МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних занять, організації самостійної роботи
та виконання контрольної роботи
з дисципліни

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

(для студентів усіх форм навчання за спеціальністю
281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Методичні вказівки до виконання практичних занять, організації самостійної роботи та виконання контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент організації» (для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. І. О. Самойленко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 52 с.

Укладач канд. екон. наук І. О. Самойленко

Рецензент С. І. Плотницька, доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 1 від 31 серпня 2017 р.

Зміст

Вступ 4

Практичне заняття 1 Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту 5

Практичне заняття 2 Процес прийняття управлінського рішення. 12

Практичне заняття 3 Планування та загальна функція менеджменту 23

Практичне заняття 4 Стиль, керівництво та лідерство в менеджменті 26

Практичне заняття 5 Антикризове управління організацією 32

Практичне заняття 6 Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту 35

Практичне заняття 7 Стратегічний менеджмент 37

1 Зміст контрольної роботи для студентів заочної форми навчання 41

1.1 Варіанти контрольної роботи для заочної форми навчання 41

1.2 Вимоги до оформлення контрольних робіт 47

2 Підсумковий контроль 48

2. 1 Питання для підсумкового контролю 48

3 Система оцінювання знань студентів 50

Список рекомендованих джерел 52

Вступ

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» включена в програму освітньо-професійної підготовки магістрів за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування з метою надання слухачам можливості оволодіти знаннями з основ теорії і практики використання теоретичних засад менеджменту – законів, принципів, методів, підходів і форм управління різними типами організаційних утворень, в яких і з якими доведеться працювати слухачам як працівникам органів державного управління і місцевого самоврядування. Це обов'язково передбачає спроможність чіткого та доступного для сприйняття формулювання інформації, знаходження необхідних каналів та форм її передавання, вміння не лише розуміти себе, а й інших зацікавлених партнерів-співрозмовників і в процесі переговорів з урахуванням поставлених цілей домагатися оптимального та взаємовигідного для усіх сторін результату.

Практичне заняття 1 Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Тест «Чи готові ви бути ефективним менеджером?»

Уявіть собі, що Ви керуєте групою працівників і перед Вами виникають різні ситуації, які вимагають Вашої реакції і дій. Із пропонованих Вам чотирьох варіантів вирішення ситуації виберіть один – той, який, на Ваш погляд, найбільш ефективний.

1 Якщо на роботі треба виконати важливі, складні й неприємні функції, то я:

а) виконаю цю роботу сам;

б) доручу виконати це завдання як покарання найбільш ледачому працівнику;

в) буду довго вагатися, перш ніж попрошу підлеглого виконати цю роботу;

г) попрошу зробити це кого-небудь з підлеглих.

2 Якщо мій начальник покритикує мене, то я:

а) дуже засмучуся;

б) покажу начальнику, у чому він неправий;

в) постараюся отримати щось корисне з критики;

г) вибачуся за свій вчинок.

3. Якщо мій підлеглий не справляється зі своїми функціональними обов'язками, то я:

а) дочекаюсь, поки він не зробить великої помилки;

б) перш ніж звільнити його, зроблю все можливе, щоб допомогти йому працювати нормально;

в) буду відкладати звільнення цього працівника як можна довше;

г) позбудуся нездатного працівника якомога швидше.

4. Якщо мені підвищили зарплату не настільки, наскільки я очікував, то я:

а) виразно висловлю начальнику все, що думаю з цього приводу;

б) промовчу;

в) нічого не скажу, але знайду інші способи показати начальнику свою незадоволеність;

г) запитаю начальника, чому мені не підвищили зарплату на більшу суму.

5. Якщо працівник ігнорує мої вказівки і після третього попередження, то я:

а) спробую доручити йому іншу роботу;

б) буду наполягати на своєму, поки робота не буде виконана; в) скажу йому, що якщо і зараз робота не буде виконана, то його буде звільнено;

г) спробую в якийсь інший спосіб пояснити підлеглому, чого я домагаюся.

6. Якщо начальник відхиляє мою хорошу пропозицію, то я:

а) запитаю, чому він це робить;

б) мовчки піду й дуже засмучуся;

в) спробую через якийсь час знову висловити цю пропозицію; г) поміркую, як змінити форму пропозиції, щоб вона була прийнята начальником.

7. Якщо колега покритикує мене, то я:

а) відповім йому подвійною дозою критики;

б) стану уникати його в майбутньому;

в) спробую розібратися, чи була критика обґрунтованою;

г) буду переживати з приводу того, що колега мене не любить.

8. Якщо хтось пожартує так, що я не зрозумію жарту, то я: а) розсміюся разом з усіма;

б) скажу, що це був нерозумний жарт;

в) скажу, що я не зрозумів жарту;

г) відчую себе дурнем.

9. Якщо хтось указує на мої помилки, то я:

а) часом їх заперечую;

б) почуваю себе винним;

в) усвідомлюю, що всім людям властиво помилятися;

г) починаю почувати ворожість до цієї людини.

Ключ до тесту: по табл. 1 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 1 – Ключ до тесту

Питання		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	**а**	3	0	0	0	2	3	0	2	1	0	0	3
	б	0	1	3	1	0	0	1	0	2	1	1	1
	в	1	3	2	2	1	1	3	3	3	3	2	0
	г	2	2	1	3	3	2	2	1	0	2	3	2

Практичні завдання

Завдання 1. Побудувати класичні типи структури управління: лінійну, функціональну та лінійно-функціональну.

Ситуаційно-аналітична вправа 1. Характеристика організаційних структур управління. Заповніть таблицю 2.

Таблиця 2 – Характеристика основних видів організаційних структур управління

Організаційна структур	Сильні сторони	Слабкі сторони	Умови використання
1	2	3	4
1 Лінійна			
2 Лінійно-функціональна			
3 Дивізіональна			
4 Матрична			

Ситуаційно-аналітична вправа 2. Місце посади в організаційній структурі органу влади.

Загальна мета посади.

Уявіть себе в ролі керівника організації.

1. Опишіть якомога стисліше загальну мету вашої роботи на посаді – що ви в цілому маєте досягти. (Одним або двома реченнями поясність, для чого існує посада в організації).

2. Хто є головним реципієнтом результатів виконання роботи на посаді (напр., кому ви направляєте підготовлені документи, проекти рішень, аналітичні записки тощо)?

3. Хто є користувачами результатів роботи на вашій посаді – зовнішні споживачі (клієнти організації, громадяни) чи внутрішні споживачі (напр., інші структурні підрозділи в організації)? У випадку, якщо результатами роботи користуються і зовнішні, і внутрішнім споживачі, наведіть пропорції одних споживачів до інших у відсотках (напр. 30 – 70 %, 50 – 50 %).

Головні завдання, які ви виконуєте на посаді:

1. Наведіть перелік основних завдань/ видів діяльності на посаді та зазначте вашу роль при їх виконанні. (Не потрібно описувати завдання / види діяльності в деталях, або те, як ви їх виконуєте). Зазначте, приблизно, скільки часу займає кожен вид діяльності (у відсотках). Наприклад:

… веде облік даних працівників в системі «Картка» (роль «З», 15% часу);

…здійснює моніторинг реалізації Державної цільової програми.....(роль «А», 25 % часу).

Коментар: До можливих ролей можна віднести такі:

– А – самостійно виконує зазначене завдання;

– Б – керує процесом реалізації завдання;

– В – здійснює координацію роботи інших працівників при реалізації завдання;

– Г – лінійна посада, яка передбачає виконання певної складової частини завдання, при цьому працівник не несе відповідальності за кінцевий результат, а лише за зміст своєї окремої частини;

– Д – виконує роль радника, який пропонує варіанти вирішення проблеми/завдання, але не несе відповідальності за вибір необхідного інструментарію;

– Е – виконує допоміжну/технічну роль;

– Ж – реалізація завдань здійснюється за допомогою технічних засобів або комп'ютерної програми

– И – інша.

Ситуаційно-аналітична вправа 3. Побудова організаційних структур управління.

Місце посади в організації. (Накресліть організаційну схему та зазначте місце вашої посади, посади вашого безпосереднього керівника та посад інших працівників, які йому підпорядковані). Зокрема, зазначте таку інформацію:

– скільки вищих за організаційним рівнем посад існує, яким підпорядковується ваша посада?

– скільки організаційних рівнів знаходиться нижче вашої посади?

– скільки існує структурних одиниць, які за своїм організаційно-правовим статусом подібні до тієї, в якій ви працюєте?

Коментар : наприклад ви обіймаєте посаду заступника директора департаменту в міністерстві Х.

Тоді відповіді на поставлені вищі питання можуть бути такими:

– директор департаменту, заступник міністра-керівник апарату, міністр;

– управління, самостійний відділ, сектор, самостійні посади спеціалістів;

– в центральному апараті не існує; подібний організаційно-правовий статус мають територіальні управління в областях, м. Києві та Севастополі, АРК

Ситуаційно-аналітична вправа 4. Побудова організаційних структур управління.

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

Штатним розкладом у підприємстві «Ласощі» 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.

3. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства «Ласощі», використовуючи опис посади таким чином: 1. Загальні положення. 2. Функціональні обов'язки. 3. Права. 4. Відповідальність. 5. Умови роботи. 6. Сфера діяльності. Право підпису.

Завдання для самостійного контролю набутих знань

Завдання 1. Надати відповідь на тести використовуючи таблицю 3.

Таблиця 3 – Організація як функція менеджменту

№	Тести для контролю набутих знань	Обґрунтування	Джерело
1	***Що слід розуміти під терміном «управління» і де переважно він застосовується?*** а) термін «управління» застосовується переважно до діяльності людей у сфері економіки; б) термін «управління» є синонімом терміна «менеджмент», але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності; в) термін «управління» не є синонімом терміна «менеджмент» і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки; г) термін «управління» застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.		
2	**Що означає термін «менеджмент»?** а) термін «менеджмент» означає керувати якоюсь системою; б) під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством); в) термін «менеджмент» означає управляти чим-небудь; г) термін «менеджмент» означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.		
3	**Залежно від рівня управління виділяють менеджерів?** а) вищого, середнього і найнижчого рівнів; б) вищого, середнього і нижчого рівнів; в) вищого і середнього рівнів; г) вищого і найнижчого рівнів.		

Продовження таблиці 3

№	Тести для контролю набутих знань	Обґрунтування	Джерело
4	**Хто такий менеджер?** а) менеджер — це організатор колективу; б) менеджер — це керівник трудового колективу; в) менеджер — це керівник, який добре знає державне управління; г) менеджер — це професійний керівник, який добре орієнтується в державному управління.		

Завдання 2. Використовуючи таблицю 4 узагальнити та систематизувати види та типи організаційних структур управління.

