «Характеристика основних видів синергетичного ефекту», їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Організація як складна система та об'єкт управління.

2. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.

3. Суть функціонального та системного бачення організації.

4. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності

5. Рівні досконалості та синергізм управління організації.

6. Узгодження цілей, стратегій і потенціалу організації.

7. Моделі організації як відкритої динамічної системи.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Майже 15 років Анастасія Г. працювала на великому підприємстві, одному з найкращих в оборонній галузі. Впродовж останніх років справи на підприємстві йшли все гірше й гірше, та лише в останній рік ситуація почала

покращуватися. Замовлення споживачів зростали, продуктивність і якість підвищилися у порівнянні з рівнем, на якому вони знаходилися декілька років тому, - все це завдяки комплексній програмі щодо покращення роботи підприємства. Тому для Анастасії та ще 400 її колег було несподіванкою, коли вони дізналися про своє звільнення відповідно до рішення нового виконавчого директора щодо скорочення виробництва.

Анастасія була змушена шукати іншу роботу, але це виявилось дуже складним завданням, зусилля декількох місяців були безрезультатними. Її заощадження закінчувалися, й вона почала падати духом, коли випадково побачила об'яву в газеті про можливість заробити гроші доглядаючи газони у приватних господарствах. Згодом Анастасія вже підстригала газони в декількох господарствах, справи йшли добре.

Одного разу вона вирішила заснувати свою власну справу – доглядати за газонами и лужками. Вона відчувала полегшення від думки, що більше не буде нервуватися у пошуках роботи, й раділа, що стане сама собі хазяйкою й керівником. Анастасія дещо побоювалась повної самостійності, однак прагнула добитись успіху.

Спочатку справи йшли повільно, але поступово коло клієнтів Анастасії розширилось. Все більше людей просили надати їм послуги: деякі були раді перекласти на неї свою роботу, інші «перекинулись» до неї з професійних фірм з догляду за садом. Наприкінці першого року самостійної роботи Анастасія вже знала – цим способом вона зможе заробляти собі на життя. Вона стала займатись й іншою роботою: підкормлювала і полола газони, підстригала чагарники. справи йшли настільки добре, що Анастасія найняла собі для допомоги двох помічників і навіть думала, що при бажанні бізнес можна розширити.

Запитання.

1. Хто по-вашому Анастасія – менеджер, бізнесмен чи підприємець?
2. Чи є Анастасія виробничим менеджером власного бізнесу?
3. Як на Вашу думку, чи входять до її обов'язків прогнозування, управління інвентарними запасами, складання робочого графіка, гарантія якості?
4. Якщо так, то поясніть детально, що саме потребує прогнозування, наскільки важлива для Анастасії гарантія якості, яким чином клієнти Анастасії скоріш за все будуть оцінювати якість її роботи щодо догляду за присадибними ділянками?
5. Які переваги кожного з варіантів, які Анастасія брала до уваги, обмірковуючи такі проблеми: працювати на організацію або на саму себе, розширити свою справу або ні?

Завдання 2. 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 3. Ваша фірма щомісяця продає 5000 комп'ютерів. Для того щоб серйозно протистояти конкурентам, має бути зроблений вибір:

- знизити ціну на продукцію на 10%; тоді прибуток вашої фірми від продажу кожного комп'ютера скоротиться з 300 грн. до 200 грн.;

- підсилити рекламу й збільшити мережу збутових організацій (при цьому рекламні витрати на одиницю продукції зростуть із 100 грн. до 150 грн., а збутові – з 50 до 120 грн.).

Завдання.

- визначити фактори, які будуть ураховуватися при прийнятті рішення, і перелік можливих альтернатив рішення;

- розрахувати прибутковість;

- прийняти єдине рішення.

Завдання 4. Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик втрати врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить зворотнє: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов. Компанія, якою він керує, за 12 років з невеликого ТОВ перетворилася на одне з найбільших бізнес-об'єднань Кіровоградської області. С. Тарасову 42 роки. У 1987 р. він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства «Тедді-64». Бізнес розпочав у 1992 р. за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 р. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилася з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже в 1998 р. об'єми реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому С. Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо в сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано – почати вирощувати зернові.

У процесі роботи С. Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями – світовими торговцями зерна, такими як «Каргілл», «Альфред Топ-фер», «Гленкор». Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало близько 550 компаній – експортерів зерна, проте 25% об'єму експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

С. Тарасов розумів, що за таких нерівних фінансових та лобістських можливостей жодна вітчизняна компанія не зможе довго складати конкуренцію на цьому сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і, крім торгівлі зерном, зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1998 р. було взято в оренду близько 500 га орної землі в Кіровоградській області, щоб створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

С. Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й по цей день усі агрофірми холдингу «Агронафто-сервіс-СТ» були рентабельними. Навіть у 2003 р., коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу становила 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв – елеватор у Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном, як компанію-донор – джерело для внутрішніх інвестицій. Сьогодні до цього процесу залучені й банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд «Агронафтосервіс-СТ» складають районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закупає за кордоном. У цьому випадку не за умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Останніми роками переважна кількість керівників жаліються на нестачу працівників у сільському господарстві. С. Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить усе можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

У сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. С. Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства: одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить усю необхідну роботу, присутня при нарадах.

Запитання.

1. Які якості менеджера найважливіші для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу «Агронафтосервіс-СТ».
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент – це не тільки наука, а й мистецтво.

Тестові завдання

1. До статичних законів функціонування та розвитку організації слід віднести:
 - а) закон пропорційності;
 - б) закон синергії;
 - в) закон інформованості;
 - г) закон самозбереження.
2. Закон композиції передбачає, що:

а) цілі організації мають бути узгоджені та спрямовані на підтримку головної загальної мети;

б) кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу;

в) організація прагне зберегти себе як цілісне утворення;

г) має бути певне кількісне співвідношення між частинами організації.

3. *До внутрішніх змінних на підприємстві належать:*

а) ціль, технологія;

в) люди (персонал);

б) структура організації, завдання;

г) усі відповіді правильні.

4. *Функціональний підхід вперше був запропонований прихильниками школи:*

а) наукового управління;

в) людських відносин;

б) адміністративного управління;

г) соціальних систем.

5. *Метод системного дослідження об'єктів спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта – це:*

а) метод синектики;

в) системний аналіз;

б) функціонально-вартісний аналіз;

г) діалектичний метод.

6. *До основних принципів системного аналізу належить:*

а) принцип цілісності;

в) принцип гнучкості;

б) принцип безперервності;

г) принцип невизначеності.

7. *Формування за допомогою зацікавлених груп вектору діяльності організації, направленою на реалізацію власних цілей та задоволення інтересів зацікавлених груп – це:*

а) функція менеджменту;

в) призначення менеджменту;

б) принцип менеджменту;

г) усі відповіді правильні.

8. *Вкажіть зайву вимогу, якій повинна відповідати певна група людей, щоб мати статус організації:*

а) наявність щонайменше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;

б) наявність хоча б однієї мети, яку приймають всі члени групи;

в) наявність членів групи, які спеціально працюють разом щоб досягти спільної мети;

г) наявність спільних завдань, які повинні виконати члени групи.

9. *Організація як цілісна система складається з:*

а) керівної підсистеми;

б) керованої підсистеми;

в) керівної та керованої підсистем;

г) управлінської та керівної підсистем.

10. *Сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей – це:*

а) внутрішнє середовище організації;

б) зовнішнє середовище організації;

в) структура організації;

г) економічне середовище організації.

Рекомендована література [1, 2, 3, 7, 9, 12, 14, 16, 21, 23, 24, 26, 27, 32].

Практичне заняття №2

Тема. Еволюція організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про основні етапи еволюції організації, особливості управління організаційними змінами на різних етапах життєвого циклу організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дослідити зміни як об'єктивний процес розвитку організації; проаналізувати еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організацій; визначити стадії виникнення змін на різних етапах життєвого циклу організації; набути компетенцій щодо використання системного підходу в управлінні в умовах змін, а також системного мислення та творчого пошуку.

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: «Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.

2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій.

3. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін.

4. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

5. Значення змін в діяльності організації.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. На підприємство, де Ви працюєте керівником, заплановано завести нове обладнання. Необхідне обладнання пропонують дві компанії – «К» і «С». Під час обговорення цієї проблеми з відповідальними за це працівниками з'ясувалося, що існує дві протилежні думки: одні віддають перевагу компанії «К», інші – «С». Право прийняти остаточне рішення належить Вам. Якою буде Ваша позиція як керівника? Обґрунтуйте свій вибір.

А. Оскільки практичну роботу з обслуговування верстатів фактично виконують

робітники, то слід запропонувати обговорення питання з ними і вести розмову так, щоб у їх середовищі склалось остаточне рішення.

Б. Уважно вислухавши думку обох сторін, самому прийняти остаточне рішення, а відтак пояснити всім, з яких причин саме таке рішення прийнято. За необхідності переконати незгодних з Вами.

В. Вивчити переваги і недоліки обох варіантів, доповісти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення щодо придбання певного виду обладнання.

Завдання 2. Керівник відділу кредитування одного з українських банків Тетяна Михайлівна після довгих роздумів ухвалила, нарешті, остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що постійно зростаючий обсяг роботи відділу, де Тетяна Михайлівна була єдиним менеджером, почав відбиватися на якості роботи. Тетяна Михайлівна розуміла, що за щоденною «текучкою» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, які слід було вирішувати у відділі.

Коло потенційних кандидатів швидко звузилося до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом вчилися у Фінансовій академії. Роки сумісного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радощі і горе – все це дуже зближувало їх. Вони довіряли один одному, а після заміжжя продовжували товаришувати сім'ями. Як фахівець Олена Миколаївна була старанним і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Тетяни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей. Саме ці якості і дозволили свого часу Тетяні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Цю подію Олена Миколаївна сприйняла зовні спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Тетяна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ЗВО працювала в її відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «вписалася» в жіночий колектив відділу. Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже швидко стала кваліфікованим працівником. Тетяна Михайлівна вважала, що Надії не хватало лише всидливості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Тетяні Михайлівні оригінальні вирішення проблем, що виникають перед відділом, за допомогою яких вдавалося досягти значних результатів.

Запитання.

1. Кому, на вашу думку, слід віддати перевагу в рішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні або молодій співробітниці Надії?

2. Поясніть своє рішення, прагнучі «зважити» достоїнства і недоліки кожної кандидатури.

3. Якими якостями, перш за все, повинен володіти менеджер?

4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції і інших підприємств і організацій?

Завдання 3. Гіпермаркет «Нова» вже давно хворів на хронічне захворювання усієї української роздрібно-торгівлі. Симптоми звичайні – плінність кадрів,

некваліфікований персонал, проблеми в залі при обслуговуванні клієнтів і низька трудова дисципліна.

Надія на зміни на краще вже не утішала директора гіпермаркету, і прихід нового менеджера – маленької, крихкої дівчини із звичним ім'ям Оксана – не провіщав нічого нового.

У перші дні Оксана просто оглядалася і спілкувалася із співробітниками: розмовляла з продавцями і вантажниками, цікавилася їх життям розповідала про себе, обговорювала смаки, інтереси і, звичайно, роботу.

Хтось йшов на контакт краще, хтось гірший, але так чи інакше кожен відгукувався на її м'яку, спокійну і душевну манеру розмови. Якось само собою вийшло, що округ її сформувалося коло людей, зацікавлених в змінах на краще, і вони почалися. У торговому залі і на складі, в зоні біля каси і на стоянці у гіпермаркету, в кожній зміні завжди знаходився той, хто вважав, що магазин можна і треба зробити краще.

Всього через рік відсоток втрат в гіпермаркеті знизився на 68%, продажі зросли на 18%, в три рази скоротилася кількість реклаमाцій, сформувалася позитивна корпоративна культура – персонал став проводити більше часу разом, стали організовуватися свята для дітей, спільні виїзди на природу; навесні співробітники сформували традицію посадки дерев. Внаслідок оздоровлення внутрішнього клімату людям вже не хотілося йти – текучка знизилася до 4%.

Завдання:

1. Що стало ключовим моментом, що дозволив Оксані добитися таких поліпшень?

2. Розробіть шляхи рішення наступних проблем, що виникли в цій організації: залучення необхідних людей; приплив і відтік членів команди; управління; боротьба з самозаспокоєністю; збереження націленості на результат; що робити з непокірними членами команди.

Ситуація 4. В якості типового, хоча і дещо сумного прикладу приведемо історію компанії «Х». Ця компанія на початку дев'яностих створювалася групою фізиків-ядерників, які в смутні роки після розвалу Радянського Союзу і закриття безлічі оборонних НДІ не розгубилися, а з головою поринули в новий час і його нові реалії. Бізнес виявився успішним, поступово компанія зайняла одне з провідних місць у своєму секторі економіки одного з українських регіонів.

З деяких причин для роботи в різних містах регіону створювалися нові юридичні особи, причому їхні власники сильно варіювалися залежно від участі самих засновників і інших партнерів. Приблизно через 10 років засновники повірили в те, що компанія успішна, все налагоджено і можна піти на пенсію, не очікуючи подачок від держави. У відпочинку пройшов рік, другий, а потім грянув грім.

Після того, як засновники усунулися від керівництва, в компанії дуже швидко почався розвал: інші співвласники розглядали цей бізнес лише з точки зору отримання прибутку, а менеджери виявилися не готові до самостійності і за прикладом засновників «пішли на пенсію», причому прямо на робочих місцях, так що через всього два роки компанія виявилася на межі банкрутства. Компанія, що будувалася більше десяти років, зазнала невдачі тому, що керівники повірили у своє

право розслабитися!

Завдання.

1. Знайдіть причини розвалу «командної гри».
2. Приведіть методи, що дозволяють «не розслаблятися» і закріпити вже досягнуті організацією позитивні результати.

Ситуація 5. У великій українській аудиторській компанії (650 чоловік) декілька співробітників служби персоналу займається підготовкою резюме співробітників для компонування пакетів супровідної документації до тендерних пропозицій. Оскільки ряд проектів спонсують міжнародні організації, то резюме готуються на англійській і російській мовах у вигляді окремих файлів MS Word. Робота носить авральний характер, зміст CV повинен узгоджуватися як з самими співробітниками (у CV вноситься інформація про останні проекти, в яких взяв участь аудитор), так і з керівником проекту, який може внести окремі смислові доповнення.

Компанія працює на ринку вже більше 10 років, тому на найлояльніших співробітників існує півтора-два десятки різних резюме на двох мовах. Навіть знайти найсвіжіше не просто, а виявити особливості проекту, під який воно готувалося, співробітникам служби персоналу ще складніше, тому для підготовки і оновлення чергових 20 резюме до години «Ч» співробітники вимушені затримуватися на роботі мало не до ранку.

Один із співробітників служби персоналу пропонує директорові з персоналу зробити роботу більш технологічною – помістити інформацію про співробітників у базу даних на базі Oracle здиференційованим доступом, можливість створення якої він вже обговорив із службою ІТ. При цьому відпадає необхідність пересилки файлів перекладачам і керівникам проектів – інформація може бути внесена або доповнена відповідними ключовими персонами прямо у базі даних. Директор з персоналу підтримує цю ініціативу, колеги ініціатора зміни теж ратують за створення зручного інструменту.

База даних розробляється силами співробітників ІТ департаменту і встановлюється на комп'ютери співробітників служби персоналу і перекладачів.

Тепер резюме можна представляти у вигляді різних форм звітів, які потрібно різним інстанціям, давати самим аудиторам можливість періодично оновлювати свої життєписи, а не робити це за них, проводячи телефонні опитування і вносячи відповідні зміни.

Здавалося б, що ще треба відповідальному за підготовку CV співробітників? Але для того, щоб база запрацювала, туди потрібно внести початкову інформацію, перенести з останніх версій «вордовських» файлів, це можна робити вже не в авральному режимі, але робота не проста.

Ініціатор зміни бере на себе відповідальність за підготовку пілотного проекту, оскільки поступило замовлення на підготовку CV 15 чоловік на російській та англійській мовах, вводить необхідну інформацію в систему, вчить перекладачів і керівника проекту працювати з базою даних. Роботу було виконано вчасно.

Ініціатор зміни активно намагається залучити своїх колег до роботи з базою даних – дивіться, «воно ж працює»!, але колеги відмовчуються або відбуваються жартами, хоча і підтверджують, що інструмент – корисний і зручний, а коли

поступає чергове замовлення на більшу кількість CV, знову беруться за звичні файли MS Word – мовляв, не встигнемо, оскільки багато інформації необхідно вводити з « нуля». Знову нічні пильнування, втома. Ініціаторові зміни пропонують підвищення і перехід в інший відділ, на що він погоджується. Створеним інструментом так ніхто і не користується.