Таблиця 4 – Види організаційних структур управління

Тип організаційної структури	Особливості даного типу структури управління	Недоліки даного типу структури управління	Де переважно застосовується даний тип організаційної структури управління

Завдання 3. Надати відповідь на тести використовуючи таблицю 5.

Таблиця 5 – Організаційні структури управління

	Тести для контролю набутих знань	Обґрунтування	Джерело
.	***1. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?*** а) склад ланок управління організацією; б) супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління; в) склад підрозділів управління; г) склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і виконання завдань управління організацією.		
	……..		

1. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

а) склад ланок управління організацією;

б) супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління;

в) склад підрозділів управління;

г) склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і виконання завдань управління організацією.

2. Що створює структуру управління організацією?

а) сукупність лінійних і функціональних служб (органів) управління;

б) сукупність лінійних органів управління;

в) сукупність функціональних служб;

г) сукупність окремих ланок управління.

3. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

а) в управлінні великими організаціями;

б) в управлінні малими організаціями;

в) в управлінні об'єднаннями організацій;

г) в управлінні кооперативними організаціями.

4. Організаційна структура управління визначається:

а) супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління;

б) складом ланок управління організацією;

в) складом та супідрядністю взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і реалізацію завдань управління організацією;

г) складом підрозділів організації.

5. Що належить до елементів організаційних структур управління?

а) органи всіх систем управління організацією та їхні взаємозв'язки;

б) ланки управління організацією;

в) система взаємозв'язків органів управління;

г) ланки й органи управління організацією.

6. Де переважно застосовується функціональна структура управління?

а) в управлінні середніми за розміром та чисельністю працівників організаціями;

б) в управлінні великими організаціями;

в) в управлінні об'єднаннями організацій;

г) в управлінні середніми і малими організаціями.

7. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління?

а) в управлінні середніми за розміром організаціями;

б) в управлінні малими організаціями;

в) в управлінні великими сучасними організаціями;

г) в управлінні великими і малими організаціями.

8. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?

а) в управлінні багатопрофільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу;

б) в управлінні спільними організаціями;

в) в управлінні середніми за розміром організаціями;

г) в управлінні великими організаціями.

9. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління?

а) орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління;

б) висока гнучкість та орієнтація на нововведення;

в) орієнтація на нововведення;

г) орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

Завдання 4. Підготувати презентаційний матеріал на тему «Мотивація в системі менеджменту» надавши відповідь на наступні питання:

1. Як слід розуміти термін «мотивування»?
2. На чому базується мотивація?
3. Що слід розуміти під категорією «потреба»?
4. Розкрийте зміст категорії «винагорода»?
5. Які існують потреби?
6. Які існують винагороди?
7. Які основні класичні теорії мотивації праці персоналу застосовують організації?
8. Які теорії мотивації належать до змістових?
9. Які основні теорії мотивації праці персоналу належать до процесуальних?
10. Які основні потреби людини виділив видатний український вчений М. Туган-Барановський?
11. Які види потреб виокремлює англійський учений А. Маслоу?
12. На чому базується теорія очікувань Врума?
13. У чому полягає сутність теорії справедливості?
14. Поясніть сутність теорії потреб К. Альдерфера?
15. Яка суть теорії потреб Мак Грегора?
16. У чому полягає сутність теорії Портера-Лоулера і на чому вона базується?
17. Розкрийте сутність теорії партисипативного (спільного) управління.
18. У чому полягає сутність теорії результативної валентності Дж. Аткінсона?
19. У чому полягає сутність теорії мотивації матеріального стимулювання праці?
20. Які функції виконують мотиви у сфері праці?
21. Коли історично виникли питання мотивації праці?
22. Для чого необхідна мотивація праці в системі менеджменту?
23. Що об’єктивного має враховувати мотивація праці персоналу організації?
24. Які етапи розвитку пройшла еволюція теорій мотивації праці?
25. Які основні критерії мотивації праці можна виділити з усіх існуючих сучасних теорій мотивації?

Завдання 5. Розробити комплексну систему внутрішніх і зовнішніх винагород персоналу з метою підвищення рівня мотивації, використовуючи табл. 6:

Таблиця 6 – Система внутрішніх і зовнішніх винагород персоналу

Назва винагород	Категорії персоналу	Основні показники виробничої діяльності, за які нагороджуються працівники
1. Внутрішні винагороди 1.1. 1.2. і т. д.		
2. Зовнішні винагороди 2.1. 2.2. і т. д.		

Завдання 6. Надати відповідь на тести (підкреслити правильну відповідь)

1. Термін «мотивація» означає:

а) усвідомлена спонукальна причина, підстава для якоїсь дії чи вчинків людини;

б) процес спонукання підлеглих працівників до праці;

в) різновид управлінської діяльності;

г) усі відповіді правильні.

2. На чому базується мотивація?

а) на потребах;

б) на винагородах;

в) на матеріальних і соціальних заохоченнях;

г) усі відповіді правильні.

3. Що слід розуміти під категорією винагорода?

а) те, що людина вважає цінним для себе;

б) те, що людина хоче отримати за свою працю;

в) те, до чого прагне людина;

г) усі відповіді правильні.

4. Які основні групи цінностей можуть вибирати працівники?

а) фізичні, емоційні, інтелектуальні;

б) фізичні;

в) інтелектуальні;

г) усі відповіді правильні.

5. Які основні види класичних теорій мотивації застосовують організації в сучасних умовах господарювання?

а) змістові і процесуальні;

б) змістові;

в) процесуальні;

г) усі відповіді правильні.

6. Які види основних потреб виокремив англійський вчений А. Маслоу?

а) фізіологічні, потреби в захисті, соціальні, поваги, самовираження;

б) фізіологічні й соціальні;

в) самовираження і фізіологічні;

г) усі відповіді правильні.

Практичне заняття 2 Процес прийняття управлінського рішення

Тест «Як організовано управління у Вашій організації?» *Пропонується 30 питань, що описують різні управлінські ситуації, оснащеність і облаштованість робочих місць, стан справ в організації і відносини з діловими партнерами. Виберіть із трьох пропонованих варіантів оцінок відповідності ту, що, на Ваш погляд, найбільш точно описує стан справ, правила і норми поведінки в організації, де Ви працюєте.*

1. Як Ви вважаєте, Ваша посада і робота для організації...

а) необхідна;

б) марна;

в) корисна, але не потрібна.

2. Ви оцінюєте кваліфікацію своїх підлеглих як...

а) дуже високу;

б) задовільну;

в) украй низьку.

3. Чи вважаєте Ви, що ваші підлеглі...

а) тільки роблять вигляд, що працюють;

б) працюють так само добре, як і Ви;

в) працюють більше Вас.

4. Ви очікуєте від свого безпосереднього начальника...

а) що він допоможе Вам краще виконувати свої функціональні обов'язки;

б) більшої уваги до координації робіт підрозділів (співробітників);

в) що зможете дечому навчитися в нього.

5. Ви уявляєте свої функції в організації як...

а) розв’язання поточних і перспективних задач всієї організації;

б) рішення задач організації в цілому;

в) виконання лише прямих обов'язків незалежно від загальних задач організації.

6. Коли звичайно Ваші підлеглі одержують винагороду за понаднормову роботу...

а) у найближчу зарплату;

б) протягом двох-трьох місяців;

в) ще пізніше.

7. Кімнати, у яких працюють Ваші підлеглі, призначені для...

а) чотирьох і більше працівників;

б) двох-чотирьох працівників;

в) одного-двох працівників.

8. Робочі місця Ваших підлеглих освітлюються...

а) лампами денного світла і світлом з вікна;

б) тільки світлом з вікна;

в) тільки лампами денного світла.

9. Шум у робочих кабінетах Вашого підрозділу породжується в основному...

а) постійними розмовами співробітників;

б) голосними провідними вказівками начальників;

в) телефонними дзвінками.

10. Один телефонний апарат у робочих кабінетах Вашого підрозділу припадає на...

а) чотирьох і більше співробітників;

б) двох-чотирьох співробітників;

в) на кожного співробітника.

11. Ви маєте інформацію про головних постачальників Вашої організації...

а) знаєте тільки її назву;

б) знаєте про характер виробництва;

в) знаєте прізвище директора і його заступників.

12. Про продукцію своєї організації Вам відомо...

а) що вона використовується іншими підприємствами як напівфабрикат;

б) її основні параметри і значення для замовників;

в) призначення і доля продукції Вас взагалі не цікавлять.

13. Як організовано інформаційне обслуговування у Вашій організації?

а) кожен співробітник повинен і може одержати для своєї роботи всю необхідну інформацію;

б) Вашому керівництву і Вам однаково, де і як добувають інформацію співробітники;

в) Ваше керівництво і Ви самі вважаєте збір інформації марною витратою часу.

14. Яка ваша думка про рекламу продукції Вашої організації?

а) Вам байдужі ці питання

б) Ви вважаєте це непотрібною справою

в) Ви завжди користуєтеся можливістю розповісти, де Ви працюєте

15. Ви вважаєте, що Ваш підрозділ без Вас...

а) не обійдеться й одного дня;

б) буде нормально працювати;

в) якийсь час зможе обійтися.

16. Ви думаєте про керівників своєї організації, що вони... а) цілком задоволені своєю роботою;

б) працюють продуктивно;

в) роблять усе, що можуть

17. Коли виникає необхідність матеріально заохотити підлеглих, Ви...

а) вирішуєте питання самостійно;

б) консультуєтеся з вищим керівництвом;

в) практично не маєте такої можливості.

18. Під час наради у Вашому кабінеті Ви...

а) забороняєте палити;

б) робите перерву для курців;

в) дозволяєте палити.

19. Ваша думка про оснащеність своїх підлеглих оргтехнікою...

а) вважаєте це другорядним питанням;

б) допускаєте, що вони можуть позичати прилади один у одного чи в сусідньому підрозділі;

в) надаєте великого значення цьому питанню.

20. Ваше ставлення до постачальників...

а) неважливо, хто постачальник, аби вчасно здійснювали постачання;

б) Ви готові допомогти постачальникам в удосконаленні їхньої продукції;

в) Ви аналізуєте результати застосування їхньої продукції у виробах Вашої організації.

21. Ви розглядаєте професійні семінари і наради...

а) як можливість зав'язати нові контакти;

б) як можливість розширити пізнання у своїй сфері діяльності; в) як марну втрату часу.

22. Для зміцнення доброго імені Вашої організації найбільше значення мають...

а) гарні службові і людські відносини в колективі;

б) ефективна робота відділу реклами;

в) висока якість продукції.

23. Коли директор відправляється в тривале відрядження, то в організації...