Завдання.

1. Знайдіть помилки ініціатора змін щодо мотивування колективу організації до змін.
2. Яким чином необхідно було діяти ініціатору для ефективного впровадження змін?

Тестові завдання

1. Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх та зовнішніх збурюючих впливів – це сутність принципу:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| а) інерції; | в) еластичності; |
| б) безперервності; | г) раціоналізації. |

2. Поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій – це:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| а) розвиток; | в) трансформація; |
| б) функціонування; | г) зміна. |

3. Автором 3-х етапної схеми проведення змін є :

- | | |
|----------------|--------------|
| а) Л. Грейнер; | в) К. Левін; |
| б) І. Ансофф; | г) К. Тюрлі. |

4. Підхід, за яким проведення комплексних змін у настановах та цінностях, формування загального бачення організації здійснюється шляхом залучення і переконання персоналу організації:

- | | |
|-----------------|--------------------------------|
| а) директивний; | в) метод «завоювання сердець»; |
| б) аналітичний; | г) переговорний метод. |

5. Теорія, яка використовується, коли необхідні швидкі і кардинальні зміни:

- | | |
|----------------|----------------|
| а) теорія «Х»; | в) теорія «О»; |
| б) теорія «Е»; | г) теорія «У». |

6. Рефреймінг – це основний етап:

- а) моделі життєвого циклу;
- б) моделі організаційного розвитку;
- в) моделі управління стратегічними змінами;
- г) моделі «біологічної корпорації».

7. Головна мета організації на стадії «дитинство»:

- а) виживання;
- б) забезпечення прискореного зростання;
- в) зростаючий успіх і забезпечення бурхливого зростання;
- г) боротьба за виживання і збереження ринкової частки.

8. Для кризи лідерства характерним є:

- а) наявність організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками;
- б) посилення децентралізації у структурі управління;

- в) посилення бюрократизму системи;
- г) домінування неформальних відносин у колективі.

9. Згідно Л. Грейнера виокремлюють:

- а) 3 «революції» в розвитку організації;
- б) 4 «революції» в розвитку організації;
- в) 5 «революцій» в розвитку організації;
- г) 6 «революцій» в розвитку організації.

10. Проведенню організаційних змін в організації перешкоджають:

- а) побоювання змін;
- б) протиріччя в цілях;
- в) застарілі концепції управління;
- г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [1, 2, 3, 7, 9, 12, 14, 16, 21, 23, 24, 26, 27, 32].

Практичне заняття №3

Тема. Організаційний механізм менеджменту організацій: механізми управління

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про організаційний механізм організації, зокрема механізми управління формування розуміння сутності системної моделі менеджменту організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; вивчити системні правила менеджменту; проаналізувати комплексний механізм управління; дослідити нормативно-правову регламентацію, підстави та порядок організації управління; засвоїти особливості «жорсткого» та «м'якого» системних підходів до управління організаційними процесами; набути компетенцій щодо практичної реалізації організаційного механізму менеджменту організацій, а також налагодження міжособистісної взаємодії при вирішенні професійних завдань.

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: «Концепція проектування роботи в сучасних організаціях» та їх обговорення.
4. Опрацювання дискусійних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.
6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Системні правила менеджменту.
2. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.
3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
4. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Спроекувати організацію:

- вид підприємств відповідно законодавчої бази заснування підприємства (приватне, колективне, спільне, державне, громадське, комунальне);
- місія і цілі організації;
- характеристики організації (цільові орієнтири, сфера діяльності, філософія, можливості й засоби здійснення діяльності організації);
- стратегія організації;
- ситуаційні фактори: зовнішнє середовище, технологія роботи, стратегічний вибір, поведження працівників.

Завдання 2. Ви – заступник директора приватної охоронної фірми «Захист» (структура управління представлена на рис. 3.1).

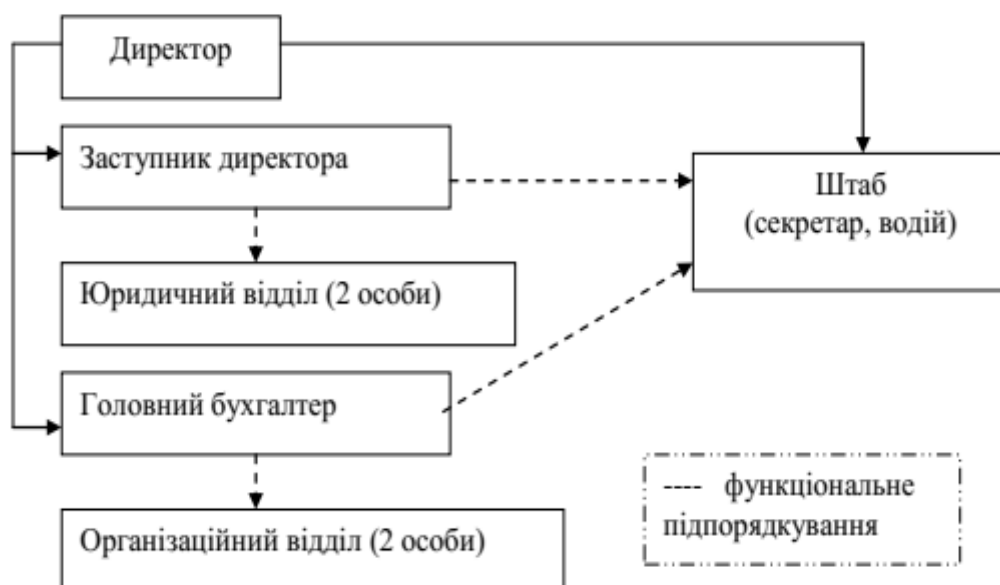


Рис. 3.1. Структура управління приватної фірми «Захист»

Стосунки із співробітниками у вас склалися різні: із начальником організаційного відділу вони досить напружені, секретар директора – дівчина 20 років – не користується вашою повагою як фахівець.

Сьогодні 24 жовтня. Вчора 23 жовтня о 21.00 ви повернулись з відрядження. Ваш робочий день починається о 8.00, але сьогодні ви запізнилися на 10 хвилин. Директор фірми вже чекав на вас і дав вам деякі доручення (розмова тривала 5 хвилин.).

До 10.00 ви повинні вирішити низку нагальних питань.

1. У вас захворіла дитина. Вчора її забрали до лікарні і ви, не відпочивши після відрядження, цілу ніч провели біля її ліжка. Вранці лікар повідомив, що потрібно до 10 години ранку занести 700 грн. на ліки. Враховуючи те, що у відрядженні ви придбали деякі речі, такої суми у вас готівкою немає.

2. Під час вашої зустрічі з керівником фірми, він запросив матеріали про якісний склад працівників фірми, які знаходяться у вашому сейфі. Ключ від сейфу залишився у вас дома. Жінка знаходиться в лікарні біля дитини.

3. Сьогодні до 9-ї години за дорученням директора вам потрібно написати вітальну листівку та придбати подарунок керівнику фірми «Антураж», у якого сьогодні день народження (гроші потрібно зняти з рахунку у банку).

4. Вчора в кінці робочого дня на розрахунковий рахунок вашої фірми було перераховано деякі кошти, які планується використати на канцелярські товари. Доручення на їх отримання оформлене на ваше ім'я. Магазин канцелярських товарів закривається на перерву о 12 годині. Отримати замовлення ви повинні сьогодні у зв'язку з тим, що з 25 жовтня у магазині розпочнеться переоблік, що триватиме досить довго.

5. Протягом останніх двох тижнів всі відділи вашої фірми були задіяні у підготовці інформації щодо охорони представників однієї із політичних партій, з якою ви співпрацюєте. Сьогодні вам потрібно її востаннє переглянути і передати замовникові, представник якого від'їжджає о 9.00 з дому, не заходячи до фірми. Зв'язок з ним тимчасово відсутній.

6. 26 жовтня до вас приїздить представник нового партнера по бізнесу. Його потрібно зустріти на належному рівні, а головний бухгалтер знаходиться на лікарняному, тому всі організаційні питання лежать на вас. Про поселення в готелі слід домовитись сьогодні до 12.00.

7. У пакеті з поштою знаходиться 2 листи з поміткою «терміново». На один з них відповідь потрібно було дати ще вчора, на другий – підготувати відповідь до 14.00.

Крім цього, Вам потрібно дати відповідь на такі листи:

– скарга від директора установи, яка знаходиться під охороною Вашої фірми, на незадовільну роботу охоронців;

– лист від Дитячо-юнацького центру з проханням виділити кошти на конкурсну поїздку в Крим фольклорного колективу.

8. О 10.00 директор збирає всіх працівників фірми на нараду, час закінчення якої невідомий.

Слід обрати оптимальний маршрут та скласти time-plan, що дозволить якомога краще вирішити всі питання, що виникли.

На рис. 3.2 вказані об'єкти, які Вам необхідно відвідати, та сполучення між ними.

Цифри над лініями означають час досягнення пункту пішки.

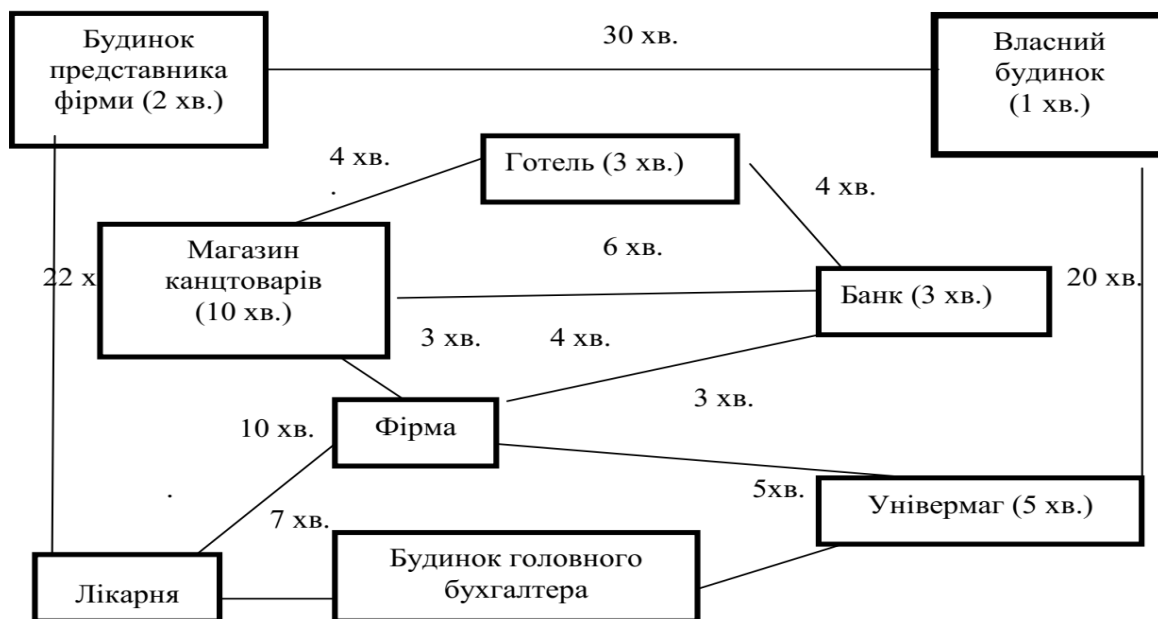


Рис. 3.2. План розташування об'єктів для розробки маршруту

Цифри в прямокутниках означають тривалість перебування в кожному з пунктів призначення. В лікарні Ви можете перебувати довільну кількість часу.

При використанні машини час перебування скорочується, але машину Ви можете взяти лише до 9.00.

Таблиця 3.1

Порядок дій та оптимальний розрахунок часу на вирішення виробничих питань

Час		Місце перебування	Необхідні дії
від	до		

Завдання 3. Ви дістали одночасно два термінових завдання: від вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу.

Виберіть оптимальні рішення.

- А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.
- Б. Спочатку буду виконувати найбільш важливе, на мій погляд, завдання.
- В. Спочатку виконаю завдання керівника більш високого рангу.
- Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Тестові завдання

1. *Послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію – це:*

- а) політика;
- б) механізм;
- в) процедура;
- г) тактика.

2. *Складова частина системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори,*

стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління – це:

- а) мотиваційний механізм;
- б) процедурний механізм;
- в) механізм управління;
- г) механізм керівництва.

3. Сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації як відкритої виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища – це:

- а) мотиваційний механізм;
- б) організаційний механізм;
- в) правовий механізм;
- г) процедурний механізм.

4. Збалансування загальної ефективності управління функціонуванням організації та формування системи аналітичних співвідношень, на базі яких встановлюється система результативних взаємопов'язаних індикаторів – це мета:

- а) мотиваційного механізму;
- б) правового механізму;
- в) економічного механізму;
- г) процедурного механізму.

5. Усунення суперечностей із правовідносин учасників процесу управління та надання їм оптимального змісту – це завдання:

- а) організаційного механізму;
- б) правового механізму;
- в) економічного механізму;
- г) процедурного механізму.

6. До системних правил менеджменту слід віднести:

- а) сума властивостей (параметрів) системи не дорівнює сумі властивостей її компонентів;
- б) кількість компонентів системи, що визначають її розмір, має бути мінімальною, але достатньою для реалізації цілей системи;
- в) структура системи повинна бути такою, щоб зміни у вертикальних зв'язках компонентів системи мінімально впливали на функціонування системи;
- г) усі відповіді правильні.

7. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень передбачає використання:

- а) процесного підходу;
- б) системного підходу;
- в) функціонального підходу;
- г) ситуаційного підходу.

8. Створення та функціонування підприємств в Україні регулюється:

- а) господарським законодавством;
- б) валютним законодавством;
- в) митним законодавством;
- г) усі відповіді правильні.

9. Порядок здійснення операцій з експорту та імпорту сировини, продукції, послуг; визначення ставки мита на ввезення (вивезення) сировини та продукції регулює:

- а) господарське законодавство;
- б) валютне законодавство;
- в) митне законодавство;
- г) податкове законодавство.

10. Процедура створення підприємства як юридичної особи передбачає:

- а) дві основні стадії;
- б) три основні стадії;
- в) чотири основні стадії;
- г) п'ять основних стадій.

Рекомендована література [7, 21, 23, 24, 26, 30, 32].

Практичне заняття №4

Тема. Організаційний механізм менеджменту організацій: проектування організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу; набуття знань про організаційний механізм менеджменту організацій, зокрема проектування організацій.

Завдання: розглянути основні поняття теми; ознайомитись з методологією проектування системи менеджменту та управлінських процедур; вивчити особливості проектування ієрархії та складу структурних одиниць; розглянути етапи проектування структури організації; набути компетенцій щодо практичної реалізації організаційного механізму менеджменту організацій, зокрема діапазону керованості, рівня централізації та децентралізації.

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: «Фактори, що впливають на процес проектування та вдосконалення системи управління сучасними організаціями» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.

2. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць.

3. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.

4. Централізація та децентралізація.

5. Етапи проектування структури організації.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернув до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки у цій ситуації.

1. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

2. Краще всього звернутися з проханням до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

3. Насамперед спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

4. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфлікуючих, і спробую через нього вплинути на них.

Завдання 2. У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригад мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушників необхідно.

Щоб Ви зробили на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

1. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

2. Тих, які б могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним, запропоную назвати винного.

3. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винних і доповісти.

4. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винних і їх покарання.

Завдання 3. Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кому б Ви віддали перевагу, якщо претенденти характеризуються такими якостями:

1. Перший прагне, насамперед, до того, щоб налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити атмосферу взаємної довіри, уникати конфліктів, але це не всіма оцінюється належно.

2. Другий припускає можливість в інтересах справи йти на загострення відносин, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

3. Третій вважає за необхідне суворо дотримуватися правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

4. Четвертий відзначається наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести розпочату справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

Завдання 4. Вам пропонується обрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного певними особливостями у характері своїх взаємовідносин з керівником. Хто з них Вам найбільше імпонує?

1. Перший. Швидко погоджується з думкою або розпорядженням начальника, прагне чітко, повністю і у встановлені терміни виконати всі його завдання.

2. Другий. Може скоро погодитись з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконати всі його розпорядження і завдання, але тільки в тому

випадку, якщо начальник є авторитетом для нього.

3. Третій. Володіє бажаним професійним досвідом і знаннями, хороший спеціаліст, вмілий організатор, але буває невірноважений, нестриманий.

4. Четвертий. Дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності і незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Тестові завдання

1. Упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень – це:

- а) орган управління;
- б) ланка управління;
- в) організаційний дизайн;
- г) організаційна структура.