а) кожен робить, що хоче;

б) через місяць починає знижуватися продуктивність;

в) справи йдуть нормально, але існує небезпека збою.

24. Ви вважаєте своїх заступників...

а) найближчими помічниками, разом з якими керуєте організацією (підрозділом);

б) не турботливими, а іноді і корисними співробітниками;

в) таємними суперниками, з якими доводиться постійно боротися.

25. Основою Вашої керівної діяльності Ви вважаєте...

а) оперативне розв'язання виникаючих проблем;

б) концептуальний підхід до управління;

в) координацію роботи підрозділів (співробітників) і оперативне вирішення виникаючих проблем.

26. Ви збираєте різні наради...

а) щоб знайти альтернативні шляхи розв'язання проблем організації;

б) щоб довести до підлеглих свої погляди;

в) щоб періодично влаштовувати "накачування» підлеглих.

27. Право винагороди підлеглих, на Ваш погляд, повинно належати...

а) кожному керівнику підрозділу;

б) лише деяким керівникам підрозділів;

в) тільки керівнику організації.

28. Наради, що Ви проводите, звичайно продовжуються...

а) не більше двох годин;

б) не більш як півтори години;

в) не більше однієї години.

29. Відносини між Вашою організацією і замовником залежать...

а) від якості Вашої продукції і політики збуту;

б) від дотримання вимог інструкцій;

в) від застосовуваних Вами методів планування.

30. Рекламу продукції Вашої організації Ви вважаєте...

а) важливою, необхідною і дорогою діяльністю;

б) тим, на чому не можна економити;

в) невід'ємною складовою діяльності організації.

Ключ до тесту: по таблиці 7 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця 7 – Відповідь на питання тесту

№ питання		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
Вар.	а	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1	2
	б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1
	в	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3	3
№ питання		**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
	а	1	3	3	1	1	3	1	2	3	1	3	3	1	3	1
	б	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2
	в	2	1	1	3	2	1	3	3	1	2	1	1	3	2	3

Практичні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 1. Між чотирма керівниками виникла суперечка з приводу того, яке поводження з підлеглими є найбільш правильним. Яка позиція Вам імпонує найбільше? Дайте обґрунтовану відповідь.

І керівник: "Для того, щоб підлеглий працював найкращим чином, необхідно підходити до нього індивідуально, враховуючи його характер, темперамент, особисті інтереси».

ІІ керівник: "Категорично не погоджуюсь. Головне – ділові якості працівника, його старанність та добросовісність. Кожен повинен отримувати винагороду саме за ці якості».

ІІІ керівник: "Моя ж позиція така: саме важливе – це щоб підлеглі поважали та довіряли своєму керівникові».

ІV керівник: "Я вважаю, що найкраще стимулюють чіткі та конкретні накази, а також пристойна заробітна плата».

Ситуаційно-аналітична вправа 2. Атестаційна комісія розглянула дані щодо якості керівної діяльності керівника однієї із організації міста. Поряд з позитивними даними, були виявлені недоліки його діяльності, а саме:

а) велика кількість розпоряджень керівництва вищого рівня виконується несвоєчасно, що призводить до повторних розпоряджень та негативно впливає на показники діяльності організації в цілому;

б) у колективі, який знаходиться у підпорядкуванні цього керівника, досить часто виникають трудові конфлікти;

в) результати діяльності трудового колективу не обговорюються на нарадах.

Яке, на Вашу думку, слід прийняти рішення атестаційній комісії:

- не атестувати, запропонувати іншу кандидатуру;
- атестувати умовно, визначити випробний термін;
- атестувати, запропонувати проходження курсу підвищення кваліфікації.

Дайте обґрунтовану відповідь.

Ситуаційно-аналітична вправа 3. Назвіть, що з переліченого демонструє лише взаємовідносини субординації:

1) головний бухгалтер - бухгалтер, відділ маркетингу - плановий відділ, директор - юрисконсульт, бухгалтер - ревізор, бухгалтер - завідувач складом;

2) заступник директора - начальник відділу, директор - секретар, вантажник - завідувач складом, водій - директор;

3) начальник відділу маркетингу - начальник транспортного відділу, бухгалтер - товарознавець, плановий відділ - виробничий відділ, економіст - бухгалтер, секретар - водій;

4) директор - заступник, бухгалтер - товарознавець, начальник відділу кадрів - директор філії, директор - водій, головний бухгалтер - юрисконсульт.

Ситуаційно-аналітична вправа 4. Назвіть, що з переліченого демонструє лише взаємовідносини координації:

1) головний бухгалтер - бухгалтер, відділ маркетингу - плановий відділ, директор - юрисконсульт, бухгалтер - ревізор, бухгалтер - завідувач складом;

2) заступник директора - начальник відділу, директор - секретар, вантажник - завідувач складом, водій - директор;

3) начальник відділу маркетингу - начальник транспортного відділу, бухгалтер -

товарознавець, плановий відділ - виробничий відділ, економіст - бухгалтер, секретар - водій;

4) директор - заступник, бухгалтер - товарознавець, начальник відділу кадрів - директор філії, директор - водій, головний бухгалтер - юрисконсульт.

Ситуаційно-аналітична вправа 5. У Вашому колективі є працівник, який швидше числиться, аніж працює. Звільнити його немає юридичних підстав, завантажити роботою за його спеціальністю немає можливості. Як Ви запропонуєте вирішити таку ситуацію. Оберіть один з варіантів та дайте обґрунтовану відповідь.

1. Особисто поговорю з ним відверто і запропоную звільнитися за власним бажанням.
2. Запропоную вищестоящому керівництву скоротити посаду, яку він займає.
3. Намагатимусь навантажувати його додатковою роботою, більш чітко визначу коло його обов'язків.
4. Створю такі умови в колективі, що він сам звільниться.

Ситуаційно-аналітична вправа 6. Підлеглий із-за недисциплінованості та безвідповідальності не виконав Ваше термінове доручення, хоча розумів всю відповідальність та зобов'язувався виконати його вчасно.

Обґрунтуйте Ваші дії згідно з запропонованими варіантами:

1. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім провести з ним виховну роботу, якщо потрібно показати, як виконувати такого роду завдання.
2. Переговорити з ним, виявити причину зриву, домогтися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення.
3. Спочатку поговорити з його співробітниками (які його добре знають), порадитися з ними про те, яку форму впливу найкраще застосувати.
4. Відмінити завдання, передати питання на обговорення колективу. У подальшому вести особливий контроль його роботи, вчасно вказувати на помилки.

Ситуаційно-аналітична вправа 7. Ви отримали одночасно два термінових завдання: від безпосереднього та вищого керівника. Часу для погодження строків немає. Необхідно розпочати роботу негайно. Оберіть найбільш вірне, на Вашу думку, рішення:

1. У першу чергу буду виконувати завдання того, кого особисто найбільше поважаю.
2. Спочатку буду виконувати завдання найбільш важливе на мій погляд.
3. Буду починати з доручення вищого керівника.
4. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника, запропонувавши йому узгодити мої дії з вищим керівництвом.

Дайте обґрунтовану відповідь.

Ситуаційно-аналітична вправа 8. Самостійність суджень та прийняття рішень.

–Опишіть, при виконанні яких завдань ви у своїй роботі керуєтесь виключно законодавчими актами, процедурами або прецедентними рішеннями. Зазначте у відсотках частку цієї роботи у загальному обсязі.

–Опишіть, в яких видах діяльності робота вимагає, щоб ви приймали рішення самостійно (робили самостійний вибір щодо механізмів або процедур, які потрібно застосовувати).

–Опишіть, наскільки регулярно і з яких питань ви у своїй роботі потребуєте нагляду і контролю, навівши приклади ситуацій, коли ви зазвичай отримуєте або запитуєте керівних вказівок щодо визначення способу/механізму виконання роботи у свого безпосереднього керівника.

–Наведіть приклади дій, порад/рекомендацій та рішень, які ви можете робити

самостійно, не потребуючи керівних вказівок чи схвалення/затвердження від безпосереднього керівника або керівника вищого рівня.

–Чи ваша робота на посаді передбачає участь у процесі пошуку нових способів/методів для вдосконалення організації роботи у вашій сфері або участь/ здійснення керівництва роботою неформальних команд/груп в організації? Наведіть приклади.

–Як часто ви звертаєтесь з ініціативами до вашого безпосереднього керівника або до керівників вищого рівня? З яких питань?

Завдання для самостійного контролю набутих знань

Завдання 1. Надати відповідь на тести використовуючи таблицю 8.

Таблиця 8 – Організація як функція менеджменту

	Тести для контролю набутих знань	Обґрунтування	Джерело
1	***1. Під категорією «закономірність» слід розуміти:*** а) первинну стадію формування закону або часткового вияву його дії; б) первинну стадію формування принципів управління; в) вторинну стадію формування закону; г) усі відповіді правильні.		
2	…….		

2. Підґрунтям організації управління будь-якою системою є:

а) принципи, які відображають ринкові умови господарювання;

б) методи менеджменту;

в) функції менеджменту;

г) усі відповіді правильні.

3. Принципи менеджменту – це:

а) правила (сукупність правил, вихідних положень, якими керуються організації у процесі управління системами;

б) методи керівництва системами;

в) вихідні положення;

г) усі відповіді правильні.

4. Під принципом «влада і відповідальність» розуміють:

а) право віддавати розпорядження і нести відповідальність за їх виконання;

б) право розпоряджатися всіма видами ресурсів;

в) право видавати накази своїм підлеглим працівникам;

г) усі відповіді правильні.

5. Ієрархія в управлінні організацією передбачає:

а) прямий і зворотний зв'язок певної послідовності між гілками вищої влади в організації з нижчими; б) зворотний зв'язок керівників організації з їхніми підлеглими;

в) прямий зв'язок між гілками вищої влади в організації з відповідними менеджерами підрозділів;

г) усі відповіді правильні.

Завдання 2. У вигляді схеми розкрити сутнісний зміст 20-х принципів менеджменту (табл. 9), які застосовуються в управлінні державних установ та інших організаційних структурах публічного сектора.