2. Склад і властивості модельованої системи –це:

- а) суб'єкти організаційного проектування;
- б) складові елементи організаційного проектування;
- в) об'єкти організаційного проектування;
- г) усі відповіді правильні.

3. До принципів організаційного проектування належить:

- а) законність;
- б) збалансованість прав і відповідальності;
- в) ієрархічність;
- г) усі відповіді правильні.

4. Властивість процесу управління зберігати і відновлювати свою якість в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень – це:

- а) стійкість;
- б) оперативність;
- в) гнучкість;
- г) дискретність.

5. Першим етапом проектування організаційної структури є:

- а) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- б) регламентація організаційної структури;
- в) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- г) визначення потреби в управлінському персоналі.

6. Метод організаційного проектування, який передбачає використання досвіду проектування організаційних структур управління в аналогічних організаціях:

- а) метод структуризації цілей;
- б) експертно-аналітичний метод;
- в) метод організаційного моделювання;
- г) метод конструктивних аналогій.

7. Науковий метод, що використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення однієї великої задачі рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих – це :

- а) метод ієрархії;
- б) метод декомпозиції;
- в) метод структуризації цілей;
- г) експертно-аналітичний метод.

8. *Кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи:*

- а) ієрархія управління;
- б) укрупнені нормативи чисельності;
- в) норма керованості;
- г) норми часу та обслуговування.

9. *Мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника характеризується:*

- а) вибірковий масштаб керованості;
- б) вузький масштаб керованості;
- в) широкий масштаб керованості;
- г) селективний масштаб керованості.

10. *Мета централізації:*

- а) збільшення синергії;
- б) поліпшення координації;
- в) запобігання помилок на нижчих рівнях управління;
- г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [7, 8, 9, 18, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 32].

Практичне заняття №5

Тема. Організаційний інжиніринг

Мета: *закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про організаційний інжиніринг.*

Завдання: *розглянути основні поняття теми; проаналізувати специфіку інжинірингового опису процесів в організації; вивчити методологію організації інжинірингу; дослідити умови інжинірингового підходу та учасників інжинірингу; проаналізувати елементи організаційно-управлінського аналізу; набуття компетенцій щодо організації інжинірингової діяльності в організації; розвинути здібності аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.*

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: «Формування та розвитку інжинірингової діяльності сучасних організацій» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів

фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Інжиніринговий опис процесів в організації.
2. Методологія організаційного інжинірингу.
3. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу.
4. Реінжиніринг.
5. Елементи організаційно-управлінського аналізу.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Після реорганізації Вам необхідно перекомплектувати в колективі кілька робочих груп відповідно до нового штатного розкладу.

Який шлях Ви виберете?

1. Візьметесь за справу самостійно, вивчите всі списки кандидатів, запропонуєте адміністрації свій проект щодо комплектування груп і їхніх керівників.
2. Запропонуєте вирішити це питання відділу кадрів: це його робота.
3. Зберете весь колектив, запропонуєте зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, щоб уникнути конфліктів; потім обговорите це на зборах колективу.
4. Спочатку будете обговорювати питання про майбутню роботу цих груп із фахівцями і керівниками.

Завдання 2. «Rover Group» застосовує новаторські методи управління, що включають бригадну працю, тотальне управління якістю та реорганізацію компанії. С метою прискорення процесів розробки нових двигунів було використано проект-менеджментний підхід. При такому підході поєднуються зусилля робітників всіх функціональних підрозділів. Компанія відбирала членів команди для проекту розробки нового двигуна серії «К» з врахуванням їхніх здібностей та готовності адаптуватися до постійних змін.

Вісімнадцять членів груп навчалися роботі з іншими людьми з різних функціональних відділів та різного рівня освіти й спеціальної підготовки. І хоча члени команди були часткою проекту серії «К», вони як і раніше були підзвітні менеджерам своїх первинних функціональних відділів.

Коли підхід, заснований на основі міжфункціонального проекту довів свою успішність, керівництво створило проектні групи для вирішення проблем якості та розробки автомобіля з приводом на чотири колеса «Land Rover Discovery». Кожна проектна група включала функціональних спеціалістів, що підтвердили свої технічні знання та навички міжособистісного спілкування. У Rover Group прийшли висновку, що такі проектні групи з самого початку враховують всі переваги функціональних груп, які повинні забезпечити вихід на ринок автомобіля – від

конструювання до виробництва, маркетингу та продажу. На традиційних автомобільних заводах функціональні підрозділи працюють ізольовано і тільки після того, як отримали інформацію і специфікацію від попередньої ланки в технологічному ланцюзі.

Саме тому позитивний попередній досвід Rover Group спонукав використати цей метод в усій компанії. Майже кожен робітник функціонального відділу бере участь в одному або декількох продуктових або проектних групах.

Питання для обговорення.

1. Охарактеризуйте нову організаційну структуру компанії «Rover Group» з точки зору взаємодії підрозділів та взаємодії із зовнішнім оточенням? Відповідь обґрунтуйте.

2. Перерахуйте умови застосування, переваги та недоліки цього типу організаційних структур.

Завдання 3. З середини 80-х років організаційна структура корпорації IBM зазнала кардинальних змін. 28 січня 1986 року стало видатною датою в IBM. У цей день головний виконавчий директор IBM Джон Екерс заявив про початок грандіозної реорганізації, яку деякі розцінили як вторинне створення IBM. Після трьох років різкого скорочення обсягу продажу та прибутку Джон Екерс вирішив, що ситуація потребує змін.

Організаційна структура IBM в той час могла характеризуватися як централізована, в якій основні рішення приймалися вищим керівництвом. Місцеві менеджери були не в змозі впливати на ринок та вдосконалення техніки, тому що вони не мали на це прав, їх поведінка була обмежена існуючою організаційною структурою IBM. Першим етапом реорганізації стало делегування повноважень для прийняття рішення щодо товарів та ринків менеджерам автономних ліній бізнесу, яким це було ближче ніж вищому керівництву.

Це рішення торкнулось більш ніж 20000 чоловік, які були переведені на нові посади та нові місця. Деякі посади було змінено, деякі були ліквідовано (IBM дозволила ранні виходи на пенсію та переводи по службі, щоб послабити наслідки ліквідації посад).

Найбільшим результатом реорганізації стало створення п'яти автономних промислових груп: персональні ЕОМ, середні ЕОМ, великі ЕОМ, комунікації та мікропроцесорна техніка. У рамках своєї сфери діяльності ці групи мали майже необмежені повноваження вдосконалювати продукції та послуги, знаходити ринки збуту.

Питання для обговорення.

1. Які фактори вплинули на рішення про проведення реорганізації?

2. Як можна класифікувати нову організаційну структуру IBM? Які елементи проектування та перепроектування використовувалися компанією?

Завдання 4. Перший національний банк Чикаго заявив про збільшення прибутку, продуктивності, задоволення клієнтів та підвищення морального стану персоналу внаслідок введення проектування робіт у відділі, що займається акредитивами. Сто десять чоловік, зайнятих у відділі, традиційно виконували окремі

операції, працюючи, за їх образним висловом, на «паперовому складальному конвеєрі». Протягом 6 місяців робітники відділу спільно з керівництвом брали участь у проектуванні своїх робіт з метою перетворення їх в роботи, що потребують більшою майстерності та таланту. Як наслідок ці нові роботи стали відрізнятися від старих змістом, вимогами, контекстом. Додатковий зміст означав, що робітники повинні пройти додаткове навчання для відповідності розширеному колу діяльності та новим обов'язкам. Зараз, працюючи з більш високою продуктивністю, вони більше заробляють. Ефект від проведення реорганізації – за рік банк видав в два рази більше акредитивів, ніж за аналогічні періоди до реорганізації, при зменшенні кількості співробітників вдвічі. Це свідчить, що надання банківським службовцям більш широких повноважень в частині усього кола операцій щодо укладання угод з конкретними покупцем в змозі принести значну віддачу у вигляді збільшення обсягу та ефективності роботи.

Питання для обговорення.

1. Які елементи перепроєктування робіт використовував банк?
2. Як змінилась глибина, ширина та контекст робіт у відділі акредитивів?
3. Чим відрізняються ротація, розширення робіт, збагачення праці?

Завдання 5. «Citibank» значно змінив методи виконання робіт, які використовують його робітники. Джордж Сігерс, віце-президент банку, дав низьку оцінку обслуговуванню клієнтів. Вивчивши причини проблеми, керівництво банку дійшло висновку, що вона обумовлена тим, що робітники не відчують своєї значущості. Вони були невдоволені своєю доволі нудною роботою, частково із-за того, що банк нещодавно встановив банківські автомати.

Банк провів значні зміни, що спрямовані на визнання індивідуальності робітників:

- заохочення зв'язків між функціональними відділами: операційними, маркетинговими та сервісними;
- децентралізація операцій таким чином, щоб одна людина могла здійснювати угоду від початку до кінця;
- встановлення безпосередніми виконавцями робіт прямих контактів з клієнтами;
- дослідження робітників до проведення автоматизації з метою з'ясування того, які фактори роботи вони сприймають як нудні та дратівні;
- організація практичного навчання та підвищення освіти всієї робочої сили.

Ці зміни у проектуванні робіт були проведені протягом двох років. На навчальних курсах співробітники навчалися новим спеціальностям. Було визнано необхідним, щоб управлінський персонал розвинув новий світогляд, включаючи розуміння значущості та бажаності власної думки у робітників, сприяючих прийняттю рішень.

Питання для обговорення.

1. Надайте оцінку процесу перепроєктування робіт в банку?
2. Назвіть основні етапи перепроєктування робіт.

Тестові завдання

1. Якість результату перевіряється його споживачем – наступним елементом процесного ланцюжка – це:
- а) принцип об'єднання процедур;
 - б) принцип нерозривної послідовності;
 - в) принцип власника процесу;
 - г) принцип горизонтального контролю.
2. Метод проектування бізнес-процесів організації, об'єднаних у єдиному інформаційному полі, - це:
- а) бенчмаркінг;
 - б) інжиніринг процесу;
 - в) реінжиніринг;
 - г) моделювання.
3. Посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу – це:
- а) керівник процесу;
 - б) контрактор процесу;
 - в) власник процесу;
 - г) замовник процесу.
4. Процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів, орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис – це:
- а) основні бізнес-процеси;
 - б) супутні бізнес-процеси;
 - в) допоміжні бізнес-процеси;
 - г) забезпечувальні бізнес-процеси.
5. Сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту – це:
- а) процеси виробництва;
 - б) процеси збуту;
 - в) логістичні процеси;
 - г) бізнес-процеси.
6. Первинні клієнти – це клієнти, які:
- а) знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
 - б) одержують вихід процесу;
 - в) одержують первинний вихід;
 - г) немає правильної відповіді.
7. Бізнес-процеси щодо підприємства поділяються на:
- а) виробничі та адміністративні;
 - б) крос-функціональні та підпроцеси;
 - в) основні та допоміжні;
 - г) зовнішні та внутрішні.
8. Формальні і неформальні правила, «писані» і «неписані» закони, корпоративний кодекс – це:
- а) організаційна структура;
 - б) корпоративна культура;
 - в) фірмовий стиль;
 - г) усі відповіді правильні.
9. До загальних правил інжинірингу слід віднести:
- а) уніфікація різноманітності робіт;
 - б) автономність прийняття рішень;
 - в) функціональна доцільність;
 - г) усі відповіді правильні.
10. Сукупність бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності компанії

та зміцнення її конкурентоспроможності на ринку – це:

- | | |
|------------------------|------------------|
| а) інтрапренерство; | в) реінжиніринг; |
| б) інжиніринг бізнесу; | г) бенчмаркінг. |

Рекомендована література [7, 14, 18, 21, 22, 23, 25, 26, 30, 32].

Практичне заняття №6

Тема. Організаційний дизайн

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про особливості організаційного дизайну.

Завдання: розглянути основні поняття теми; визначити сутність організаційного дизайну; проаналізувати рівні та етапи організаційних змін; розглянути об'єкти та компоненти організаційних змін; дати характеристику моделям розвитку потенціалу та конкурентного статусу організації; обґрунтувати роль організаційного дизайну в розвитку підприємницької діяльності; набути компетенцій щодо аналізу і побудови організацій, з врахуванням всіх аспектів діяльності, які відчують на собі істотний вплив мінливих зовнішніх умов ведення бізнесу.

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: «Світовий досвід розвитку організаційного дизайну» та їх обговорення.
4. Опрацювання дискусійних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів робіт студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Сутність організаційного дизайну та його параметри.
2. Рівні та етапи організаційних змін.
3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень.
4. Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу організації.
5. Роль організаційного дизайну в розвитку підприємницької діяльності.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Вже сім років функціонує на ринку фірма «Kids», що займається продажем дитячої продукції. За ці роки фірма розрослась в масштабі: по-перше, зі штату в 10 осіб на початок створення фірми перетворилась на фірму зі штатом в 34 особи; по-друге збільшилась кількість представницьких магазинів і на теперішній час вона дорівнює трьом. Важливим є той факт, що всі рішення приймає директор фірми, покладаючись на свої знання та досвід, вважаючи, що лише він має право приймати такі рішення. Але директору дедалі важче керувати колективом, що збільшився за останні роки на 24 людини і у зв'язку з цим потрібно вирішити ряд питань задля покращення ефективності роботи фірми.

Запитання.

1. Яку з основних функцій менеджменту потрібно використати керівництву фірми для побудови ефективної та вдалої системи управління?
2. Який тип структури притаманний фірмі «Kids»? Обґрунтуйте своє рішення.
3. На який тип структури управління ви порадите директору змінити вже існуючий і чому?

Завдання 2. Побудувати організаційні структури управління.

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства «Щедрий дар» Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві «Щедрий дар» передбачено 112 посад, зокрема управлінського персоналу – 21 чол. (керівник підприємства – 1; заступники керівника підприємства – 2; керівники функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавці – 3; економісти – 2; головні бухгалтери – 1; бухгалтери – 2; інспектор з кадрів – 1; касири центральної каси – 2; адміністратори – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1; робітники – 91 чол.).

Завдання.

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

Завдання 3. У наведеному переліку підрозділів визначте, які з них повинні перебувати в підпорядкуванні:

- у заступника директора з економічних питань;
- у заступника директора з загальних питань;
- у головного інженера.

Відділ техніки безпеки, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, канцелярія, відділ праці та заробітної платні, фінансовий відділ, відділ головного конструктора, відділ комплектації та кооперації, відділ головного технолога, група економічного аналізу, друкарня, відділ головного механіка.

Завдання 4. На малому підприємстві працюють: керівник, 2 менеджери, один з яких керує 7 працівниками, які працюють індивідуально, а другий – бригадир. Бригада складається з 6 працівників (включаючи бригадира).

Розробіть організаційно-управлінську структуру підприємства та визначте її вид.

Тестові завдання

- 1. Творчий метод, процес і результат проектування організації, її процесів і систем, орієнтований на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям та потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – це:*
 - а) побудова організаційної структури;
 - б) організаційний дизайн;
 - в) формування органіграми;
 - г) депертаменталізація.
- 2. Досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації –це:*
 - а) принцип організаційного дизайну;
 - б) ціль організаційного дизайну;
 - в) завдання організаційного дизайну;
 - г) функція організаційного дизайну.
- 3. Автором теорії організаційного дизайну є:*
 - а) І. Ансофф;
 - б) К. Левін;
 - в) Г. Міцберг;
 - г) Й. Шумпетер.
- 4. Кількість підлеглих, що підпорядковані одному працівнику, повинна бути обмеженою – це зміст принципу:*
 - а) оптимальної норми керованості;
 - б) зворотного зв'язку;
 - в) єдності розпорядництва;
 - г) первинності функцій і вторинності структури.
- 5. Основний процес виробництва товарів та послуг в організації – це:*
 - а) стратегічна вершина (апекс);
 - б) структура;
 - в) операційне ядро;
 - г) бізнес-процес.
- 6. Відповідно до методики організаційного дизайну Генрі Міцберга побудова ефективної організаційної структури і діагностика проблем організації здійснюється з допомогою:*
 - а) 3 координаційних механізмів;
 - б) 4 координаційних механізмів;
 - в) 5 координаційних механізмів;
 - г) 6 координаційних механізмів.
- 7. Зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній – це:*
 - а) радикальні зміни;
 - б) помірні перетворення;
 - в) звичайні зміни;
 - г) перебудова організації.
- 8. До адміністративних методів здійснення перетворень слід віднести:*
 - а) модернізацію устаткування;
 - б) демонстрацію переваг;
 - в) примус;
 - г) організаційне регламентування.
- 9. Сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів, - це:*

- а) маркетинговий потенціал організації;
- б) виробничий потенціал організації;
- в) організаційний потенціал організації;
- г) інформаційний потенціал організації.