Таблиця 9 – 20 Принципів менеджменту

№ п/п	Назва принципу
1	Чітко сформульовані ідеали, цілі діяльності та завдання для персоналу.
2	Ієрархія - керівництво та підпорядкування по вертикалі, влада і авторитет посади, відповідальність перед вищим керівництвом в межах посадових обов'язків.
3	Наявність експертної ради - не покладатися тільки на власну думку і інтуїцію - запрошувати професіоналів.
4	Дисципліна не як підпорядкування, а як співпраця.
5	Чесне ведення справи - створення «клімату справедливості».
6	Ведення прямого, адекватного і постійного обліку.
7	Календарне планування.
8	Спеціалізація - формальний поділ праці, чіткий поділ завдань і обов'язків, використання вузьких фахівців, відповідальність за виконання завдань.
9	Об'єктивність і неупередженість, справедливість і здоровий «формалізм» в роботі.
10	Винагорода за ефективну працю; комбінації інтелектуальних і фізичних умов.
11	Корпоративний дух - союз це сила, а вона є результатом гармонії персоналу.
12	Ініціатива - додає силу і енергію.
13	Стабільність робочого місця для персоналу.
14	Розумна централізація - необхідна правильна пропорція між централізацією і децентралізацією.
15	Кар'єра - можливість постійного просування по службі.
16	Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
17	Єдиноначальність - працівник повинен отримувати накази тільки від безпосереднього начальника.
18	Раціональність - керівництво за допомогою правил, інструкцій, однаковість у виконанні завдань.
19	Керівник будь-якого рівня повинен на основі наукового підходу до організації виробничого процесу знайти найбільш ефективні методи виконання виробничих операцій - «найкращим і найдешевшим способом».
20	Адміністративна ефективність - результат компетентності, точності, стійкості, строгість дисципліни, надійність людей та організації в цілому.

Завдання 3. Надати відповідь на тести використовуючи таблицю 10.

Таблиця 10 – Управлінські рішення

№	Тести для контролю набутих знань	Обґрунтування	Джерело
1.	**Що таке управлінське рішення?** а) форма впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення поставлених цілей; б) засіб впливу керуючої системи на керовану; в) метод впливу керуючої системи на керовану; г) метод впливу керівника організації на підлеглих.		
2.			

2. До одноосібних управлінських рішень належать:

а) накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів;

б) постанови, розпорядження та приписи;

в) постанови та накази;

г) накази і вказівки.

3. Довгострокові рішення спрямовані на виконання:

а) стратегічних завдань;

б) стратегічних і тактичних завдань;

в) переважно довгострокових завдань;

г) переважно тактичних завдань.

4. Короткострокові рішення орієнтовані на:

а) тактичні оперативні цілі;

б) оперативні цілі;

в) тактичні цілі;

г) досягнення запланованих економічних показників.

5. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

а) у залученні кваліфікованих фахівців до вироблення рішень із конкретної проблеми;

б) у залученні тільки досвідчених з практичним досвідом керівників підрозділів;

в) у залученні керівників провідних підрозділів до вироблення найважливіших рішень;

г) у залученні всіх фахівців до вироблення рішень.

6. Метод «мозкового штурму» у прийнятті рішень полягає в організації:

а) колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення;

б) колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення;

в) переважно колективного обговорення окремих проблем;

г) обговорення актуальних проблем.

7. Основними вимогами до управлінських рішень є:

а) обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність;

б) обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність;

в) цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність;

г) обґрунтованість і законність.

8. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:

а) повну, достовірну й систематизовану інформацію;

б) систематизовану і достовірну інформацію;

в) повну й систематизовану інформацію;

г) повну й достовірну інформацію.

9. Що є основною метою розроблення і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

а) досягнення цілей організації;

б) виконання виробничих завдань;

в) отримання прибутку;

г) досягнення великих прибутків.

10. Для чого керівник організацій повинен залучати членів трудового колективу в процесі вироблення управлінських рішень?

а) щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;

б) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість;

в) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа;

г) щоб не зробити помилок.

11. Який з названих методів експертних оцінок не існує:

а) метод Монте-Кристо.

б) метод Дельфи.

в) метод парних порівнянь.

Завдання 4.

1. Вказати правильне визначення поняття «інформаційне забезпечення управління».

1. Інформаційне забезпечення управління - це комплекс апаратно-програмних засобів, призначених для автоматизації управлінської діяльності.

2. Інформаційне забезпечення управління - це сукупність всіх ресурсів, наявних на підприємстві: персонал, матеріально-технічне забезпечення, апаратно-програмні засоби.

3. Інформаційне забезпечення управління - це організація цілеспрямованих масивів інформації та інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації (в тому числі і з використанням комп'ютерних інформаційних систем) з метою аналізу одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень органами управління.

2. Вкажіть номери кількох правильних відповідей:

До структури прийняття управлінського рішення відноситься:

1. Збирання інформації.
2. Переробка інформації.
3. Видача завдання виконавцям.
4. Розробка заходів із забезпечення виконання управлінського рішення.
5. Документування інформації.
6. Затвердження розпорядження.

Завдання 5. У вигляді схем та таблиць розкрийте сутнісний зміст «Теорії Е» і «Теорії О» М. Біра та Н. Норіа. Зробіть порівняльний аналіз цих теорій. Обґрунтуйте у яких випадках використовується та чи інша теорія (навести приклади).

Завдання 6. Підготувати презентаційний матеріал на тему «Закони, закономірності та принципи менеджменту» надавши відповідь на наступні питання:

1 Якими основними законами сучасного менеджменту слід керуватися в управлінській діяльності?
2 Що передбачає закон спеціалізації управління?
3 На що спрямований закон інтеграції управління?
4 Що передбачає закон менеджменту щодо оптимального поєднання централізації і децентралізації управління?
5 Що варто розуміти під законом демократизації управління?

6 Що слід розуміти під законом економії часу в управлінні й на що він спрямований?
7 Що передбачає закон пропорційного розвитку систем управління організаціями?
8 Як слід розуміти категорію «закономірність»?

Завдання 7. Для підприємства з яким ви більш всього знайомі розробити комплекс цілей у вигляді дерева цілей – дві рівні декомпозиції (для розробки річного плану) реалізація яких може привести *до підвищення якості обслуговування клієнтів* (споживачів) на підприємстві.

Для підприємства з яким ви більш всього знайомі розробити комплекс цілей у вигляді дерева цілей – дві рівні декомпозиції (для розробки річного плану) реалізація яких може привести *до підвищення доходу* на підприємстві.

Завдання 8. Надати відповідь на тести (підкреслити правильну відповідь)

Тести для самостійного контролю набутих знань

1. Під категорією «закономірність» слід розуміти:

а) первинну стадію формування закону або часткового вияву його дії;

б) первинну стадію формування принципів управління;

в) вторинну стадію формування закону;

г) усі відповіді правильні.

2. Підґрунтям організації управління будь-якою системою є:

а) принципи, які відображають ринкові умови господарювання;

б) методи менеджменту;

в) функції менеджменту;

г) усі відповіді правильні.

3. Принципи менеджменту – це:

а) правила (сукупність правил, вихідних положень, якими керуються організації у процесі управління системами;

б) методи керівництва системами;

в) вихідні положення;

г) усі відповіді правильні.

4. Під принципом «влада і відповідальність» розуміють:

а) право віддавати розпорядження і нести відповідальність за їх виконання;

б) право розпоряджатися всіма видами ресурсів;

в) право видавати накази своїм підлеглим працівникам;

г) усі відповіді правильні.

5. Ієрархія в управлінні організацією передбачає:

а) прямий і зворотний зв'язок певної послідовності між гілками вищої влади в організації з нижчими; б) зворотний зв'язок керівників організації з їхніми підлеглими;

в) прямий зв'язок між гілками вищої влади в організації з відповідними менеджерами підрозділів;

г) усі відповіді правильні.

Практичне заняття 3 Планування та загальна функція менеджменту

Тест. Чи вмієте Ви делегувати повноваження?

Виберіть о дин з чотирьох варіантів відповіде й: “завжди» (у 75 – 100 % випадків), “часто" (50 – 75 %), “іноді" (25 – 50 %), “ніколи» (0 – 25 %), яка більш за все відповідає Вашому стилю роботи.

1. Чи доводиться Вам виконувати рутинну, нетворчу роботу?
2. Чи працюєте Ви довше, ніж ваші підлеглі?
3. Чи вдається Вам у разі потреби знайти колегу чи підлеглого, який би допоміг Вам?
4. Чи знають Ваш колега, підлеглий чи безпосередній начальник Ваші функції і сферу діяльності настільки, щоб замінити Вас у разі потреби?
5. Чи часто Вам доводиться відкладати важливу задачу, щоб терміново розв’язати іншу?
6. Ви самі готуєте (диктуєте) більшу частину своїх звітів, доповідей, пояснювальних записок, листів?
7. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі організації?
8. Чи продовжуєте Ви працювати після закінчення робочого дня?
9. Якщо Ви якийсь час відсутні на роботі, то Вашого розгляду чекають багато документів?
10. Чи Берете Ви участь у рішенні питань чи виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
11. Чи вистачає Вам часу для планування своєї діяльності?
12. Вам важко дотримуватися пріоритетності задач при виконанні свого плану роботи?
13. Вам складно витримувати свій графік роботи й дотримуватися всіх термінів?
14. Чи берете Ви роботу додому?
15. Вам доводиться виконувати обов'язки, з якими можуть справитися Ваші підлеглі?
16. Вам доводиться розглядати проблеми, вирішувати питання, якими Ви займалися раніше, до підвищення на посаді?
17. Чи часто до Вас звертаються з приводу завдань, не виконаних Вашими підлеглими?
18. Чи прагнете Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі в робочий час?
19. Чи бувають випадки, коли Ви сумніваєтеся в можливостях підлеглих, не повністю довіряєте їм?
20. Чи вистачає Вам часу на представницьку й суспільну діяльність?

Ключ до тесту:

− нарахуйте собі 4 бали за відповідь “завжди»;

− 3 бали – за відповідь “часто»;

− 2 бали – за відповідь “іноді»;

− 1 бал – за відповідь “ніколи»;

− підрахуйте загальну суму балів.

Практичні завдання

Завдання 1. Наведіть приклади, що ви повинні планувати/пріори тезувати на вашій роботі або для себе, або для інших працівників, і які часові рамки це охоплює (довгострокове, середньострокове чи короткострокове планування).

Чи діяльність, пов’язана із плануванням роботи, випливає з вашої власної ініціативи чи з вказівок/ доручень керівництва? Наведіть приклади такої діяльності.

Завдання 2. Керуючись принципами ефективного планування діяльності, складіть ідеальний план власного робочого дня. При плануванні намагайтеся інтегрувати в план «ідеального дня» особисті справи й цілі, що стосуються родини, заняття спортом, відпочинок, хобі та ін. Результати оформити у вигляді таблиці, форма якої наведена нижче (табл. 11).

Таблиця 11 – План робочого дня державного управлінця

Час дня	Цілі	Дії	Терміновість – важливість

Завдання для самостійного контролю набутих знань

Завдання 1. Надати відповідь на тести (підкреслити правильну відповідь)

1. Якщо вам доведеться пояснювати, що таке функція планування, то ви скажете, що це:

а) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;

б) встановлення цілей організації;

в) визначення шляхів і засобів виконання завдань;

г) визначення способів досягнення цілей організації.