10. Першим етапом розвитку конкурентного потенціалу організації є:

- а) визначення та оцінка її конкурентного статусу;
- б) формування конкурентного потенціалу;
- в) конкурентний аналіз;
- г) управління внутрішнім конкурентним потенціалом.

Рекомендована література [7, 14, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 32].

Практичне заняття №7

Тема. Управлінські моделі

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про особливості управлінських моделей.

Завдання: розглянути основні поняття теми; вивчити особливості поведінкових та адміністративних моделей організації; дати характеристику управлінським технологіям; дослідити цільові управлінські моделі; набути компетенцій щодо функціонування та розвитку управлінських моделей, а також практичного використання різних управлінських технологій.

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: «Американські теоретики про моделі управління» та їх обговорення.
4. Опрацювання дискусійних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів робіт студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Моделі організацій як об'єктів управління.
2. Поведінкові та адміністративні моделі організації.
3. Управлінські технології.

4. Цільові управлінські моделі.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. На нараді в мерії повинні були бути присутні два керівники проектів з однієї організації, але через невідкладні справи один із них не зміг взяти в ній участі. Повернувшись із наради, його колега передав відсутньому всі отримані документи, але не повідомив про те, що там було прийняте рішення про зміни в програмі й термінах, які не встигли внести до протоколу. Відсутність інформації призвела до того, що група робітників цієї організації не встигла вчасно підготувати новий проект і не одержала фінансування.

Поясніть, чому могла виникнути така ситуація.

Завдання 2. Я запросив кількох людей із Саудівської Аравії. Зможеш організувати прийом?

- Усе буде в порядку, – самонадіяно сказала Елізабет. Гіршого провалу ще не було в її житті.

На перше Елізабет замовила кухарю закуску з крабів, на друге страву з свинини. До столу були також подані старанно відібрані нею марочні вина. Гості дивилися на їжу, але не доторкалися до неї. Що зробила не так Елізабет?

Завдання 3. Українська фірма, намагаючись просунути свою продукцію (різдвяні подарунки) на голландський ринок, вирішила провести головну рекламну компанію протягом третього тижня грудня. Як ви гадаєте, який був наслідок?

Завдання 4. Жанна Христордар тільки що одержала університетський ступінь магістра зі спеціальності «Менеджмент» і відразу ж включилася в роботу компанії свого батька. Її батько Богдан Христордар був власником і президентом компанії «Бутіки Христордара». Компанія володіла мережею з 12 магазинів модного жіночого одягу в ряді великих міст України. Компанію ще наприкінці перебудови заснував дід Жанни. Зв'язки і досвід діда, що довгий час працював у сфері радянської торгівлі, і останні 10 років діяльності її батька в галузі жіночого одягу, їх уміння купувати і продавати цей одяг перетворили компанію з одного магазину в центрі Києва в досить велику мережу магазинів. Управлінський стиль Богдана Христордара, по суті, був продовженням стилю його батька. Обидва одержали освіту при старій системі, один – торгіву, а інший – політехнічну.

Богдан знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатний «тримати руку на пульсі» усіх деталей з закупки, реклами і управління магазинами. Кожен із менеджерів його магазинів, так само як і члени правління, зустрічалися з ним кожні два тижні в Києві. Між цими зустрічами Богдан витрачав 2-3 дні кожного тижня на відвідування своїх магазинів і роботу з їхніми менеджерами.

Однак головною його турботою було те, як люди спілкуються і як вони вмотивовані до роботи. Він відзначав, що на засіданнях, які він проводив, усі його менеджери і фахівці слухають його дуже уважно. Однак слухаючи їх міркування, його спочатку турбувала думка: чи чують вони його чи просто уважно слухають. Як результат, ряд його вказівок точно не виконувалися магазинами. Він часто сам

виправляв документацію і рекламні проспекти. У деяких магазинах працівники говорили про вступ до профспілки. Нерідко доводилося чути те, що йому зовсім не подобалося. Так, йому стало відомо, що багато працівників компанії, включаючи деяких менеджерів, знають, що намагається робити його компанія, і впевнені, що вони могли робити справу краще, якби мали шанс говорити безпосередньо з Богданом і його найближчим оточенням.

Сам Богдан відчував, що багато хто з його менеджерів, так само як і службовці магазинів, робили свою роботу без яких-небудь реальних зусиль до творчості, без винахідливості й ентузіазму. Його, крім того, цікавили, чому деякі його кращі працівники звільнялися і влаштовувалися на роботу до конкурентів. Коли дочка прийшла до нього, щоб зайняти посаду його спеціального помічника, він сказав: «Жанно, мене турбує стан компанії, очевидно, це проблема комунікації і мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент в університеті. Я чув, як ти говорила про проблеми бар'єрів і техніки комунікації. Ти називала прізвища Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клеланда та інших, хто багато знає в галузі мотивації. Звичайно, я сумніваюся, що ці «психологи» знають досить багато про бізнес.

Водночас я знаю про мотивацію людей те, що головне – гроші, гарний начальник і гарні умови роботи. Можливо, ти знаєш щось ще, що допоможе мені? Я сподіваюся на це. За твоє навчання в університеті я заплатив чимало грошей. Мені це недешево обійшлося. Так що ти могла б мені запропонувати?».

Запитання до конкретної ситуації.

1. Як той бізнес, у якому знаходилася компанія, визначав політику в галузі комунікації?
2. Який управлінський стиль переважав у діда і батька Жанни і як він впливав на вирішення проблем міжособистої і організаційної комунікації в компанії?
3. Які форми комунікації з підлеглими переважно використовував Христоदार-батько?
4. Де в Христодара-батька відбувався збій у комунікаційному процесі?
5. Які комунікаційні бар'єри мали місце в компанії? Які заходи ви запропонували б для їх усунення?
6. Які комунікаційні мережі використовувалися Христодаром-батьком у взаємодії з підлеглими?
7. Який комунікаційний стиль переважно використовував Христодар-батько у спілкуванні з підлеглими?
8. Які невербальні форми комунікації використовував Христодар-батько чи були вони ефективними?
9. Як вирішення питань комунікації в даній ситуації пов'язані з рішенням проблем мотивації?

Завдання 5. 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 (в т.ч. 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? Поясніть.
2. Як можна вирішити ці проблеми?
3. Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників, які приділяли б більше уваги управлінській діяльності?

Тестові завдання

1. Основоположником моделі «механістичної конструкції організації» є:

- | | |
|---------------|------------------|
| а) А. Файоль; | в) Ф. Тейлор; |
| б) Г. Гантт; | г) М.-П. Фоллет. |

2. Згідно М. Вебера найефективнішою формою людської організації є:

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| а) раціональна бюрократія; | в) децентралізація; |
| б) демократія; | г) анархія. |

3. Згідно еволюційного підходу модель управління, що розглядає організацію як колектив, сформований за принципом поділу праці – це ... управлінська модель:

- | | |
|-----------|--------------|
| а) перша; | в) третя; |
| б) друга; | г) четверта. |

4. Модель управління, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| а) еволюційна; | в) неокласична; |
| б) інституціональна; | г) підприємницька. |

5. Найважливішою відмінною ознакою системи управління індивідуальною працею робітників, за Ф. Тейлором є виражена її орієнтація на:

- а) «робінзоналізацію» трудової поведінки виконавців;
- б) «колективізацію» трудової поведінки виконавців;
- в) «демократизацію» трудової поведінки виконавців;
- г) немає правильної відповіді.

6. Згідно А. Файоля домінуючою силою в організації є:

- а) службовці, які створюють «форму і переваги соціальної побудови»;
- б) керівники;
- в) спеціалісти;
- г) безпосередні виконавці.

7. Набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації – це:

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| а) управлінська операція; | б) управлінська процедура; |
|---------------------------|----------------------------|

в) управлінська технологія; г) управлінський процес.

8. Технологія «управління у виняткових випадках»:

а) заснована на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролю керівника за поточною діяльністю;

б) реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу;

в) полягає у чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій;

г) заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у вигляді баз знань або баз даних в контексті сучасних інформаційних комп'ютерних технологій.

9. Технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників:

а) цільові;

в) результатні;

б) процесні;

г) стратегічні.

10. Цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління – це:

а) управління на базі активізації діяльності персоналу;

б) «управління у виняткових випадках»;

в) управління шляхом постійних перевірок і вказівок;

г) управління за результатами.

Рекомендована література [1, 3, 5, 7, 17, 23, 25, 26, 30, 32].

Практичне заняття №8

Тема. Керівництво в організації: організація керівництва

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знання про особливості керівництва в організації, зокрема про його організацію.

Завдання: розглянути основні поняття теми; проаналізувати завдання менеджера щодо керівництва в організації; вивчити особливості керівництва спільною діяльністю; дослідити комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності; розглянути техніку і форми передачі розпоряджень; набути компетенцій щодо керівництва спільною діяльністю з врахуванням комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності.

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: «Раціональний розподіл функцій в апараті управління» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації.
2. Керівництво спільною діяльністю.
3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
4. Техніка і форми передачі розпоряджень.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Новий низовий керівник зайняв свою посаду після отриманого від директора з персоналу попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами цього підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких «встановив порядок» і не стримався, щоби не висловити свою думку про підлеглих і їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організовано по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів». Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

Запитання:

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких складних випадках він буде їх використовувати?

2. Керівник бере на себе багато ролей. Перерахуйте їх.

3. Чи існує імовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними?

Завдання 2. Прокоментуйте стилі керівництва нижченаведених осіб.

1. Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх підлеглих, їхні 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 магічно, 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 передає прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і водночас не прагнуть зачіпати.

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 цінують 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. Юрій Юрійович працює керівником відділу не дуже довго. Його призначили на цю посаду півроку тому, коли пройшло скорочення штатів на сусідньому державному підприємстві. Через рік він піде на пенсію. Він дуже хвилюється через можливі помилки у роботі і не дозволяє своїм підлеглим приймати самостійні та неординарні рішення. Юрій Юрійович завжди посилається на правила, положення та інструкції, навіть коли вони вже застаріли. Він не любить спілкуватися з підлеглими, тримає значну дистанцію при розмовах. Юрій Юрійович будь-що старається уникнути конфліктів між співпрацівниками. Слід визначити, що підприємство має добре налагоджені технології та висококваліфікованих фахівців. Відділ план виконує, можливо тому, що діє за добре налагодженими схемами. Але спільної команди у відділі немає, кожен тільки виконує свої обов'язки і не думає про майбутнє.

Тестові завдання

1. До напрямків професійного розвитку менеджерів слід віднести:

- а) формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні;
- б) розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалювати цілеспрямовано;
- в) усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню;
- г) усі відповіді правильні.

2. Планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації – це:

- а) лідерство;
- б) планування;
- в) керівництво;
- г) координація.

3. До основних завдань менеджера можна віднести:

- а) визначення перспективних і поточних цілей та завдань;
- б) встановлення і підтримку комунікаційного зв'язку між підлеглими, між собою і підлеглими;
- в) проведення зборів і нарад;
- г) усі відповіді правильні.

4. Менеджери вищого рівня управління:

- а) координують роботу менеджерів низового рівня;
- б) організовують роботу робітників, які їм безпосередньо підпорядковуються;
- в) визначають основний напрямок діяльності організації, її цілі і завдання;
- г) приймають рішення відповідно до змісту завдань внутрішнього середовища організації.

5. За теорією Уоррена Бенніса ефективність лідера досягається за рахунок управління:

- а) увагою;
- б) довірою;
- в) собою;
- г) усі відповіді правильні.

6. Команди, які проектують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам:

- а) робочі;
- б) інтегровані;
- в) неформальні;
- г) підвищеної ефективності.

7. Підхід до формування команди, який передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди стосовно їх ролей:

- а) поведінковий;
- б) ситуаційний;
- в) рольовий;
- г) міжособистісний.

8. До факторів, що впливають на ефективність діяльності груп відносять:

- а) психологічний клімат;
- б) стан зовнішнього середовища;
- в) рівень ризику;
- г) політику в організації.

9. Розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним – це:

- а) розпорядження;
- б) вказівка;
- в) наказ;
- г) ухвала.

10. До демократичних розпоряджень слід віднести:

- а) наказ;
- б) доручення;
- в) прохання;
- г) вказівки.

Рекомендована література [3, 7, 12, 13, 19, 20 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34].

Практичне заняття №9

Тема. Керівництво в організації: управління дисципліною персоналу

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння особливостей управління дисципліною персоналу в організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дати характеристику людині як об'єкту управлінського службового контролю; розглянути процес управління дисципліною; проаналізувати типові дисциплінарні порушення; вивчити процес вибору ефективної декомпозиції робіт; набути компетенцій щодо управління дисципліною персоналу організації, зокрема здійснення дисциплінарного впливу.

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: «Загальні проблеми службового контролю. Регламентація» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Людина як об'єкт управлінського службового контролю.
2. Управління дисципліною.
3. Типові дисциплінарні порушення. Дисциплінарний вплив
4. Вибір ефективної декомпозиції робіт.

Ситуаційні практичні завдання

Завдання 1. Джо був відомий в компанії як твердий сухар, людина системи. Проте він був і гарним керівником, виконував роботу сам, підлеглі поважали його, а він подавав надії як менеджер. Президент компанії вирішив послати Джо на тижневу програму «розробка ефективного стилю лідерства». Дарбар вважав, що це допоможе Джо покращити свій стиль праці. Під час цієї програми Джо познайомився з різноманітними концепціями – від чотирьох систем Р. Лайкерта до сітки Блейка-Мутона, від трьох теорій Рецінга до моделі Фідлера. Коли все скінчилося, Джо повернувся до роботи й почав застосовувати більшість з того, чого навчився. «Якщо менеджер, зорієнтований на робітників, є ефективнішим, ніж той, який зорієнтований на роботу, то може й мені слід змінити стиль праці», – казав він

собі.

Для цього він зробив два кроки. Перший – зібрав своїх підлеглих, щоб обговорити з ними службові обов'язки та дізнатися про їх думку з цього питання. Другий – твердо вирішив якомога менше втручатися в справи, запровадивши систему вільного контролю з огляду на те, що працівники добре виконують свої обов'язки.

Наступні три місяці справи йшли добре. По-перше, працівники були вражені зміною стиля боса. Проте, коли вони нарешті зрозуміли, що це серйозно, продуктивність праці зросла. Виникли неформальні зв'язки між робітниками і Джо. Останньому подобалися нові методи. Але з наближенням кінця року стара звичка втручатися в усі справи дала свої ознаки. Спочатку надійшло розпорядження від вищого керівництва, яке закликала всіх начальників підвищити випуск продукції. Пізніше Президент викликав до себе Джо і також дав вказівку негайно вжити заходів, щоб збільшити обсяг виробництва. Напруга зростала. Довелося використовувати понад нормований час, а потім ще й суботні та недільні зміни. Джо побачив, що він працює 6 днів на тиждень по 24 години. Зі зростанням напруги Джо все частіше сам приймав рішення, без консультацій з персоналом. Давав завдання на власний розсуд та витрачав більше часу, контролюючи роботу. Десь у середині жовтня він знову був тим самим твердим «сухарем», менеджером системи 1. Це тривало до початку року, коли напруга впала. У перший тиждень січня Джо зібрав підлеглих: «Слухайте, хлопці, пан Президент щойно сказав мені, що ми добре попрацювали під час цієї гонки наприкінці року. Зараз ми повертаємось до звичайного розкладу, а тому давайте обговоримо, як ми працюватимемо в наступні три місяці. Я покажу вам, що ми маємо зробити, може у когось з вас є якісь ідеї щодо цього». У цей момент один із працівників встав і звернувся до боса: «Джо, до того, як ми почнемо це, дозвольте мені лише одне запитання: чому ти не запитав нас, коли планував працю під час цієї великої гонки?». «Не знаю, гадаю, я був настільки зайнятий, що не мав часу замислитися. Ви ж знаєте, як це буває, коли на тебе весь час тиснуть. Знаєте, друзі, якщо ви побачите, що я знову повертаюсь до старих звичок, скажіть мені».

Запитання.

1. До якої системи можна віднести новий стиль Джо?
2. Чому спочатку працівники не вірили в зміну стилю Джо?
3. Запропонуйте кілька методів, що допоможуть менеджерам не повертатися до старих методів.

Завдання 2.

Підлеглий: Послухайте! Нове завдання не відноситься до моїх службових обов'язків. Це вже занадто!

Керівник: Чому Ви завжди скаржитися?

Підлеглий: Це несправедливо! Мені завжди дають якісь особливі та складні завдання.

Керівник: Всім і так відомо, що ви завжди перевантажені. Годі базікати. Ідіть і працюйте!

Запитання.

1. Які бар'єри виникли у спілкуванні співробітників?
2. Чи можна змінити ситуацію?
3. Спробуйте зіграти ці ролі, використовуючи засоби подолання конфліктів.

Завдання 3. Співробітниця звертається до керівника установи з проханням дозволити їй змістити початок робочого дня на півгодини пізніше, мотивуючи необхідністю супроводити дитину до першого класу школи. Керівник відмовляє. Спробуйте запропонувати підходи до розв'язання ситуації, якщо враховувати позиції сторін.

Керівник:

1. Не хоче звільнення співробітниці, оскільки вона його влаштовує: кваліфікований фахівець, ввічлива, доброзичлива людина, виконує роботу, яку важко доручити комусь іншому. Часто погоджується виконувати роботу у вихідні та святкові дні.

2. Нагнітає атмосферу під час розмови, вказуючи на допущені нею помилки.
3. Побоюється, що приклад співробітниці може стати небажаним прикладом.
4. Робить наголос на те, що існують правила внутрішнього розпорядку.

Співробітниця:

1. Погоджується закінчувати роботу на півгодини пізніше.

2. Має причину, яку не хоче обговорювати з керівником: вона має хронічне захворювання, яке потребує одержання тривалої лікарської допомоги саме зранку. Вона не хоче, щоб це знав навіть чоловік.

3. Знає, що на посаду, яку вона обіймає, важко знайти людину, оскільки робота потребує великого досвіду.

Тестові завдання

1. Певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації – це:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| а) корпоративна культура; | в) дисципліна; |
| б) соціально-психологічний клімат; | г) фірмові стандарти. |

2. Дисципліна в організації:

- а) сприяє досягненню високої якості результатів праці кожного працівника і всього виробництва;
- б) дозволяє працівникові працювати з повною віддачою;
- в) підвищує ефективність виробництва та продуктивність праці;
- г) усі відповіді правильні.

3. Дисципліна, яка передбачає дотримання встановлених режиму і технології роботи, використання правил техніки безпеки:

- | | |
|---------------|------------------|
| а) виробнича; | в) трудова; |
| б) фінансова; | г) технологічна. |

4. Виконавча дисципліна передбачає:

а) дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом, працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;

б) виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати

свої права на основі самоуправління;

в) чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;

г) обов'язкове додержання учасниками трудового процесу встановленого розпорядку.

5. *Управління дисципліною здійснюється за допомогою:*

а) соціальних методів;

в) статистичних методів;

б) організаційних методів;

г) інтегральних методів.

6. *При першому порушенні або при відносно легкому порушенні правил використовується:*

а) усне попередження;

б) письмове попередження;

в) дисциплінарне відсторонення від роботи;

г) неформальна бесіда.

7. *Вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни – це:*

а) догана;

в) штраф;

б) попередження;

г) звільнення.

8. *Система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють – це:*

а) управління на базі активізації діяльності персоналу;

б) управління виконанням службових обов'язків;

в) управління шляхом постійних перевірок і вказівок;

г) управління за результатами.

9. *Валідність – це:*

а) оцінка всіх співробітників у відповідності з періодичністю та умовами;

б) встановлення взаємозв'язку оціночних результатів з фактичними результатами праці;

в) широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до усіх зацікавлених осіб;

г) відкрита оцінка результатів діяльності.

10. *Оцінювання праці може охоплювати:*

а) процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва і т. ін.);

б) оцінювання витрат праці;

в) оцінювання складності праці;

г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [3, 7, 12, 13, 19, 20, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34].

Практичне заняття №10

Тема. Характеристика основних підсистем менеджменту організації: управлінська, фінансова, операційна та маркетингова підсистеми

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про особливості управлінської, фінансової, операційної та маркетингових підсистем менеджменту організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дати характеристику управлінській, фінансовій, операційній, маркетинговій підсистемам організації; розкрити взаємозв'язок між ними; набуття компетенцій щодо прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності 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 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: «Склад і зміст системи управління організацією» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Управлінська підсистема.
2. Фінансова підсистема.
3. Операційна підсистема.
4. Маркетингова підсистема.
5. Взаємозв'язок елементів управління.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Визначити ефективніший варіант змін капітальних вкладень між новим будівництвом і реконструкцією, якщо витрати на нове будівництво становитимуть 12 млн грн., а на реконструкцію – 8 млн грн. При цьому собівартість одиниці продукції на реконструйованому підприємстві – 150 грн., а обсяг випуску – 8 тис. шт. Собівартість одиниці продукції на новому підприємстві – 110 грн., а обсяг випуску – 6 тис. шт. Собівартість одиниці продукції на діючому підприємстві 180 грн., обсяг випуску – 2 тис. шт.

Завдання 2. За даними табл. 10.1 визначити зміну потребу підприємства у

чорному металі та його мінімальний, максимальний і середній запаси, якщо період поставки 30 днів, а період зриву поставки – 5 днів.

Таблиця 10,1

Вихідні дані

Деталь	Чиста маса, кг	Коефіцієнт використання металу	Річний випуск, тис. шт.
1	170	0,70	5
2	290	0,00	10
3	450	0,80	15
4	550	0,75	20

Завдання 3. Розрахуйте значення точки беззбитковості діяльності роздрібного підприємства у вартісному та натуральному значенні, якщо відомо, що у вартісному виразі матеріалопотік становив 30 тис. грн.; змінні витрати рівні 15,8 тис. грн., а постійні – 20 тис. грн.; ціна одиниці продукції 5 грн.

Завдання 4. Якою повинна бути ціна на продукцію, щоб забезпечити матеріалопотік 350 тис. од., і рентабельність продукції 25 %. Постійні витрати на підприємстві становлять 500 тис. грн, а змінні витрати – 60 грн./од.

Завдання 5. Львівська кондитерська фірма «Світоч» планує вийти з новою маркою карамелі на певний географічний регіон. Визначте місткість ринку для товару в цьому географічному регіоні, якщо відомі такі дані:

- чисельність населення даного регіону $n = 28700$ осіб;
- середньомісячний дохід на душу населення $D = 325$ грн./особу;
- питома вага коштів, що їх витрачають з отриманого доходу на продукти харчування $K_1 = 32\%$;
- питома вага коштів, що їх витрачають на кондитерські вироби $K_2 = 5\%$ із суми, яку описує коефіцієнт K_1 ;
- питома вага коштів, що їх витрачають на цукерки, $K_3 = 47\%$ із суми, яка визначається коефіцієнтом K_2 ;
- питома вага коштів, що їх витрачають на карамельні цукерки, $K = 25\%$ із суми, яку визначає коефіцієнт K_3 .

Завдання 6. Оцініть доцільність збільшення обсягів продажу кондитерських виробів на одному з сегментів ринку, виходячи з таких умов:

- місткість даного сегменту становить 695 тис. грн.;
- фактичний обсяг збуту товарів на даному сегменті 650 тис. грн., запланований у наступному році – 725 тис. грн.;
- ціна продажу товару у звітному і наступному роках на змінюється і становить в середньому 78,7 тис. грн.;
- собівартість виробництва і продажу товару (не враховуючи витрат на маркетинг) у звітному і наступному роках на змінюється і становить 57,4 грн./кг;
- для ефективного збуту в наступному році необхідно витратити на маркетингові заходи 35 тис. грн., тоді як у звітному році витрачалося лише 49 тис. грн.;

Визначити ріст частки ринку, що належить підприємству, та його доцільність за умов, що першочерговою метою підприємства є максимізація поточних прибутків.

Завдання 7. Мережа ресторанів у якості вхідних складових використовує продукти харчування, кухарів, кухонне устаткування, офіціантів і безпосередню площу, на якій клієнти харчуються. Необхідно скласти подібну повний перелік конкретних операцій ресторану з переробки (трансформації) вхідних складових у готову їжу для клієнтів, а також визначити його «входи» та «виходи».

Завдання 8. Оберіть річ, якою Ви постійно користуєтеся. Дослідіть якомога детальніше її дизайн, виробництво, доставку до споживачів, після продажне обслуговування тощо. Уявіть, що Ви займаєтеся бізнесом з виробництва цієї продукції. Накресліть на аркуші паперу два стовпці. В одному стовпці напишіть усі операції, виконання яких Вам зрозуміле, у другому – операції, про які ви нічого не знаєте. З яких джерел інформації можливо отримати відомості про операції, вказані у другому стовпчику. Визначте, скільки приблизно людей Вам потрібно найняти, щоб виконати всі операції.

Тестові завдання

1. Сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив – це:

- а) система управління;
- б) технологія управління;
- в) модель управління;
- г) процес управління.

2. Підхід до дослідження управлінської підсистеми, який передбачає вивчення динаміки системи, визначення її входів, процесів (функцій) та виходів (головних цілей системи):

- а) структурний;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) ситуаційний.

3. Здатність фіксувати наявність відхилень від запланованого курсу на досягнення цілей системи – це:

- а) результативність системи;
- б) діагностичність;
- в) стабільність;
- г) чутливість.

4. Лабільність – це:

- а) різниця в часі між моментом надходження сигналу про відхилення і моментом видачі імпульсу корекції;
- б) здатність пристосовуватись до змін у підсистемі та навколишньому середовищі у штатному режимі функціонування системи;
- в) ступінь прискорення (або уповільнення) досягнення цілей соціальної системи вищого рівня;
- г) здатність керівників організації адекватно інтерпретувати сигнали про фактичний стан певного фрагменту загальної системи, порівняти його з бажаним

станом та дати кількісну або якісну оцінку значенню відхилення.

5. Довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає вирішення великомасштабних завдань, які визначаються економічною та соціальною стратегією організації – це:

- а) інвестиційна стратегія;
- б) логістична стратегія;
- в) кредитна стратегія;
- г) фінансова стратегія.

6. Підсистема менеджменту організації охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку:

- а) операційна;
- б) інноваційна;
- в) маркетингова;
- г) логістична.

7. Операційна підсистема включає оперативне управління:

- а) матеріально-технічним забезпеченням;
- б) виробничими потужностями;
- в) трудовими ресурсами;
- г) усі відповіді правильні.

8. Цілісна динамічна соціально-економічна система, яка складається з сукупності взаємопов'язаних елементів різноманітного ступеню складності та організації – це:

- а) операційна підсистема менеджменту організації;
- б) логістична підсистема менеджменту організації;
- в) маркетингова підсистема менеджменту організації;
- г) фінансова підсистема менеджменту організації.

9. Забезпечення оптимальних пропорцій між попитом та пропозицією продукції певного виду та асортименту шляхом гнучкого реагування на його динаміку та маневрування наявними ресурсами – це основне завдання:

- а) фінансової підсистеми організації;
- б) маркетингової підсистеми організації;
- в) інноваційної підсистеми організації;
- г) логістичної підсистеми організації.

10. Підсистема менеджменту організації, що відповідає за оптимальне використання виробничих потужностей, наявність новітньої техніки та технології:

- а) фінансова;
- б) кадрова;
- в) технологічна;
- г) операційна.

Рекомендована література [7, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 32].

Практичне заняття №11

Тема. Характеристика основних підсистем менеджменту організації: інформаційна, логістична, інноваційна та інвестиційна підсистеми

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння специфіки функціонування інформаційної, логістичної, інноваційної та інвестиційної підсистем менеджменту організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дослідити особливості інформаційної, логістичної, інноваційної, інвестиційної підсистем менеджменту організації; визначити роль інформаційних технологій в управлінні організацією; набуття компетенцій щодо прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності 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 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: «Роль інновацій в зміцненні конкурентних позицій організації на ринку» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Інформаційна підсистема.
2. Підсистема логістики.
3. Інноваційна підсистема.
4. Інвестиційна підсистема.
5. Роль інформаційних технологій в управлінні організацією.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Багато талановитих менеджерів час від часу придумують новий ринок або нове застосування для відомого товару. Наприклад, Arm&Hammer Baking Soda, що виробляла харчовий продукт соду, тепер продає цей товар як засіб для вбирання запахів у холодильнику В рекламі організація радить споживачам відкрити пачку соди, покласти в холодильник, і запах зникне. Це призвело до зростання продажу товару. В іншому випадку менеджери можуть продовжити цикл існування товару, перевівши його на інший ринок. Зокрема, технічно застарілі в розвинених країнах товари з успіхом продають у менш розвинених країнах.

Завдання.

1. Складіть список п'яти простих продуктів, які мають порівняно широкі можливості (наприклад, олівець).

2. Придумайте два-три альтернативні застосування для них (олівець можна використати як шину для зламаного пальця в разі потреби).

3. Оцініть потенційний ринок для альтернативного призначення продукту (наприклад, ринок олівців-шин малий).

Завдання 2. У сучасному світі інновації визначають успішність діяльності будь-якої компанії на національному ринку. Проте, менеджерам таких компаній постійно доводиться стикатися з опором змінам. Що, на вашу думку, мають здійснювати менеджери, щоб перебороти таку протидію інноваціям? Розробіть програму заходів щодо подолання опору змін в компанії.

Завдання 3. Запропоновані до впровадження три винаходи. Визначить, який з них найрентабельніший, якщо відомо, що інвестиції: по першому винаходу становлять 646,5 грн., по другому – 750,6 грн., по третьому – 1450,0 грн.; очікуваний прибуток: по першому винаходу становить – 840,2 грн., по другому – 1177,5 грн., по третьому – 1675,5 грн.

Завдання 4. Визначте вартість перевезення вантажу масою 80 т з м. Чернівці до м. Києва, якщо відомо, що вартість перевезення вантажу автомобільним транспортом масою 20 т коштує 34,5 грн./км, відстань між містами 538 км.

Завдання 5. Співставляючи валовий дохід і валові витрати, визначить при якій ціні і якому обсязі матеріалопотоку підприємству доцільно працювати. Визначить найбільш оптимальні витрати діяльності підприємства. Заповніть таблицю.

Таблиця 11.1

Результати розрахунків

Матеріалопотік, шт.	Ціна, грн.		Витрати, грн.			Прибуток (збиток), грн.	
	30	50	постійні	змінні	валові	Ціна 30 грн./од.	Ціна 50 грн./од.
0			100				
1				10			
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Завдання 6. Підприємству необхідно доставити вантаж масою 80 т з м. Київ до м. Дніпро (відстань 479 км). Свої послуги підприємству пропонує дві транспортно-експедиційні фірми. Фірма 1 встановлює ціну перевезення виходячи з маси вантажу, що транспортується (вартість перевезення 1 т вантажу становить 5 грн./км), а фірма 2 – виходячи з часу, який затрачається на завантаження, перевезення та розвантаження вантажу (вартість 1 години перевезення вантажу автомобілем

вантажопідйомністю 20 т –540 грн.).

Відомо, що середня швидкість руху вантажівок не перевищує 80 км/год, а на завантаження та розвантаження вантажу затрачається 2 год. Визначте послугами якої фірми краще скористатись підприємству і скільки буде коштувати перевезення цього вантажу.

Завдання 7. Надійшла пропозиція інвестувати кошти в один з двох проектів (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Вихідні дані

Показник	Проект 1	Проект 2
Інвестиції	15,5 млн грн	24 млн грн
Термін реалізації	3 роки	3 роки
Ставка відсотка	10 %	12 %
Доходи наприкінці 1-го року	5 млн грн	7 млн грн
Доходи наприкінці 2-го року	6 млн грн	8 млн грн
Доходи наприкінці 3-го року	7 млн грн	9 млн грн

Оцініть перевагу обраного проекту з урахуванням умов, наведених у табл. 11.2.

Тестові завдання

1. До основних завдань інформаційної підсистеми слід віднести:

- а) аналіз інформаційної потреби та пошук можливих рішень для її задоволення;
- б) стратегічне планування інформаційної діяльності;
- в) налагодження роботи з інформацією в усіх підрозділах організації;
- г) усі відповіді правильні.

2. Підсистема менеджменту організації, яка охоплює планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності та процесів, а також комунікації всередині організації з метою поліпшення її роботи:

- а) інвестиційна;
- б) інноваційна;
- в) інформаційна;
- г) операційна.

3. Рівень надійності інформаційної підсистеми залежить від:

а) складу та рівня надійності технічних засобів, їх взаємодії та надійності структури;

- б) рівня розвитку комунікаційних мереж;
- в) комунікаційного стилю керівника;
- г) побудови формальних комунікацій.