2. Бюджет організації – це:

а) поданий у кількісній формі метод розподілу ресурсів для досягнення певних цілей;

б) метод розподілу ресурсів;

в) метод реалізації цілей;

г) метод стимулювання праці персоналу.

3. Стратегічне планування полягає в розробці:

а) стратегій;

б) цілей;

в) місії;

г) тактики та політики.

4. Тактика організації – це:

а) основні види робіт, які потрібно виконувати;

б) перспективні завдання;

в) перспективні цілі;

г) короткотермінові стратегії.

5. Що розуміють під місією організації?

а) причину створення організації, сенс її існування;

б) чітко виражену мету організації;

в) основні завдання організації;

г) політику організації.

6. Політика організації – це:

а) конкретні дії керівника для досягнення цілей;

б) загальні дії менеджерів для виконання певних завдань;

в) загальне керівництво для дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей;

г) окремі дії керівників для реалізації рішень.

7. Планування – це:

а) розробка можливих варіантів існування організації;

б) один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрям зусиль членів організації для досягнення її цілей;

в) розробка завдань для підлеглих;

г) аналіз можливих змін у діяльності організації.

8. Стратегія організації – це:

а) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;

б) комплексний план для отримання прибутків у перспективний період;

в) план реалізації цілей;

г) поточні плани для досягнення цілей.

9. Більшість організацій найчастіше обирають таку стратегію:

а) скорочення;

в) помірного зростання;

б) зростання ;

г) помірного скорочення.

10. Оперативні плани розробляються строком на:

а) півріччя, місяць, декаду, тиждень;

в) квартал;

б) один день;

г) один рік.

Завдання 2. У вигляді блок-схеми розкрийте сутнісний зміст таких положень:

1. З якими напрямками проводяться дослідження сильних і слабких сторін організації для розробки стратегічного плану?
2. Що слід розуміти під аналізом стратегічних альтернатив організації?
3. Як реалізовується стратегія організації?
4. Які плани найчастіше розробляють організації?
5. У чому полягає сутність розробки стратегічних планів?
6. На що націлено тактичний план організації?
7. Яка мета розробки оперативних планів?
8. Що слід розуміти під формуванням стратегії та її забезпеченням?
9. Яка мета розробки стратегій двох рівнів в організації?
10. Як здійснюється оцінювання стратегії організації?

Завдання 3. Скласти звіт за темою «Планування і контроль виконання планових заходів як основні елементи управління діяльністю публічної адміністрації» (приклад додаэться).

Завдання 4. Розкрити сутнісний зміст стратегічного та оперативного планування у сфері публічного адміністрування таблиця 12.

Таблиця 12 – Особливості стратегічного та оперативного планування у сфері публічного адміністрування

Вид планування	Притаманні риси	Нормативно-правове підґрунтя	Приклад документів
Стратегічне планування			
Оперативне планування			

Практичне заняття 4 Стиль, керівництво та лідерство в менеджменті

Тест «Делегування влади (для самоконтролю)» *Протестуйте 10 осіб у колективі та себе одночасно з ними. Зробіть аналіз і відповідні висновки для себе. Чи замислювалися ви коли-небудь над проблемою: «Кому можна довірити владу, серйозну справу?». Відповідь мають написати 10 осіб - членів певних служб або відділів.*

1. Чи продовжуєте ви працювати після закінчення робочого дня та чи берете роботу додому?
2. Ви працюєте довше, ніж ваші співробітники?
3. Ви часто виконуєте за інших роботу, з якою вони самостійно могли б впоратися?
4. Чи вдається вам знайти у разі необхідності підлеглого або колегу, який би допоміг вам?
5. Чи знає ваш колега, підлеглий про ваші завдання та сферу діяльності настільки, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?
6. Чи вистачає вам часу на планування завдань і діяльності?
7. Чи буває «заваленим» ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтеся з відрядження?
8. Чи займаєтеся ви до цього часу справами та проблемами, що були закріплені за вами до останнього підвищення по службі?
9. Ви часто змушені відкладати важливі завдання, щоб виконати інші?
10. Часто вам доводиться «поспішати», щоб вкластися у встановлені терміни?
11. Чи витрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?
12. Ви самі диктуєте більшу частину своїх пам’ятних записок, кореспонденції і звітів?
13. Часто до вас звертаються з приводу завдань, не виконаних вашими підлеглими?
14. Чи вистачає вам часу на громадську діяльність?
15. Чи прагнете ви бути добре поінформованими та знати все?
16. Ви докладаєте великих зусиль, щоб дотримуватися списку пріоритетних справ?

Підрахуйте, скільки балів ви набрали: за позитивну відповідь на запитання 1 – 3, 5, 7 – 13, 16 і негативну відповідь на запитання 4,6, 14, 1 5 – 1 бал;

Тест «Посадова відповідальність керівника, управлінця» (Протестуйте себе і зверніть увагу на результати, вміло використовуючи їх у процесі роботи)

1. Чи володію я творчим підходом, інтуїцією, неординарністю бачення та вирішення питань?
2. Чи виявляю я зацікавленість до нових ідей?
3. Чи маю відповідні професійні знання?
4. Чи властива мені інтелігентність?

5. Чи не превалює в мені упередженість?
6. Чи вистачить у мене здорового глузду для вирішення проблем- них питань?
7. Чи можу я зробити людині добру справу без винагороди?
8. Чи готовий я нести відповідальність і виявляти ініціативу?
9. Чи стійкий я до стресових ситуацій?
10. Чи притаманна мені риса сумлінного ставлення до праці?
11. Чи властива мені комунікабельність у ставленні до колег і підлеглих?
12. Чи здатний я до професійного ризику?
13. Чи зумію спокійно сприймати похвалу та невдачі?
14. Чи можу надихнути людей на виконання складних завдань?
15. Ч я достатньо наполегливий?
16. Чи можу я відмовитися від «презенту-хабара", навіть якщо це мені вкрай потрібно?

Практичні завдання

Завдання 1. Визначте особливості, переваги та недоліки іміджу керівника:

Під час ведення наради керівник: не допускає у своєму колективі неформальних лідерів; різко, а іноді й грубо, критикує дії підлеглих; не терпить критики своїх дій; нестерпний до заперечень; при прийнятті рішення, як правило, не радиться з учасниками наради; зневажає думками та інтересами присутніх; застосовує як форму впливу на підлеглих примушення.

Ситуаційно-аналітична вправа 2. На сьогоднішній ранок керівник викликав для бесіди підлеглого, який часто запізнюється на роботу. Керівник затримався дома і прийшов на роботу із запізненням. Підлеглий чекає на нього. Як повинен повести себе в даній ситуації керівник з огляду на етику взаємовідносин?

Ситуаційно-аналітична вправа 3. Під час бесіди з підлеглим обидва співрозмовники використовують неконструктивні мовні звороти, звинувачення, що вразливо діють на самооцінку та ведуть до ескалації конфлікту на кшталт: Підлеглий керівникові: «Петре Семеновичу, ви просто не даєте мені працювати, постійно вимагаючи доповідей про стан справ».

Керівник підлеглому: «Ви змушуєте мене червоніти перед керівництвом, затягуючи роботу над звітом». «Доки ви будете спізнюватися на роботу?»

Як впливає манера спілкування співбесідників на їх імідж в очах колег та відвідувачів?

Завдання для самостійного контролю набутих знань

Завдання 1. У вигляді блок схеми визначте поняття**:** «лідер», «керівник», «адміністратор», «управлінець», «менеджер».

Завдання 2. Надати відповідь на тести (підкреслити правильну відповідь)

1. Лідери організацій характеризуються в основному такими особистими якостями:

а) впевненість у собі та високий рівень професіоналізму і менталітету;

б) впевненість у собі та глибоке знання справи;

в) глибоке знання справи та високий рівень менталітету;

г) глибоке знання принципів і методів управління.

2. Згідно з підходом «шлях – цілі», розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

а) ситуації, яка склалася;

б) ситуації та розробленої стратегії організації;

в) ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів;

г) фінансового стану організації.

3. Згідно із сучасною теорією менеджменту, кращим підходом до управління організаціями є:

а) ситуаційний підхід до лідерства і стилю керівництва;

б) підхід «шлях – цілі», розроблений Т. Мітчелом і Р. Хаусом;

в) ситуаційний підхід до стилю керівництва;

г) усі відповіді правильні.

4. Що слід розуміти в менеджменті під «потребою у владі»?

а) бажання працівника (або групи працівників) впливати на іншого працівника (або групу працівників);

б) бажання одного працівника впливати на іншого працівника організації;

в) вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників;

г) вплив керівника на підлеглих працівників.

5. Стиль керівництва — це:

а) узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка справляє на них вплив і спонукає до досягнення цілей організації;

б) манера поведінки керівника з підлеглими;

в) манера поведінки спеціалістів апарату управління;

г) манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

6. Що слід розуміти під керівництвом?

а) спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію;

б) діяльність менеджера, який очолює певну організацію;

в) діяльність менеджера по забезпеченню роботи якоїсь організації;

г) діяльність менеджера по досягненню певних цілей.

7. Як і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

а) за допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень;

б) за допомогою комунікацій та методів менеджменту;

в) за допомогою принципів і методів управління.

8. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?

а) в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на них здійснюється переважно через страх;

б) в організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва;

в) в організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва;

г) в організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами.

9. На чому ґрунтується експертна влада?

а) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої по- треби;

б) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань;

в) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої мети;

г) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання.

10. На чому ґрунтується еталонна влада?

а) на засадах харизми, тобто на силі особистісних якостей або здібностей менеджера;

б) на засадах особистого авторитету та манерах поведінки менеджера;

в) на засадах тільки ораторських здібностей;

г) на засадах особистісних здібностей.

11. На чому ґрунтується законна влада?

а) на переконанні підлеглого у праві менеджера давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати;

б) на праві менеджера давати певні вказівки підлеглим щодо виконання окремих видів робіт;

в) на праві менеджера розпоряджатися та використовувати всі ресурси організації;

г) на праві менеджера розпоряджатися та використовувати всі ресурси організації.

12. Лідерство — це:

а) здатність впливати на інших осіб та їх групи для досягнення поставлених цілей;

б) здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації;

13. Влада — це:

а) можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації;

б) здатність захищати себе від зовнішніх впливів;

в) можливість втручатися в будь-який процес;

г) можливість стежити і втручатися в приватне життя підлеглих.