4. Підсистема менеджменту організації, яка забезпечує інтеграцію всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс:

- а) маркетингова;
- б) логістична;
- в) фінансова;
- г) операційна.

5. До показників, які характеризують логістичну підсистему менеджменту організації слід віднести:

а) витрати на збереження матеріалів, комплектуючих та готової продукції (послуг);

- б) частку ринку;
- в) якість посередників;
- г) кількість споживачів.

6. Кінцевою ланкою логістичного ланцюга – є:

- а) посередник;
- б) постачальник;
- в) конкурент;
- г) споживач.

7. Однією з основних властивостей інноваційної підсистеми менеджменту організації є:

- а) гнучкість;
- б) динамічність;
- в) статичність;
- г) безперервність.

8. Соціальний ефект інноваційної підсистеми:

- а) проявляється через зниження трудомісткості;
- б) характеризується підвищенням науково-технічного та організаційного рівня виробництва;
- в) характеризується покращенням умов праці;
- г) полягає у зменшенні негативних наслідків для навколишнього середовища.

9. Підсистема менеджменту організації, яка визначає джерела фінансування інвестицій; здійснює оцінку ефективності інвестиційних проектів, управління фінансовими інвестиціями та формування портфеля фінансових інвестицій:

- а) логістична;
- б) інвестиційна;
- в) фінансова;
- г) операційна.

10. Інвестиційна діяльність підприємства покликана забезпечувати:

- а) зміцнення його фінансової стійкості;
- б) зростання його операційного прибутку;
- в) його ризикозахищеність;
- г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [4, 7, 11, 21, 23, 24, 26, 27, 30, 32].

Практичне заняття №12

Тема. Стратегічний менеджмент в системі організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про стратегічний менеджмент в системі організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; визначити роль та місце стратегічного менеджменту в організації; проаналізувати об'єкти стратегічного управління; дати характеристику стратегіям організації; обґрунтувати послідовність реалізації стратегії; набуття компетенцій щодо прийняття стратегічних управлінських рішень, формування стратегії організації та забезпечення її успішної реалізації.

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: «Стратегічний аналіз як основа обґрунтування стратегії діяльності організації» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації.
2. Об'єкти стратегічного управління.
3. Стратегії організації.
4. Реалізація стратегії: послідовність та контроль

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Фірма «Світоч» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у дев'яти секторах бізнесу, характеристика яких приведена в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

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 2. 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 вимірюванні.
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 фруктовоягідні 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 3. Використовуючи вихідні дані табл. 12.2 розрахуйте для наведених СЗГ темпи росту ринку, відносні частки ринку, частки продукції в загальному обсязі продукції підприємства та записати результати в табл. 12.2.

Таблиця 12.2

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 даними таблиці 12.2 побудуйте матрицю БКГ та зробіть висновки стосовно розподілу доходу підприємства між типами СЗГ та потрібних майбутніх змін у такому розподілі.

Завдання 4. За даними табл. 12.3:

- для умовних підприємств 1-8 виконати експертні оцінки конкурентоспроможності за показниками, наведеними в строках таблиці;
- розрахувати інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності;
- проранжувати підприємства 1-8 за рівнем конкурентоспроможності;
- визначити найкраще підприємство

Таблиця 12.3

Вихідні дані

Показники	Ранг	Експертна оцінка							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Становище на ринку	0,14	3,8	4,8	4,5	4,3	4,9	3,7	3,9	4,1
Товар	0,36	3,9	4,3	3,4	3,8	4,4	4,2	3,7	3,5
Виробничий потенціал	0,25	3,7	3,7	3,8	3,4	3,6	3,2	3,6	4,1
Методи руху товару	0,15	4,2	3,9	3,7	4,4	3,6	3,1	3,8	2,9
Можливості збуту	0,1	2,8	4,2	3,5	3,2	4,5	4,1	3,4	4,3

Завдання 5. 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).

У 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»

Тестові завдання

1. Поняття «стратегічне управління» вперше було застосовано:

- а) у 30-х роках ХХ ст. в Японії;
- б) у 60–70-х роках ХХ ст. в США;
- в) у 90-х роках ХХ ст. в Європі;
- г) у 80-х роках у Радянському Союзі.

2. Стратегічне управління – це:

- а) комплекс процесів і способів розробки й реалізації стратегії розвитку організації;
- б) концепція виживання в конкретних умовах;
- в) формування місії і цілей організації;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

3. Завдання стратегічного менеджменту полягає у:

- а) розміщенні ресурсів й виявленні внутрішніх резервів організації;
- б) підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів;
- в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної управлінської структури;
- г) адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики організації.

4. До етапів стратегічного управління не належить:

- а) аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем;
- б) визначення стратегічної мети;
- в) стратегічне планування діяльності;
- г) поточний контроль та оцінювання результатів діяльності за рік.

5. До характерних рис системи стратегічного управління належить:

- а) цілісність;
- б) адаптивність;
- в) складність;
- г) усі відповіді правильні.

6. Система стратегічного управління охоплює:

- а) виробничий рівень;
- б) функціональний рівень;
- в) забезпечуючий рівень;
- г) рівень конкурентоспроможності.

7. Самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку – це:

- а) структурний підрозділ організації;
- б) стратегічний господарський підрозділ;

- в) ланка управління;
- г) усі відповіді правильні.

8. *Першим етапом формування стратегії є:*

- а) аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- б) прогнозування сценаріїв імовірних подій;
- в) оцінка й аналіз наявної стратегії організації;
- г) обґрунтування й вибір стратегічних альтернатив.

9. *Стратегія організації, що передбачає дії стосовно збільшення обсягів виробництва товарів та послуг, капіталовкладень:*

- а) стабілізації;
- б) ліквідації;
- в) реструктуризації;
- г) зростання.

10. *Управління реалізацією стратегії передбачає:*

- а) визначення завдань;
- б) встановлення пріоритетності завдань відповідно до значущості для реалізації стратегії;
- в) визначення відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень;
- г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [6, 7, 10, 24, 25, 26, 28, 30, 32, 33].

Практичне заняття №13

Тема. Кадровий менеджмент

Мета: *закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про основні постулати кадрового менеджменту.*

Завдання: *розглянути основні поняття теми; проаналізувати управління персоналом як чинник ефективного менеджменту; дати характеристику кадровій політиці організації та кадровому плануванню; визначити особливості комплектування організації персоналом, кадрового аудиту та оцінювання персоналу, набутти компетенцій щодо управління персоналом 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 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: «Конкурентоспроможність персоналу як сукупність якісних та кількісних його характеристик» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів

фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту.
2. Кадрова політика організації.
3. Кадрове планування в організації.
4. Комплектування організації персоналом.
5. Кадровий аудит.
6. Оцінювання персоналу.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. У великого банку з розгалуженою мережею філій виникла серйозна проблема з операціоністами. Текучість кадрів в останні кілька місяців незважаючи на високу зарплату та соціальний пакет в компанії різко зросла. В операційних залах замість десяти-п'ятнадцяти чоловік працює три-п'ять.

HR-менеджер (human resources), поговоривши зі співробітниками, з'ясував, що причинами звільнення є великі нервові перевантаження при спілкуванні з роздратованими клієнтами. Банк перестав чітко і в строк виконувати свої зобов'язання перед клієнтами (наприклад, блокування банком карткових рахунків, затримка перерахування та зарахування грошей на банківську карту та ін.) Природно, що весь потік негативу виливається на тих, кого люди бачать першим, - операціоніста.

Керівництво банку звернулося до HR-директору з проханням вирішити питання: або різко збільшити набір фахівців, або нікого не звільняти найближчим часом. Як HR у цьому випадку може допомогти банку? Розгляньте ситуацію у комплексі, запропонувавши декілька підходів із вирішення існуючої проблеми. Які методи варто використати при підборі персоналу та як правильно організувати його роботу?

Контрольні запитання:

1. Яка основна причина роздратованості клієнтів банку? Чи пов'язана вона з операціоністами?

2. Як ви вважаєте чи доречним буде залучення до роботи в банку (штатного чи позаштатного) психолога?

3. Охарактеризуйте портрет вакантної посади «операціоніст» та перерахуйте основні мотиви їх праці.

Завдання 2. Молодий фахівець закінчує заклад вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Йому пропонують роботу в кількох організаціях, кожна з яких має різні можливості задоволення сформованих у молодого фахівців запитів. Яким ціннісним орієнтаціям віддасть перевагу молодий спеціаліст при виборі своєї майбутньої роботи?

Проранжуйте їх, використовуючи метод попарних порівнянь (див. табл. 13.1).

Ціннісні орієнтації при виборі роботи

№	Ціннісні орієнтації	Ранг
1	Добре заробляти	
2	Отримувати відпустку у зручний час	
3	Працювати у нормальних санітарно-гігієнічних умовах	
4	Працювати у дружньому, згуртованому колективі	
5	Отримати житло чи покращити житлові умови	
6	Підвищувати свою професійну майстерність	
7	Найбільш повно використовувати свої здібності та вміння	
8	Отримувати, відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення	
9	Активно брати участь в управлінні виробництвом	
10	Стабільне робоче місце	
11	Влада і вплив (право приймати рішення)	
12	Просування по службі	
13	Відповідність інтересів на роботі та поза нею	
14	Спілкуватись з цікавими професійно впевненими колегами	
15	Мати спокійну роботу з окресленим колом обов'язків	
16	Мати гарне забезпечення у старості	

Контрольні запитання:

1. Дайте визначення поняттю «профорієнтація».
2. Що являє собою профорієнтація на рівні суспільства і з яких елементів вона складається?
3. У чому полягають особливості профорієнтації на рівні окремої організації?

Завдання 3. Співробітникам підприємства «П» надається можливість навчання як безпосередньо на робочому, так поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок підприємства.

Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами.

У звітному періоді керівниками підприємства «П» була розроблена та впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (в межах компетенції співробітника) з деяких питань.

Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят. Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15% робочих місць.

У період напруженої роботи сезону працівникам виплачувалися премії у розмірі 6% від продажів в наднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці.

Після закінчення року була розглянута книга відгуків клієнтів підприємства та видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами підприємства. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу із неповноважних причин, а також штрафи за зростання рекламаций з боку клієнтів.

За результатами поточної атестації один співробітник був понижений в посаді, одному співробітнику була знижена заробітна платня, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

Визначити.

1. Які з перелічених методів є складовими елементами:

- а) системи моральної/матеріальної мотивації;
- б) системи заохочувального/примусового стимулювання;
- в) які потреби задовольняються даною системою мотивації

2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які – на результати в довгостроковому періоді?

3. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити в представленій системі мотивації?

Завдання 4. Як підтримати настрій у робітника? Два майстри висловили думки з цього приводу. Один сказав: «Надаю перевагу теплим совам, компліментам, жартам». Другий сказав: «Все це дрібниці. Ніщо так не підтримує настрій, як добра зарплата й премія».

А Ви що скажете?

Завдання 5. Політика управління персоналом організації «К+» має таке формулювання:

– політика набору, відбору і розстановки кадрів: набір кадрів здійснюється з фахівців, які мають профільну освіту, здобуту у закладах вищої освіти; відбір кадрів здійснюється за діловими якостями; розстановка кадрів здійснюється з резерву кадрів на просування по службі;

– політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів: підвищення кваліфікації кожного працівника здійснюється в плановому порядку, не рідше одного разу на п'ять років за рахунок працівника;

– політика зайнятості: організація надає перевагу молодим працівникам; працівники звільняються з роботи при досягненні ними пенсійного віку, незалежно від займаних посад;

– політика управління службовим зростанням: у разі появи вакансій перевагу в просуванні надається працівникам організації; на просування по службі не можуть розраховувати особи, які мали раніше адміністративні покарання;

– політика стимулювання: розміри оплати праці окремих працівників та їх груп є комерційною таємницею організації;

– соціальна політика: постійне вдосконалення соціальної інфраструктури; формування позитивного соціально-психологічного клімату в первинних трудових

колективах.

Проаналізуйте кадрову політику організації за такими критеріями:

- повнота охоплення змісту роботи з персоналом;
- зміст окремих розділів кадрової політики;
- мотиваційна сила впливу кадрової політики на працівників організації й тих, хто міг би в ній працевлаштуватися;
- відповідність кадрової політики чинному трудовому законодавству України.

Завдання 6. Коли три роки тому Михайло Федорюк став директором і основним співвласником приватизованого підприємства м'ясокомбінат, воно знаходилося у хорошому фінансовому стані. Однак Михайло Михайлович помітив, що робітники не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи.

Вони робили значні помилки: плутали упаковку та 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 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?

Тестові завдання

1. *Забезпечення соціальної ефективності колективу – це:*

- а) принцип управління персоналом;
- б) функція управління персоналом;
- в) ціль управління персоналом;
- г) завдання управління персоналом.

2. *Пасивна політика менеджменту персоналу передбачає:*

- а) що організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків;
- б) що керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи;
- в) що керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї;
- г) немає правильної відповіді.

3. *Завданням управління персоналом є:*

- а) забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- б) створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- в) задоволення розумних потреб персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

4. *Соціально-економічна функція управління персоналом передбачає:*

- а) планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- б) забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- в) забезпечення розвитку персоналу;
- г) забезпечення персоналу необхідною інформацією.

5. *Управління персоналом як цілісна система виконує:*

- а) стимулюючу функцію;
- б) забезпечуючу функцію;
- в) організаційну функцію;
- г) інформуючу функцію.

6. *Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання – це:*

- а) кадрова політика;
- б) кадрова стратегія;
- в) кадрова процедура;
- г) кадровий аудит.

7. *Кадрова політика, яка передбачає наявність у керівництва не лише прогнозу, а й засобів впливу на ситуацію:*

- а) пасивна;
- б) активна;
- в) реактивна;
- г) превентивна.

8. *Вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі:*

- а) кадровий аудит;
- б) кадрове планування;
- в) маркетинг персоналу;

г) менеджмент персоналу.

9. До інвестицій у розвиток особистості, персоналу організації слід віднести:

- а) прямі матеріальні витрати;
- б) втрачені заробітки під час навчання у закладах освіти;
- в) моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу;
- г) усі відповіді правильні.

10. Прогностичний метод оцінки персоналу передбачає:

- а) широке використання анкетних даних;
- б) перевірку чи підходить працівник для виконання службових обов'язків на основі результатів його практичної діяльності;
- в) пропозицію працівнику вирішити певне завдання;
- г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [7, 21, 24, 25, 26, 30, 32].

Практичне заняття №14

Тема. Антикризове управління організацією

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності антикризового управління організацією.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дослідити економічну сутність кризи розвитку організації; обґрунтувати основні причини та наслідки виникнення кризових явищ; вивчити основні положення антикризового управління організацією; ознайомитись зі структурою програми антикризових заходів; розглянути особливості економічного механізму антикризового управління організацією; набути компетенцій щодо антикризового управління організацією, зокрема виявлення кризи, а також розробки програми антикризових заходів.

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: «Методичні основи діагностики кризи розвитку організації» та їх обговорення.
4. Опрацювання дискусійних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів робіт студентів,

пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Економічна сутність кризи розвитку організації.
2. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ в організації.
3. Основні положення антикризового управління організацією.
4. Програма антикризових заходів.
5. Характерні риси економічного механізму антикризового управління організацією.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Виробнича потужність підприємства розрахована на випуск 1000 виробів, які реалізуються за ціною 20 тис. грн. Уся вироблена продукція реалізується, незавершеного виробництва та залишків готової продукції на складах немає. Постійні витрати становлять 4 млн. грн. Змінні затрати на одиницю продукції – 12 тис. грн.

Завдання.

1. Подайте графічно залежність між прибутком, обсягом реалізації продукції та її собівартістю.
2. Знайдіть точку беззбитковості. Які основні фактори впливають на зміну рівня беззбиткового обсягу продажу?
3. Визначте зону безпеки аналітичним методом.

Завдання 2. Підприємство, маючи пакет замовлень на 1000 одиниць продукції за ціною 150 грн на загальну суму 150 тис. грн, розраховує отримати 30 тис. грн прибутку.

Собівартість 1000 виробів за планом 120 тис. грн., зокрема постійні витрати становлять 60 тис. грн.

Протягом року фактичний обсяг реалізації зменшився настільки, що за прогнозами менеджерів буде меншим, від планового на 40%. Щоб уникнути збитків, підприємству необхідно знайти вихід із цієї кризової ситуації.

Якщо від замовника надійде пропозиція на випуск продукції, яка потребує деяких змін у технології та відповідно додаткових витрат, то керівники можуть прийняти таке замовлення за ціною, нижчою від собівартості.

Припустимо, замовник погодився придбати в поточному році 300 виробів за ціною 110 грн, нижчою від планової собівартості.

При цьому підприємство має додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 5 тис. грн.

Чи вигідно це підприємству?

1. Зробіть техніко-економічне обґрунтування рішення щодо прийняття додаткового замовлення на таких умовах. Які аргументи «за» і «проти» існують у цій ситуації?
2. Результати розрахунків подайте в табл. 14.1.

Таблиця 14.1

Обґрунтування додаткового замовлення

Показник	I Варіант (100% пакета замовлень)	II Варіант (60% пакета замовлень)	III варіант (60% пакета замовлень + додаткове замовлення)
Обсяг виробництва	1000	600	600 + 300
Ціна за одиницю продукції, грн			
Виручка від продажу, тис. грн			
Змінні витрати на одиницю продукції, грн			
Сума змінних витрат, тис. грн			
Сума постійних витрат, тис. грн			
Собівартість усього випуску продукції, тис. грн			
Собівартість одиниці продукції, грн			
Прибуток («+»), збитки («-»), тис. грн.			

3. Зробіть висновки щодо можливості подолання кризи збуту зазначеним способом. Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання 3. Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання наведено в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Вихідні дані

Показник	Обладнання	
	старе	нове
Витрати на придбання, грн	10000	12000
Остаточна вартість, грн	8000	-
Строк роботи після прийняття рішення про придбання, роки	4	4
Вартість старого обладнання під час його реалізації в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання	3000	-
Щорічні змінні витрати на експлуатацію обладнання, грн	20000	15500
Річний обсяг продажу продукції, що виробляється на обладнанні, грн	50000	50000

Завдання.

1. Розрахувати прибуток за чотири роки в разі продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання.

2. Розрахунки подати в таблиці 14.3.

Таблиця 14.3

Розрахунок прибутку за чотири роки

Показник	Обладнання	
	старе	нове
Обсяг продажу		
Змінні витрати		
Амортизація нового обладнання		
Амортизація старого обладнання		
Втрати, пов'язані зі списанням старого обладнання		
Вартість старого обладнання, за якою його можна реалізувати в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання		
Прибуток		

3. За результатами розрахунків зробити висновки щодо наявності або відсутності виробничо-технологічної кризи на підприємстві.

Завдання 4. Підприємство випускає два види продукції: куртки та пальто.

Таблиця 14.4

Вихідні дані для аналізу

Показники	Пальто	Куртки
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	160	130
Ціна, грн	250	200
Витрати матеріалу на одиницю, м	3	2
Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн	90	70
Маржинальний дохід на 1 м тканини, грн	30	35
Попит, од.	5000	8000
Необхідні витрати матеріалу, м	15000	16000

Постійні витрати становлять 500 тис. грн. На підприємстві існують обмеження за ресурсами, необхідними для виробництва цих видів продукції: витрати тканини обмежуються 25000 м.

Завдання.

- Обґрунтуйте можливі обсяги виробництва пальт та курток з урахуванням попиту та за обмеженості матеріальних ресурсів.
- Який варіант виробництва продукції буде найбільш вигідним для підприємства, а який потенційно кризовий і чому?
- Подайте розрахунки в табличній формі.

Тестові завдання

1. Слово «*krisis*» у перекладі з грецької означає:

- а) яма;
- б) рішення, поворотний пункт;
- в) вхід;
- г) циклічність.

2. Антикризовий менеджмент – це:

- а) процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення її цілей;
- б) комплексна система стійкості, надійності та ефективності управління фінансами;
- в) комплексна система управління інвестиціями;
- г) система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання.

3. До основних положень, які визначають зміст антикризового управління слід віднести:

- а) кризи можна пом'якшувати;
- б) кризи можна передбачити, очікувати;
- в) кризи у певній мірі можна прискорювати;
- г) усі відповіді правильні.

4. Першим етапом антикризового управління є:

- а) визначення цілей та завдань антикризового управління;

- б) діагностика кризового стану і загрози банкрутства;
- в) розробка антикризової програми;
- г) визначення суб'єкта антикризового управління.

5. До внутрішніх причин кризи слід віднести:

- а) зміну структури потреб населення;
- б) значний рівень інфляції;
- в) низький рівень кваліфікації персоналу;
- г) сезонні коливання попиту.

6. Об'єктивні причини виникнення криз пов'язані з:

- а) несприятливим впливом зовнішнього середовища;
- б) зловживаннями менеджерів;
- в) бездіяльністю персоналу;
- г) зміною керівного складу організації.

7. Антикризова програма – це:

- а) детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність використання ресурсів і відповідальність за їх виконання;
- б) правила, що регулюють правовий стан організації, відносини, пов'язані з внутрішнім управлінням, стосунки з іншими організаціями чи громадянами;
- в) документ, який регламентує організаційно-правовий статус працівників і визначає їх конкретні завдання та обов'язки;
- г) документ, на підставі якого організують діяльність структурного підрозділу, оцінюють результати роботи, складають посадові інструкції.

8. Антикризове фінансове управління, антикризовий маркетинг, антикризове управління персоналом – це:

- а) системи антикризового управління;
- б) підсистеми антикризового управління;
- в) елементи антикризового управління;
- г) ланки антикризового управління.

9. Метод антикризового менеджменту, який передбачає максимальну централізацію прийняття всіх рішень:

- а) «ручне керування»;
- б) «ва-банк»;
- в) «шокова терапія»;
- г) стиснення в часі.

10. Концепція антикризового управління, яка передбачає створення умов для відстрочки прояву кризи, перенесення тяжкості витрат на майбутні періоди:

- а) пристосування;
- б) нейтралітету;
- в) наближення;
- г) віддалення.

Рекомендована література [7, 21, 25, 26, 27, 30, 32].

Практичне заняття №15

Тема. Управління ризикозахищеністю організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності управління ризикозахищеністю організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дати характеристику ризику та невизначеності; класифікувати ризики суб'єкта господарювання; розглянути методи аналізу ризику; вивчити особливості ризик-менеджменту; обґрунтувати критерії ризикозахищеності організації; набути компетенцій щодо управління ризикозахищеністю організації, зокрема формування дієвої системи ризик-менеджменту.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

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: «Основні складові елементи системи управління ризиками організації» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Сутність ризику і невизначеності.
2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання.
3. Методи аналізу ризику.
4. Ризик-менеджмент організацій.
5. Критерії ризикозахищеності організації.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Олівер Сімс, президент компанії «Нью Ейдж», був проти збільшення потужностей. Це погана ідея, - звертався він до Ради директорів, - оскільки попит недостатній, щоб охопити все запропоноване. Чотири великі фірми виникли в нашій галузі минулого року і ще три можуть виникнути незабаром, оскільки вони відчувають прибуткову справу. Часи високих цін та прибутків минули, протягом останнього десятиліття ми ведемо конкурентну боротьбу.

Замість збільшення потужностей нам необхідно знайти нову галузь, котра забезпечила б 15 відсотків рентабельності, щоб інвестувати туди капітал. Сьогодні всі наші «яйця» містяться в одному кошику. Збільшуючи потужність заводу на 25

відсотків, ми ще більше ризикуємо нашим кошиком. Це безвідповідально!» Проте Рада директорів не погодилася з точкою зору президента та прийняла рішення про збільшення потужностей заводу протягом 18 місяців. Тоді О. Сімс вирішив, що єдиний спосіб врятувати компанію – це знайти шлях збільшити попит на продукцію, що виготовляється.

Після 10 місяців досліджень та аналізу президент та його найближче коло визначили, що можливі три стратегії:

- перша – підвищити витрати на рекламу з 300 тис. до 400 тис. доларів;
- друга – знизити ціни на продукцію на 20 відсотків (ринкове дослідження показало, що в такому разі обсяг реалізації сягне 60 млн доларів);
- третя – розпочати програму НДДКР, тоді обсяг реалізації досягне 25 млн доларів.

Шанси на успіх оцінюються так: перша стратегія – 60 відсотків, друга – 20 відсотків, третя – 70 відсотків. Додатки становитимуть відповідно 48, 50 та відсотків.

Запитання.

1. До якого виду можна віднести рішення, що приймаються, визначеність, ризик, невизначеність?
2. Назвіть привабливі риси кожної стратегії. Наведіть розрахунки та визначте найкращу стратегію.
3. Чи буде впливати різний рівень податку на остаточне рішення?

Завдання 2. Організація виробляє товар, попит на який наперед невідомий. Подібна ситуація часто трапляється при визначенні обсягу виробництва нової техніки, тиражу видань. Який ризик є очевидним при відомих цінах та витратах на виробництво? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 3. Оскільки державний розподіл випускників закладів вищої освіти скасовується, то вже не йтиметься про гарантований «збут» державі молодих фахівців. З другого боку, вузам надаються широкі права у плануванні своєї діяльності. Отже, виникає необхідність переорієнтувати роботу вузів згідно з потребами замовників. Практично це означає повну перебудову економічних засад діяльності вузів, створення нового економічного механізму вищої освіти.

Якому виду (або видам) ризику буде надано пріоритетне значення при визначенні величини набору на окрему спеціальність? Хто повинен взяти на себе цей ризик, у яких розмірах – питання, що постає перед вищою школою та її замовниками.

Завдання 4. Вкладник планує розмістити грошові кошти у банку. Він розглядає можливість вкладення коштів у комерційний та ощадний банки. Вкажіть об'єкт, суб'єкт, джерело ризику. В якому випадку ступінь ризику буде вищим? Чи не буде ризиків, якщо вкладник взагалі відмовиться від розміщення коштів у банку?

Завдання 5. Підприємство приймає на роботу молодого фахівця. Чи можна оцінити міру ризику для підприємства? Які методи ризик-менеджменту може

застосувати підприємство, щоб вибрати найпридатнішого фахівця?

Завдання 6. Підприємство вибирає партнера для роботи на внутрішньому ринку. Як воно може оцінити ризик роботи з кожним із партнерів? Які дані йому можуть знадобитися? Які методи ризик-менеджменту воно має застосувати, щоб знизити можливі збитки?

Завдання 7. Підприємство планує нововведення. Як воно може оцінити ризики, що виникають при впровадженні нововведення? Які дані йому можуть знадобитися? Які методи ризик-менеджменту воно має застосувати, щоб знизити можливі збитки?

Завдання 8. Ви хочете стати підприємцем і займатися посередницькою діяльністю. Подумайте, які ризики будуть впливати на ефективність вашого бізнесу. Які заходи ви можете використати, аби їх попередити та оптимізувати?

Тестові завдання

- 1. До методів ризик-менеджменту слід віднести:*
 - а) відмову від ризиків;
 - б) ухиляння від ризиків;
 - в) передачу ризиків;
 - г) усі відповіді правильні.
- 2. За характером наслідків ризики поділяються на:*
 - а) зовнішні та внутрішні ризики;
 - б) чисті та спекулятивні ризики;
 - в) ретроспективні, поточні та перспективні ризики;
 - г) політичні та економічні ризики.
- 3. Ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства, - це:*
 - а) допустимий ризик;
 - б) кризовий ризик;
 - в) катастрофічний ризик;
 - г) критичний ризик.
- 4. Метод диверсифікації передбачає:*
 - а) розподіл інвестицій між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо між собою не пов'язані;
 - б) розподіл ризику між учасниками проекту;
 - в) встановлення граничних сум витрат, кредитів;
 - г) укладення термінових контрактів.
- 5. Першим етапом процесу керування ризиком є:*
 - а) розпізнання ризику;
 - б) оцінка ризику;
 - в) визначення мети, керуючись якою визначають ступінь прийнятності ризику;
 - г) оцінка результатів діяльності.
- 6. Однією з умов виникнення ризику є:*
 - а) наявність визначеності;
 - б) відсутність випадковості;
 - в) активне керівництво та регулювання економікою;
 - г) відсутність матеріальної зацікавленості в кінцевому результаті.
- 7. Інноваційна функція ризику полягає в:*
 - а) тому, що ризик треба не тільки розглядати як природний стан особи, що

приймає рішення, а й терпимо ставитися до можливих невдач;

б) конструктивній і деструктивній формах;

в) пошуку нетрадиційних шляхів вирішення економічних проблем;

г) аналізі всіх можливих альтернатив, варіантів рішень і вибір з них найбільш рентабельних і найменш ризикованих.

8. До внутрішніх факторів, що обумовлюють ризики відносять:

а) стихійні лиха;

б) витік конфіденційної інформації;

в) зміну цін;

г) конкуренцію.

9. Імовірність втрати підприємством прибутку – це:

а) допустимий ризик;

в) катастрофічний ризик;

б) критичний ризик;

г) немає правильної відповіді.

10. Комерційний ризик виникає у зв'язку з:

а) невизначеністю щодо майбутнього доходу від основної діяльності підприємства;

б) можливість втрат, що виникають при вкладенні підприємством коштів у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не мати очікуваного попиту на ринку.

в) невизначеністю щодо реалізації товарів та послуг;

г) порушеннями в технології операцій з цінними паперами.

Рекомендована література [7, 15, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 32].

Практичне заняття №16

Тема. Управління конкурентоспроможністю організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності управління конкурентоспроможністю організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; проаналізувати чинники, що визначають конкурентоспроможність організації; проаналізувати етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації; дослідити специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів; розглянути конкурентні стратегії організації та впливовість конкурентних сил та конкурентні стратегії за М. Портером; набуття компетенцій щодо управління конкурентоспроможністю організації, зокрема, оцінки рівня конкурентоспроможності організації, зміцнення конкурентних позицій на ринку з врахуванням дії конкурентних сил.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

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: «Конкурентний статус організації: оцінка та розвиток» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.

2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності організації.

3. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації.

4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.

5. Конкурентні стратегії організації.

6. Впливовість конкурентних сил та конкурентні стратегії за М. Портером.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Організація планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище організації.

Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактору успіху відносно інших з набору, що розглядається.

Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги.

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів.

Таблиця 16.1

Вихідні дані

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0,2	0,4	0,3	0,1	0,3	0,4
2. Ціна товару	0,4	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1
3. Канали збуту	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1
4. Технічне обслуговування	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1
5. Реклама і стимулювання	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3
Сумарне значення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Завдання 2. Група підприємств, які виробляють аналогічну продукцію, конкурує на ринку.

Вихідні дані наведені в таблиці 16.2.

Характеристики підприємств²

Підприємство	Обсяг продажу, тис. од. 1 рік	Співвідношення «Ціна/якість»
№ 1	150	Високе
№ 2	130	Високе
№ 3	156	Середнє
№ 4	180	Середнє
№ 5	140	Низьке
№ 6	255	Високе

Побудувати позиційну карту в координатах «Ціна/якість» – «Обсяг продажів». Обсяг продажів вважати:

- низьким – до 150 тис. од./рік;
- середнім – 150-180 тис. од./рік;
- високим – вище 180 тис. од./рік.

На основі позиційної карти оцінити протистояння підприємств-конкурентів.

Завдання 3. На основі даних про конкурентне протистояння підприємств, наведених в таблиці 16.3, заповнити матрицю конкурентного профілю та визначити конкурентну позицію кожного підприємства, а також виявити основного конкурента.

Таблиця 16.3

Показники конкурентного протистояння підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактору	Рейтинг (балів)		
		Підприємство А	Підприємство В	Підприємство С
1. Частка ринку	0,15	2	4	3
2. Можливості цінового маневрування	0,15	3	2	3
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	2	3	4
4. Якість продукції	0,4	2	4	3
5. Дисципліна поставок	0,1	3	2	4
Всього	1,0	-	-	-

Завдання 4. За даними таблиці 16.4 оцінити конкурентоспроможність підприємства В.

Таблиця 16.4

Характеристики підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактору	Рейтинг (балів)		
		Підприємство А	Підприємство В	Підприємство С
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
Всього	1,00	-	-	-

Завдання 5. Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки – ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку.

Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці 16.5.

Таблиця 16.5

Вихідні дані

Параметри	Оцінні значення параметрів за виробами, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталон	«Ауріка-бізнес»	Еталон	«Ауріка-бізнес»	Еталон	«Ауріка-бізнес»
Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Продажна ціна	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Оцінні значення параметрів для виробів у балах розраховано відносно максимально можливої кількості балів – 10.

Тестові завдання

1. За територіально-географічною розрізняють:

- а) міжнародну та внутрішньо-національну конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);
- б) конкурентоспроможність товару та підприємства-виробника;
- в) конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому;
- г) конкурентоспроможність галузі або комплексу галузей, національної економіки.