Завдання 3. Розкрийте особливості формування авторитету керівника в колективі, визначте основні його критерії (наведіть приклади авторитетних керівників). Результати оформити у вигляді таблиці.

Завдання 4. Підготувати презентаційний матеріал на тему «Функції керівника та їх якість» надавши відповідь на питання.

- Що таке ефективний імідж керівника, від чого він залежить?
- Що таке психологічні властивості особистості в системі управління?
- Що таке самоактуалізація?
- Назвіть основні вольові якості та здібності керівника.
- Що лежить в основі соціальної установки?
- Дайте визначення поняття основних етапів створення колективу.
- Визначте структуру первинного колективу.
- Охарактеризуйте основні принципи створення команди.
- З’ясуйте сутність мистецтва та техніки делегування повноважень.
- Назвіть критерії створення системи звітності та контролю в колективі.
- Розкрийте основні механізми делегування влади керівником з метою реалізації ініціативи підлеглих.
- Дайте визначення сутності та ефективних форм контролю в колективі.

– Визначте мотиваційні чинники стимулювання активності та ініціативи підлеглих.

– Розкрийте механізми залучення всіх членів колективу для досягнення колективних цілей у функціонуванні команди.

– Визначте основні форми та методи впливу керівника на членів колективу.

Завдання 5. Тест «Ваш стиль управління»

Протестуйте себе та зробіть практичні висновки щодо своєї управлінської діяльності.

Інструкція:

Вам необхідно об'єктивно відповісти на запитання, що стосуються вашого характеру, звичок, схильностей.

Відповіді можна дати у формі знака «+» (так), якщо вони відповідають вашому розумінню ставлення до людей, або (ні), якщо не відповідають.

Запитання анкети:

1. У роботі з людьми я прагну, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко зацікавити новими ідеями, проте я швидко втрачаю інтерес до них.
3. Люди часто заздрять моєму терпінню та витримці.
4. У складних ситуаціях я завжди думаю спочатку про інших, а потім - про себе.
5. Мої родичі рідко змушували мене робити те, чого я не хотів (ла).
6. Мене дратує, якщо хто-небудь виявляє багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, тому що не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, то полишаю наміри довести що-небудь.
9. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виокремивши серед них сильних, посередніх і слабких.
10. Перш ніж віддати будь-яке розпорядження, мені потрібно порадитися з моїми помічниками.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.
12. Переконаний, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні та справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих бездоганного виконання моїх розпоряджень.
14. Мені простіше працювати одному, ніж будь-ким керувати.
15. Більшість вважає мене чуйним і порядним.
16. Мені здається, що від колективу неможливо нічого приховати – ні позитивного, ні негативного.
17. Якщо я не відчуваю спротиву, то втрачаю інтерес до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне управління, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не втратити авторитет, я не зізнаюся у своїх помилках.
20. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.
21. На грубість підлеглого я намагаюся дати відповідь, що унеможливлює конфлікт.
22. Я роблю все можливе, аби підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
23. Із підлеглими в мене тісні контакти та приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-якою ціною бути першим у всіх заходах.
25. Я прагну виробити універсальний стиль управління, що підходить для більшості ситуацій.
26. Для мене легше приєднатися до думки більшості в колективі, ніж виступати проти нього.

27. На моє переконання, підлеглих потрібно хвалити за кожне, навіть незначне досягнення.

28. Я не можу критикувати підлеглих у присутності інших людей.

29. Я змушений частіше просити, ніж вимагати.

30. У момент збудження я часто втрачаю контроль над своїми по- чуттями, особливо, якщо мені набридають.

31. Якщо б я мав можливість частіше бувати серед підлеглих, ефективність мого керівництва значно зросла б.

32. Інколи я виявляю байдужість до інтересів і захоплень підлеглих.

33. Найдосвідченішим підлеглим я надаю більше самостійності при виконанні складних завдань, особливо тоді, коли контролюю їх.

34. Я часто аналізую та обговорюю з підлеглими їх проблеми.

35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але частково і з моїми функціональними обов'язками.

36. Для мене легше уникати конфліктів з управлінцями вищого рівня, ніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.

37. Я завжди домагаюся виконання своїх рішень, навіть усупереч обставинам.

38. Найскладніше для мене втручання в роботу людей, вимагання від них додаткових зусиль. 39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.

40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.

41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.

42. Я змушений часто опікуватися поточними справами та відчуваю від цього сильні емоційні й інтелектуальні навантаження.

43. Родичі змушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це недоцільним.

44. Роботу з людьми я вважаю нестерпним заняттям.

45. Я прагну прищеплювати колективу почуття взаємодопомоги та співробітництва.

46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.

47. Головне в керівництві – розподіл обов'язків.

48. Ефективність в управлінні досягається лише тоді, коли підлеглі існують як виконавці волі менеджера.

49. Підлеглі, в основному, – безвідповідальні люди, тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Найдоцільніший метод управління – давати повну самостійність колективу та нікуди не втручатися.

51. Для ефективного керівництва потрібно підтримувати найбільш здібних підлеглих і суворо карати недбалих.

52. Я завжди визнаю свої помилки та намагаюся знайти правильне рішення.

53. Я часто змушений пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушників дисципліни потрібно суворо карати.

55. Критикуючи недоліки підлеглих, я буваю нещадним.

56. Часом мені здається, що в колективі я – зайва людина.

57. Перш ніж докоряти підлеглому, я прагну його підтримати.

58. Взаємодіючи з колективом, я враховую його думку.

59. Мені часто докоряють за надмірну м'якість до підлеглих.

60. Якби мої підлеглі робили так, як того вимагаю я, мої досягнення були б суттєвішими.

Стиль управління	Номери відповідей	Сума відповідей
Авторитарний	*1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 56*	
Ліберальний	*2 , 5 , 8 , 11, 14, 17,20,23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59*	
Демократичний	*3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58*	

Завдання 6. Підготувати презентаційний матеріал на тему «Стиль державного управління» надавши відповідь на питання.

1. Дайте визначення стилю державного управління.
2. Охарактеризуйте основні підходи до розуміння стилю державного управління.
3. Розкрийте сутність індивідуальних і загальних стилів.
4. Проаналізуйте особливості застосування директивного стилю.
5. Які особливості авторитарного стилю?
6. У чому полягає сутність колегіального стилю?
7. Розкрийте сутність стилю активного лідера, стилю пасивного судді.
8. Ліберальний стиль у державному управлінні.
9. Поступливий стиль у державному управлінні.
10. Анархічний стиль у державному управлінні.
11. Компанійський стиль у державному управлінні.
12. Операціональні стилі в державному управлінні.
13. Охарактеризуйте основні групи вимог до формування стилю діяльності державних службовців.
14. Особливості вітчизняного стилю державного управління.
15. Чи доцільно ототожнювати стиль державного управління зі стилем державно-управлінської діяльності?

Практичне заняття 5 Антикризове управління організацією

Тест «Визначення ступеня схильності до стресу»

Опрацюйте, зробіть аналіз і підготуйте відповідні рекомендації, вміло використовуючи їх у процесі роботи. Перед вами 18 тверджень. Завдання полягає в тому, що ви повинні визначити, якою мірою кожне твердження має до вас відношення. При відповідях використайте шкалу:

1 – завжди;

2 – майже завжди;

3 – рідко;

4 – дуже рідко;

5 – ніколи.

Не менше одного разу на день я їм гарячу страву.

Не менше чотирьох ночей на тиждень я сплю 7-8 год.

Отримуючи від людей позитивний емоційний заряд, сам плачу їм тим же.

Я маю родичів, на яких можу покластися.

Я займаюся фізичною зарядкою не менше двох разів на тиждень.

Я викурюю за день менше ніж півпачки сигарет.

Алкоголь я вживаю не більше п’яти разів на тиждень.

Моя вага відповідає моєму зросту.

Моя зарплата відповідає моїм витратам.

У мене багато друзів і знайомих.

У мене є товариш, якому я можу довірити свої найпотаємніші думки.

Моє здоров’я відповідає нормі.

Я можу вільно говорити про свої переживання, перебуваючи не в гуморі.

Я розв’язую свої особисті проблеми з людьми, з якими спілкуюся.

Не менше одного разу на тиждень я жартую.

Я здатний досить ефективно організувати свій час.

Я випиваю менше трьох горняток кави (чаю) на тиждень. Упродовж дня я можу бути певний час наодинці.

Обробка й оцінка результатів

Підсумуйте отримані вами бали.

Із загальної суми відрахуйте 18.

Проведіть самотестування для перевірки того, чи готові ви уникати *конфліктів*.

Тест. «Уникнення конфлікту»

1. Завжди програю в конфлікті. так - ні

2. Вважаю, що конфліктів потрібно уникати. так - ні

3. Висловлюю свою думку тоном вибачення. так - ні

4. Вважаю, що програю, якщо висловлю свою незгоду. так - ні 5. Дивуюся, чому мене інші не розуміють. так – ні

6. Розказую про конфлікт «на стороні». так - ні

7. Сприймаю конфлікт досить емоційно. так - ні

8. Вважаю, що в конфлікті недоцільно демонструвати свої емоції. так - ні

9. Відчуваю, що бажано поступитись, якщо конфлікт необхідно вирішити. так - ні

10. Уважаю, що люди завжди важко виходять з конфлікту. так - ні

Оцінка результату

Обведіть кружечком вибрану вами відповідь. Підрахуйте кількість ваших відповідей з оцінкою «так»; 7 – 8 балів означає, що у вашій поведінці виражена тенденція до конфліктності; 4 – 6 балів – середньо виражена тенденція до конфліктної поведінки; 1 – 3 бали – тенденція не виражена.

Практичні завдання

Завдання 1.

1. Назвіть причини та проаналізуйте міжособистісні конфлікти у вашій організації.
2. Визначте помилкові дії керівника, управлінця, що провокують конфлікти.
3. Що таке стрес та якими причинами він зумовлений?
4. Як повинен поводитися керівник, щоб запобігти стресовому стану?

5. Назвіть причини конструктивних і деструктивних конфліктів.
6. Які основні правила безконфліктного спілкування?
7. Що таке «конфлікт»? Визначте його структурні елементи.
8. Назвіть критерії класифікації конфліктів.
9. Якими рисами характеризується бюрократична діяльність з позитивної точки зору?
10. Які негативні дії бюрократії в сучасному українському суспільстві?

Завдання 2. Елементи ефективної міжособистісної суб'єкт-об'єктної комунікативної взаємодії

Який з елементів є найважливішим у вашій керівній діяльності? Чому?

– Правила переконання.
– "Золоті слова» — професійні компліменти.
– Зворотний зв'язок.

Рівні спілкування

На якому рівні ви спілкуєтеся найчастіше з підлеглими співробітниками?

– Рівень змісту.
– Рівень відносин.

Складові ділового спілкування

Які з нижчеподаних складових ви використовуєте у своїй щоденній керівній діяльності?

Чому?

– Формування певних зразків та моделей поведінки.
– Взаємодія співробітників.
– Взаємний вплив учасників спілкування.
– Обмін інформацією.
– Формування відносин між суб'єктами комунікативного процесу.
– Взаємне переживання та взаємне розуміння учасниками один одного.
– Формування кожним співрозмовником образу внутрішнього "Я».
– Інше.

Ситуаційно-аналітична вправа 3. У сфері управління людським ресурсом наразі дуже поширене стресове інтерв'ю, за допомогою якого за лічені хвилини можна отримати максимум інформації про кандидата на ту чи іншу посаду. Рекрутери переконані, що в такий спосіб можливо швидко закрити найскладнішу позицію, у тому числі керівну, економлячи при цьому час і зусилля.

Провести стресове інтерв'ю.

Ситуаційно-аналітична вправа 4. Ви отримали одночасно два термінових завдання: від безпосереднього та вищого керівника. Часу для погодження строків немає. Необхідно розпочати роботу негайно. Оберіть найбільш вірне, на Вашу думку, рішення:

1 У першу чергу буду виконувати завдання того, кого особисто найбільше поважаю.
2 Спочатку буду виконувати завдання найбільш важливе на мій погляд.
3 Буду починати з доручення вищого керівника.
4 Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника, запропонувавши йому узгодити мої дії з вищим керівництвом.

Завдання для самостійного контролю набутих знань

Завдання 1. Скласти власне тест завдання на тему «Економічні передумови ситуаційного управління в державних установах та інших організаційних структурах публічного сектора» з ключем.

Завдання 2. Складіть кросворд на тему «Ситуаційне управління». Використайте не менше 30 спеціальних термінів (всього по вертикалі та горизонталі) з ключем.

Завдання 3. Розкрийте зміст та основні відмінності ситуаційного та антикризового управління. Результати оформити у вигляді таблиці.

Тип управління	Зміст	Відмінності
ситуаційне		
антикризове		

Завдання 4. Розкрийте сутнісний зміст стилю керівництва «Шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. та стилю керівництва для прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йєттона

Завдання 5. У вигляді блок схеми розкрийте стилі поведінки у конфліктній ситуації: стиль конкуренції; стиль ухилення; стиль пристосування; стиль співпраці; стиль компромісу.

Завдання 6. Наведіть приклад стратегії антикризового менеджменту у структурах публічного сектора.

Завдання 7. За допомогою яких інструментів здійснюється оцінка ефективності ситуаційного менеджменту (наведіть приклади).

Завдання 8. Користуючись тлумачним словником, дати тлумачення термінів з нижченаведеного переліку: духовні цінності, моральні позиції, соціальний конфлікт, баланс інтересів, конфлікт інтересів.

Завдання 9. Побудуйте модель впливу керівника на підлеглого.

Практичне заняття 6 Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту

Практична частина

Завдання 1. В організації видається велика кількість письмових наказів, часто вони дублюють один одного. Підлеглі отримують суперечливі вказівки від керівників. Фахівці виконують завдання, які не відповідають їх кваліфікації. Не контролюється виконання доручень керівників.

При вирішенні цієї ситуації необхідно обґрунтовано відповісти на такі питання:

1) які принципи раціоналізації в організації управління були порушені у кожному конкретному випадку;
2) які заходи необхідно провести для їх запобігання.

Завдання 2. Опишіть процес оперативного контролю на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

Завдання для самостійного контролю набутих знань

Завдання 1. Визначте критерії та засоби попереднього контролю для забезпечення належної якості діяльності на вашій посаді в організації, де працюєте. Побудуйте дерево цілей для забезпечення принципів ефективного контролю. Розробіть перелік заходів відповідно до кожної з трьох стадій контролю.

Завдання 2. Надати відповідь на тести (підкреслити правильну відповідь)

1. Державний контроль здійснюється усіма органами держави в межах своєї компетенції і полягає:

а) у забезпеченні додержання всіма державними органами законів та інших нормативних актів;

б) у підвищенні ефективності діяльності державних органів;

в) у забезпеченні більш економного використання державних коштів;

г) у забезпеченні стабільності та незмінності державного ладу.

2. До зовнішнього контролю не належить:

а) конституційний;

б) адміністративний;

в) фінансовий;

г) прокурорський нагляд.

3. За формами контролю виділяють такі його види, як:

а) санкція;

б) ревізія;

в) підзвітність;

г) рейд.

4. Постійність проведення контролю згідно з визначеними термінами – це реалізація принципу:

а) дієвості;

б) систематичності;

в) комплексності;

г) об’єктивності.

5. Змістовна стадія контролю містить:

а) збір інформації;

б) зіставлення інформації, отриманої з різних джерел;

в) обробку інформації;

г) прийняття рішення.

6. Превентивність контролю полягає в:

а) попередженні та запобіганні відхилень;

б) зосередженні на головному напрямку діяльності;

в) стратегічній спрямованості контролю;

г) урахуванні індивідуальних особливостей працівника.

7. Контролю підлягають:

а) усі документи;

б) усі зареєстровані документи;

в) зареєстровані документи, у яких установлено завдання;

г) усі документи організації чи установи, у яких установлено завдання.

8. Змістом етапів процесу контролю є:

а) установлення стандартів;

б) порівняння результатів контролю зі стандартами;

в) зміна стандарту;

г) узагальнення і поширення позитивного досвіду.

9. До методів здійснення контролю належать:

а) спостереження;

б) експеримент;

в) тестування;

г) обстеження.

10. До видів контролю якості роботи не належить:

а) пасивний контроль;

б) попередній контроль;

в) разовий контроль;

г) гнучкий контроль.

Завдання 3. Охарактеризуйте стадії контролюючої діяльності. Завдання оформити у табличній формі.

Завдання 4. В чому полягає призначення контролю якості робіт в органах державної влади та місцевого самоврядування? Завдання оформити у табличній формі.

Завдання 5. У вигляді блок-схеми охарактеризуйте існуючі види контролю якості роботи. Визначте зміст етапів здійснення контролю.

Завдання 6. Скласти власне тест завдання на тему «Процес і методи контролю».

Практичне заняття 7 Стратегічний менеджмент

Практичні завдання

Завдання 1. Провести PEST-аналіз досліджуваної галузі із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати підприємству комплекс заходів для підвищення ефективності його системи стратегічного планування.

Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за методикою PEST мають вигляд матриці, яку подано у таблиці 13.

Таблиця 13 – Матриця PEST

П Політика	вага	бал	оцінка	**Е** Економіка	вага	бал	оцінка
1. 2. 3. … n				1. 2. 3. … n			
Усього	1			Усього	1		

S Соціум	вага	бал	оцінка	**T** Технологія	вага	бал	оцінка
1. 2. 3. … n				1. 2. 3. … n			
Усього	1			Усього	1		

1. Сформувати чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища. Найчастіше до цих груп відносять фактори:

політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;

економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

соціально-демографічні – фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

техніко-технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також ноу-хау.

2. Експертним шляхом для кожного фактора встановити вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі, за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1". Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 5 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяль-ності підприємства (1 – фактор не враховується; 5 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

3. Розрахувати оцінку для кожного фактора як добуток ваги та бала, а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп як суму оцінок факторів у групі.

4. Визначити найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробити висновки.

Завдання 2. Побудувати розширену блок-схему процесу стратегічного управління з урахуванням прийняття рішень. Кожен блок позначити порядковим номером (нижче подано інтерпретацію). До деяких блоків інтерпретація не наведена. Заповнити пропущені інтерпретації, враховуючи особливості, елементи, цілі та логіку побудови стратегії.

Інтерпретація блоків: 1 – ?
2 – ?
3 – ситуація, аналіз
4 – розробка стратегії
5 – ?
а – за кадрами
б – за матеріалами
в – за технікою
г – за технологією
д – ?
6 – прогноз результатів
7 – ?
а – збір
б – обробка
в – аналіз
8 – процес прийняття рішення
а – ?
б – ?
в – ?
9 – оформлення рішення
10 – ?
а – кому
б – як
в – ?
г – де – коли
д – ?
11 – ?
а – пропаганда рішення
б – мобілізація колективу
в – ?
12 –?

Завдання 3. Визначити місію та генеральну мету підприємства. Описати філософію досліджуваного бізнесу.

Ситуаційно-аналітична вправа 4. "Перша українська інтернет-аптека: іміджева реклама або вигідний бізнес?"

Робочий день Юлії Ходаковської, директора відділу маркетингу ТОВ "Аптека гормональних препаратів" ("АГП"), починався як завжди – з розв'язання поточних питань: організації конференції для ендокринологів, планування комплексу просування аптеки, написання квартального звіту відділу маркетингу. Однак уже кілька місяців її думки все більше займав одну із напрямів діяльності компанії – Інтернет-аптека, яку було створено у 2000 році, в першу чергу, з метою рекламної підтримки мережі існуючих аптек. Із часу її створення пройшло більш 3 років, і вже є досягнення: поступово збільшується кількість відвідувань сайта й обсяг замовлень. Але все-таки ці показники залишаються порівняно низькими. "Чому ж українські споживачі не поспішають купувати ліки через Інтернет? Цей спосіб купівлі дуже зручний і дозволяє заощаджувати час?" – думала Юлія, розглядаючи результати маркетингових досліджень [5].

ТОВ "Аптека гормональних препаратів" – українська фармацевтична компанія, створена в 1995 р. Більшу частину асортименту компанії становили препарати для хворих цукровим діабетом і інших органів ендокринної системи. Поступово асортимент розширювався за рахунок препаратів загальної фармакологічної групи. Тепер широта асортиментної лінії суттєво виділяє це підприємство серед аналогів на українському ринку. "АГП" пропонує близько 5 тис. найменувань препаратів (усього в Україні заре-єстровано 7 тис. медикаментів), а також послугу замовлення відсутніх препаратів. На сьогоднішній день фірма має 3 аптеки, 2 аптечних пункти й 2 аптечних кіоски в м. Києві. Завдяки встановленню прямих зв'язків з вироб-никами лікарських засобів ціни на більшість медикаментів "АГП" нижчі, ніж у інших аптеках [5].

Результати діяльності Інтернет-аптеки за півріччя були такими: за останні місяці зросла кількість відвідувань сайта – у середньому 210 відвідувань за день; середньомісячний виторг за по-точне півріччя склав 23 650 грн; найбільша кількість замовлень припадає на робочий час (з 10.00 до 13.00); близько 80 % замовлень надходить із корпоративних поштових скриньок, інші – з особистих; середня сума одного замовлення за півріччя склала – 152,6 грн [5].