2. Конкурентна позиція та конкурентні переваги конкретного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища – це:

- а) динамічність;
- б) відносність;
- в) комплексність;
- г) релевантність.

3. Виділяють:

- а) два основні рівні конкурентоспроможності підприємства;

- б) три основні рівні конкурентоспроможності підприємства;
- в) чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства;
- г) п'ять основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

4. *Залежно від ступеня корисності виділяють:*

- а) основні та другорядні чинники конкурентоспроможності організації;
- б) стимулюючі та дестимулюючі чинники конкурентоспроможності організації;
- в) постійні та тимчасові чинники конкурентоспроможності організації;
- г) внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності організації.

5. *До ключових аспектів забезпечення конкурентоспроможності організації слід віднести:*

- а) виробничий;
- б) маркетинговий;
- в) фінансовий;
- г) усі відповіді правильні.

6. *Першим етапом оцінки та управління конкурентоспроможністю організації є:*

- а) прогнозування рівня конкурентоспроможності організації;
- б) з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
- в) вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності організації, та оцінка їх значимості;
- г) розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

7. *Метод оцінки конкурентоспроможності, що базується на побудові «Багатокутника конкурентоспроможності» – це:*

- а) розрахунковий;
- б) матричний;
- в) табличний;
- г) графічний.

8. *Залежно від частки галузевого ринку виділяють такі типи організацій:*

- а) диверсифіковані, недиверсифіковані й інтегровані;
- б) диференційовані, недиференційовані, концентровані;
- в) лідери, претенденти, послідовники, «нішери»;
- г) холдинги, картелі, консорціуми, корпорації.

9. *До стратегій послідовників слід віднести:*

- а) стратегію оптимального розміру;
- б) флангову стратегію;
- в) стратегію тиску на конкурентів;
- г) стратегію імітації продукту лідера.

10. *Флангова стратегія:*

- а) полягає в активізації дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші;
- б) це сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента;
- в) варіант стратегії фокусування, який полягає в концентрації на споживачах, котрими не зацікавилися великі підприємства;
- г) орієнтована на споживачів, які надають великого значення якості продукції та послуг.

Рекомендована література [7, 24, 25, 26, 30, 32].

Практичне заняття №17

Тема. Управління ефективністю організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності управління ефективністю організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; вивчити теоретичні основи ефективності розвитку організації; дослідити ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту; проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління; дати характеристику цільовим концепціям управління ефективністю та розвитком організації; розглянути основні підходи до управління ефективністю та результативністю; набути компетенцій щодо управління ефективністю організації, зокрема оцінки ефективності управління, використання цільових концепцій управління ефективністю та розвитком організації.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

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 ефективності та її критерії» та їх обговорення.
4. Опрацювання дискусійних питань.
5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.
6. Виконання тестових завдань.
7. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів робіт студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації.
2. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту.
3. Оцінка ефективності управління.
4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації.
5. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. При оцінці результатів господарської діяльності організації рекомендується враховувати наступне:

– необхідність отримання та використання засобів в строго встановленні строки (наприклад, за рахунок короткострокових кредитів не можна фінансувати

капітальні витрати, що окупаються за тривалий період);

– важливість дотримання принципів рентабельності вкладень (використання найбільш дешевих способів фінансування);

– вимога постійного забезпечення платоспроможності організації;

– послідовність пристосування до умов ринку;

– необхідність жорсткої реалізації принципу збалансованості прибуток-ризик (найбільш ризиковані операції фінансувати за рахунок власних засобів);

– виконання вимог максимальної рентабельності (вкладення засобів тільки в найбільш прибуткові операції).

Питання для аналізу.

1. Що, на вашу думку, потрібно повною мірою врахувати додатково, щоб реальна картина була представлена у всіх деталях? Аргументуйте свої міркування.

2. Що забезпечує ефективність діяльності організації?

Завдання 2. Визначити річний економічний ефект від впровадження нового верстата, який порівняно з попереднім потребує більших витрат на виготовлення, але є продуктивнішим, має більший термін служби, потребує менших витрат споживача. Вихідні дані наведено у табл. 17.1.

Таблиця 17.1

Вихідні дані

Показник	Варіант	
	базовий	новий
Річний обсяг виробництва верстатів, шт.	2000	2000
Собівартість верстата, грн.	8500	11 200
Питомі капітальні вкладення, грн.	6900	8800
Продуктивність верстата, тис. деталей	50	80
Термін служби, років	5	7
Річні експлуатаційні витрати споживача, грн.	16 850	13 210
Супутні витрати споживача, грн.	7400	6350
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій E_n	0,15	0,15

Завдання 3. Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення змін спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 545 до 520 грн./шт., при цьому транспортні витрати зросли з 15 до 33 грн./шт. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 110 млн грн., а після спеціалізації – 260 млн грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 6 – млн шт./рік, $E_n = 0,15$.

Завдання 4. Необхідно визначити коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) 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 5. Корпорація «Дженерал Електрик» разом з іншою продукцією випускає електротехнічні шафи для підприємств. Стандартний виробничий цикл

виготовлення цього виробу займав три тижні. У зв'язку з посиленням конкуренції керівництво компанії зробило заходи щодо вдосконалення організації виробництва.

Виробництво шаф було зосереджене на одному заводі (раніше продукція випускалася на шести підприємствах компанії). Велика частина деталей була зроблена взаємозамінною. Був скорочений штат заводських інженерів, а праця тих, що залишилися була максимально автоматизована. Для підвищення оперативності в цехах звільнили всіх майстрів і контролерів якості, скоротивши число управлінських рівнів між робочими та менеджером з трьох до одного.

Функції організації виробництва на робочих місцях, контролю якості продукції, дисципліни праці були делеговані робочим, яких об'єднали в бригади до двадцяти осіб. Результат: ефективність виробництва зросла на 20%, виробничі витрати знизилися на 30%, терміни виконання замовлень скоротилися до 30 днів.

Фірма АТТ виробляє засоби зв'язку. Процес розробки виробу на фірмі здійснювався в декілька послідовних етапах: конструкторський відділ передавав свою роботу виробникам, ті у свою чергу – у відділ маркетингу для реалізації виробу на ринку. В результаті на розробку нової моделі телефонного апарату йшло два роки. Керівництвом компанії було поставлено завдання інтенсифікувати розробку і виготовлення продукції. Для цього були створені групи, що включають від шести до дванадцяти чоловік кожна, зокрема проектувальників, виробників і фахівців із збуту, яким надали право брати на себе відповідальність за вирішення комплексу задач (конструкція, дизайн, технологічність, вартість виробу). Новий підхід до організації виробництва дозволив компанії скоротити розробку моделі до одного року, тобто в 2 рази, зменшивши при цьому витрати на виготовлення продукції і підвищивши її якість.

Корпорація «Моторола» займається виготовленням засобів зв'язку. Одним з видів продукції є електронний наручний біпер, що подає звуковий сигнал його власникові та номер телефону, що показує на дисплеї. Корпорація спроектувала і побудувала автоматизований завод із виготовлення біперів за 1,5 роки замість звичайних три. Основою успішної роботи було встановлення точних термінів виконання робіт і жорсткого контролю за їх дотриманням. Раніше корпорація приступала до випуску біперів через три тижні після отримання замовлення. Зараз автоматизований завод може виготовити і відправити біпер всього через дві години після того, як надходить замовлення.

Питання.

1. Що спільного в організації і управлінні виробництвом трьох американських компаній?
2. У чому ви бачите основну причину їх ефективної діяльності?
3. Чи можливе використання американського досвіду виробництва в сучасній Україні?

Тестові завдання

1. Рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи – це:

- | | |
|--------------|-------------------|
| а) якість; | в) ефективність; |
| б) дієвість; | г) прибутковість. |

2. Виділяють:

- а) дві основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності;
- б) три основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності;
- в) чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності;
- г) п'ять основних груп, що відображають головні напрямки оцінки ефективності.

3. Результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ – це:

- а) соціальний ефект;
- б) ринковий ефект;
- в) фінансовий ефект;
- г) економічний ефект.

4. Ефективність організації управління можна оцінити за:

- а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління;
- г) усі відповіді правильні.

5. До методів та інструментів інтенсифікації менеджменту слід віднести:

- а) стратегічне планування;
- б) сегментацію ринку;
- в) аутсорсинг;
- г) венчурне фінансування.

6. Передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо) стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати – це:

- а) реінжиніринг бізнес-процесів;
- б) аутсорсинг;
- в) бенчмаркінг;
- г) персоналізований маркетинг.

7. Технологія стимулювання менеджменту та контролю над фінансовою діяльністю компанії – це:

- а) модель управління витратами;
- б) система збалансованих показників;
- в) модель доданої економічної вартості;
- г) система показників відповідальності.

8. Концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, - це:

- а) ситуаційна концепція управління ефективністю організації;
- б) функціональна концепція управління ефективністю організації;
- в) цільова концепція управління ефективністю організації;
- г) концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів».

9. Системна концепція управління ефективністю організації – це концепція, відповідно до якої:

- а) ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління;
- б) діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією;
- в) ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;

г) на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища.

10. Венчурне фінансування – це:

- а) застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку;
- б) фінансування високоризикових проектів усередині підприємства чи у незалежних венчурних організаціях;
- в) оцінка здатності підприємства отримувати доходи у розмірі, що перевищує вартість залученого капіталу;
- г) оплата праці управлінського персоналу залежно від показників досягнення поставлених цілей.

Рекомендована література [1, 2, 3, 7, 9, 12, 13, 19, 21, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 34].

Практичне заняття №18

Тема. Діагностика управління організацією

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності діагностики управління організацією.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дати характеристику діагностиці як процесу; охарактеризувати види діагностики; проаналізувати основні етапи та методи діагностики; розглянути цикл управлінського консультування; набутти компетенцій щодо проведення діагностики управління організацією, зокрема діагностики якості менеджмент організації.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

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: «Управлінська діагностика: сутність, алгоритм діагностичного обстеження» та їх обговорення.

4. Опрацювання дискусійних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів фахових компетенцій майбутніх управлінців.

6. Виконання тестових завдань.

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

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Характеристика діагностика як процесу та її основні параметри.

2. Види діагностики.
3. Етапи та методи діагностики.
4. Діагностика якості менеджменту організації.
5. Цикл управлінського консультування.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Вам доручено провести маркетинговий аудит підприємства, що випускає товари промислового призначення. Складіть перелік питань для керівників і фахівців, підприємства, відповіді на яких дозволять вам встановити справ на підприємстві та виробити рекомендації щодо розвитку маркетингу.

Завдання 2. Скласти план, що забезпечить отримання максимального прибутку підприємством. ТОВ «Марс» випускає три види виробів (табл. 18.1).

Таблиця 18.1

Показники виробів підприємства

Показник	Одиниця виміру	Назва виробу		
		Сукні	Спідниці	Брюки
Витрати матеріалу на виріб	м ²	2,5	1,1	2,0
Попит	шт.	3500	7250	5300
Питомі змінні витрати	грн.	142	38	73
Ціна виробу	грн.	220	60	105
Маржинальний дохід на одиницю	грн.	80	22	41
Маржинальний дохід на 1 м тканини	грн.	28	10	16

Примітка: тканини – 21000 м², постійні витрати – 440 тис. грн.

Завдання 3. Заповніть табл. 18.2 та зробіть висновки щодо психологічної атмосфери в навчальній групі (відповідь за кожним з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо у межах від 1 до 8 балів).

Таблиця 18.2

Дослідження психологічної атмосфери в групі

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбність									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємопідтримка									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

Завдання 4. Організаційна структура управління підприємства має в своєму складі 27 підрозділів із загальною чисельністю працівників 1750 чол. З них 17 підрозділів із загальною чисельністю 1080 чол. – прямого підпорядкування –

керуються з одного центра. Обчислити кількісний коефіцієнт централізації – Ккц.

Завдання 5. Здійснити вибір між власним виробництвом та придбанням комплектуючих, рішення обґрунтувати. Для забезпечення безперебійного виробництва необхідні певні комплектуючі. Якщо їх виробляти на підприємстві, то постійні витрати на утримання обладнання складуть 2300 грн. на рік, а змінні витрати на одиницю продукції – 1,3 грн. Готові комплектуючі можна придбати за 6,7 грн. за одиницю в необмеженій кількості.

Тестові завдання

1. Визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, пошук в них слабких ланок і «вузьких місць» – це:

- а) діагноз проблеми;
- б) діагностика;
- в) стратегічний аналіз;
- г) бенчмаркінг.

2. Об'єктом діагностики може бути:

- а) економіка країни;
- б) вид економічної діяльності;
- в) окрема організація;
- г) усі відповіді правильні.

3. Встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу – це:

- а) ціль діагностики;
- б) місія діагностики;
- в) принцип діагностики;
- г) завдання діагностики.

4. Діагностика спрямована, насамперед, на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання – це:

- а) соціальна діагностика;
- б) бізнес-діагностика;
- в) економічна діагностика;
- г) ринкова діагностика.

5. Виявлення найбільш важливих проблем у діяльності організації та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності організації – це :

- а) комплексна діагностика;
- б) бізнес-діагностика;
- в) економічна діагностика;
- г) маркетингова діагностика.

6. Діагностика здійснюється за допомогою:

- а) аналітичного методу;
- б) експертного методу;
- в) лінійного програмування;
- г) усі відповіді правильні.

7. Математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату – це:

- а) лінійне програмування;
- б) динамічне програмування;
- в) моделювання;
- г) аналітичний метод.

8. Критерієм ефективності управління є її:

- а) продуктивність;
- б) якість;
- в) гнучкість;
- г) задоволеність.

9. Відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах – це її:

- а) ефективність;
- б) якість;
- в) відповідність;
- г) задоволеність.

10. До основних характеристик якісної системи управління слід віднести:

- а) стратегічну сфокусованість механізмів управління;
- б) орієнтацію на інноваційні процеси;
- в) гармонізацію цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;
- г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література [7, 24, 25, 26, 27, 30, 32].

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
2. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : ЦНЛ, 2005. 496 с.
3. Білорус Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 160 с.
4. Буняк Н. М., Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб./ [за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Ліпич]. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.
5. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
6. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
7. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
8. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
9. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 176 с.
10. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2008. 480с.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.
12. Карлова О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 314 с.
13. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. 204 с.
14. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 564 с.
15. Марущак С. М., Єфімова Г. В., Пащенко О. В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014 296 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / За заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
17. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.
18. Менеджмент : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
19. 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.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 702 с.
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.
22. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями :

монографія. 2-ге вид. [перероб. та доп.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.

23. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

24. Немцов В. Д., Довгаль Л. Є., Сініюк Г. Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК «Екс об», 2002. 392 с.

25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., перероблене і доповнене. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

26. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.

27. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.

28. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

29. Сахарцева І. І., Шляга О. В. Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 380 с.

30. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Львів : «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. 456 с.

31. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

32. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : «Либідь», 2004. 445с.

33. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

34. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Програма дисципліни «Менеджмент-II»	4
Теми та методичні вказівки до проведення практичних занять	6
Практичне заняття №1. Системна модель менеджменту організації	6
Практичне заняття №2. Еволюція організації	11
Практичне заняття №3. Організаційний механізм менеджменту організацій: механізми управління	16
Практичне заняття №4. Організаційний механізм менеджменту організацій: проектування організації	21
Практичне заняття №5. Організаційний інжиніринг	24
Практичне заняття №6. Організаційний дизайн	29
Практичне заняття №7. Управлінські моделі	32
Практичне заняття №8. Керівництво в організації: організація керівництва	36
Практичне заняття №9. Керівництво в організації: управління дисципліною персоналу	40
Практичне заняття №10. Характеристика основних підсистем менеджменту організацій: управлінська, фінансова, операційна та маркетингова підсистеми	44
Практичне заняття №11. Характеристика основних підсистем менеджменту організацій: інформаційна, логістична, інноваційна та інвестиційна підсистеми	48
Практичне заняття №12. Стратегічний менеджмент в системі організації	51
Практичне заняття №13. Кадровий менеджмент	56
Практичне заняття №14. Антикризове управління організацією	62
Практичне заняття №15. Управління ризикозахищеністю організації	67
Практичне заняття №16. Управління конкурентоспроможністю організації	70
Практичне заняття №17. Управління ефективністю організації	75
Практичне заняття №18. Діагностика управління організацією	79
Рекомендована література	83

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Буняк Надія Михайлівна

МЕНЕДЖМЕНТ-II

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 20.03.2019. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк.4,63
Тираж 50 прим.