Особливості роботи Інтернет-аптеки [5]*:*

1. Для вибору ліків в Інтернет-аптеці передбачена функція пошуку й замовлення медикаментів за такими критеріями: найменування препарату, виробник або активна речовина. Якщо споживач не певен у правильності написання того або іншого препарату, існує можливість пошуку препарату по першій букві в назві.

2. Після того, як препарати обрані й перебувають у віртуальному кошику, клієнт повинен дати інформацію, необхідну для доставки ліків (за вказаною адресою), розрахунків за покупку, а також номер телефону.

3. За бажанням покупця можна вибрати будь-яку форму оплати: готівкою – оплата кур'єрові в момент одержання замовлення, безготівкова – шляхом перерахування грошей на розрахунковий рахунок аптеки, за допомогою кредитних карт.

4. Час доставки замовлення по Києву – до трьох годин, по Україні – протягом доби. Вартість доставки замовлення кур'єром по Києву безкоштовна, якщо сума замовлення більше 100 грн; якщо сума від 50 до 100, доставка буде коштувати 8 грн, на суму менше 50 грн замовлення не приймаються. По регіонах України доставка буде безкоштовною, якщо медикаментів замовлено на суму більше 400 грн, якщо вартість замовлення від 100 до 400 грн – вартість доставки складе 25 грн [5].

5. Відвідавши сайт Інтернет-аптеки, можна знайти багато цікавої й корисної інформації: останні новини медицини й новинки фармацевтичного бізнесу, поради лікарів і корисні рекомендації.

Результати маркетингових досліджень [5]

Дослідження, проведені ТОВ "Социс" у квітні 2002 р., показують, що тільки 7,2 % населення України користуються Інтернетом, з них усього 8 % здійснювали покупки on-line.

Основні причини відмови українського населення від покупок через Інтернет: недовіра до товарів, що продаються on-line, до Інтернет-магазинів у цілому – 21 %; високі ціни, особливо якщо необхідно оплачувати доставку, – 18 %; "це занадто важко" (низька поінформованість) – 13 %; купувати товари в магазинах цікавіше – 7 %; проблема безпеки ("не прагну давати номер своєї кредитної карти") – 6 %.

Таку ж інформацію підтверджують дослідження інших компаній: аудиторія користувачів Інтернету на місяць становить 3,2 млн осіб (близько 7 %), тижнева аудиторія – 1,2 млн осіб, активна аудиторія (більше 1 години на тиждень) – 980 тис. осіб; середньорічні темпи зростання українського сегмента Інтернету тримаються на рівні 40 %.

За даними Української маркетингової групи, 58,9 % користувачів Інтернету мають доступ до нього вдома, 43,8 % – користуються Інтернетом на роботі, 10,8 % – у друзів і знайомих, 1,1 % – у місці навчання.

Серед користувачів Інтернету найбільш популярним є відвідування веб-сторінок (88,4 %), послугами Інтернет-магазинів користуються близько 8 %, послугами електронної пошти 72,1 %, значно меншу популярність мають ICQ і CHAT – 14,3 % [5].

Питання для обговорення:

1. Визначити фактори, що негативно впливають на розвиток електронної комерції в Україні.

2. Проаналізувати фактори, що мають вплив на мотивацію споживачів через Інтернет-магазини.

3. Запропонувати варіант сегментації ринку споживачів, що користуються послугами фармацевтичного ринку. Проаналізувати привабливість отриманих сегментів для Інтернет-аптеки.

4. Яким чином можна підвищити рівень поінформованості споживачів про переваги Інтернет-аптеки? За якими критеріями необхідно позиціонувати її в запропонованих цільових сегментах?

1 ЗМІСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Контрольна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни.

Під час вивчення навчальної дисципліни студенти повинні навчитися самостійно мислити, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички прийняття управлінських рішень. Відповіді на питання повинні бути законспектовані, їхнє викладення має бути стислим і чітким, обов‘язковими є посилання на використані джерела.

З метою самостійного визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу студентам пропонуються питання для самоконтролю набутих знань.

1.1 Варіанти контрольної роботи для заочної форми навчання

Варіант 1

Теоретична частина

1. Опишіть чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.
2. Що таке організація? Опишіть загальні риси, види. Яку організацію слід вважати успішною?
3. Розкрийте сутність експрес-діагностики.

Практична частина

У Вашому колективі є працівник, який швидше числиться, аніж працює. Звільнити його немає юридичних підстав, завантажити роботою за його спеціальністю немає можливості. Як Ви запропонуєте вирішити таку ситуацію. Оберіть один з варіантів та дайте обґрунтовану відповідь.

1. Особисто поговорю з ним відверто і запропоную звільнитися за власним бажанням.
2. Запропоную вищестоящому керівництву скоротити посаду, яку він займає.
3. Намагатимусь навантажувати його додатковою роботою, більш чітко визначу коло його обов’язків.
4. Створю такі умови в колективі, що він сам звільниться.

Варіант 2

Теоретична частина

1. Охарактеризуйте значення комунікацій в менеджменті публічної сфери.
2. Опишіть внутрішнє середовище організації публічної сфери. Покажіть взаємозв’язки факторів внутрішнього середовища.
3. Класифікуйте управлінські рішення, які приймаються на підприємстві, де Ви працюєте.

Практична частина

Підлеглий із-за недисциплінованості та безвідповідальності не виконав Ваше термінове доручення, хоча розумів всю відповідальність та зобов‘язувався виконати його вчасно. Обґрунтуйте Ваші дії згідно з запропонованими варіантами:

1. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім провести з ним виховну роботу, якщо потрібно показати як виконувати такого роду завдання.

2. Переговорити з ним, виявити причину зриву, домогтися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення.
3. Спочатку поговорити з його співробітниками (які його добре знають), порадитися з ними про те, яку форму впливу найкраще застосувати.
4. Відмінити завдання, передати питання на обговорення колективу. У подальшому вести особливий контроль його роботи, вчасно вказувати на помилки.

Варіант 3

Теоретична частина

1. Опишіть зовнішнє середовище організації публічної сфери. У чому полягають особливості зовнішнього середовища організацій публічної сфери в умовах демократичної держави?
2. У чому полягає соціальна відповідальність підприємців та менеджерів?
3. Поясність природу конфліктів та управління конфліктною ситуацією в організації.
4. Опишіть технології управління конфліктами, ризиками та кризами: світові та вітчизняні практики

Практична частина

Ви отримали одночасно два термінових завдання: від безпосереднього та вищого керівника. Часу для погодження строків немає. Необхідно розпочати роботу негайно. Оберіть найбільш вірне, на Вашу думку, рішення:

1. У першу чергу буду виконувати завдання того, кого особисто найбільше поважаю.
2. Спочатку буду виконувати завдання найбільш важливе на мій погляд.
3. Буду починати з доручення вищого керівника.
4. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника, запропонувавши йому узгодити мої дії з вищим керівництвом.

Дайте обґрунтовану відповідь.

Варіант 4

Теоретична частина

1. Поясніть сутність комунікацій. Які види комунікацій Ви знаєте? Охарактеризуйте комунікаційні процеси у сфері публічного адміністрування.
2. Назвіть основні етапи прийняття раціональних рішень.
3. Поясність своє розуміння психологічного клімату в колективі і його практичної робі. Роль менеджера у його формуванні.

Практична частина

З набору лінійних та функціональних ланок побудувати схему управління на основі принципу ієрархічності:

а) майстер, старший майстер, начальник цеху, начальник корпусу, директор підприємства, начальник дільниці, генеральний директор компанії;

б) старший економіст цеху, начальник планово-економічного відділу корпусу, начальник планово-економічного буро цеху, заступник директора підприємства з економічних питань.

Необхідно вказати:

а) якої функціональної ланки не вистачає;

б) побудувати дві схеми управління за вказаними варіантами.

Варіант 5

Теоретична частина

1. Розкрийте сутність принципів побудови організацій.
2. В чому полягає сутність стратегічного планування публічної сфери.
3. Описати поведінкові аспекти контролю.

Практична частина

Складіть кросворд на тему «Процес прийняття рішень. Організаційні форми керівництва». Використайте не менше 30 спеціальних термінів (всього по вертикалі та горизонталі) з ключем.

Варіант 6

Теоретична частина

1. Визначте основні етапи стратегічного планування.
2. Опишіть зміст етичного кодексу державної установи.
3. Розкрийте принципи управління А.Файоля.

Практична частина

В організації видається велика кількість письмових наказів, часто вони дублюють один одного. Підлеглі отримують суперечливі вказівки від керівників. Фахівці виконують завдання, які не відповідають їх кваліфікації. Не контролюється виконання доручень керівників.

При вирішенні цієї ситуації необхідно обґрунтовано відповісти на такі питання:

– які принципи раціоналізації в організації управління були порушені у кожному конкретному випадку;

– які заходи необхідно провести для їх запобігання.

Варіант 7

Теоретична частина

1. Розкрийте особливості системного та ситуаційного підходів в управлінні.
2. Опишіть типологію організацій, що здійснюють підприємницьку діяльність відповідного до українського законодавства.
3. Поясніть сутність адміністративних методів управління.

Практична частина

Нижче наведено перелік конкретних функцій управління та робіт, які виконуються на підприємстві в структурі управління: комплектування та підготовка кадрів, збут продукції, матеріально-технічне постачання, організація праці робітників підприємства, контроль якості продукції, нормування праці, оперативне управління та регулювання технологічними процесами виготовлення продукції, облік матеріалів та заробітної плати, підвищення кваліфікації працівників, організація рекламної діяльності, ревізійна діяльність, техніко-економічне планування, оформлення бракованої продукції, вивчення ринку та попиту споживачів, аналіз господарської діяльності, організація зовнішньоекономічної діяльності.

На основі цих даних необхідно:

1. згрупувати функції у розрізі структурних підрозділів, які їх повинні виконувати (назвати повну назву даних підрозділів);
2. назвати функції, які виникли в умовах переходу до ринкових умов господарювання.

Варіант 8

Теоретична частина

1. Розкрийте зміст моделі Портера-Лоулера.
2. Опишіть процес контролю.
3. У чому полягає зміст делегування?

Практична частина

Побудуйте «дерево цілей» для відкриття власного бізнесу у публічній сфері.

Варіант 9

Теоретична частина

1. Розкрийте сутність альтернатив плануванню.
2. У чому полягає ефективність контролю у менеджменті?
3. У чому полягають основні закономірності ефективної праці.

Практична частина

Проаналізуйте продуктивність організації, на якій Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації), проілюструйте її зв‘язок з ефективністю управління.

Варіант 10

Теоретична частина

1. Охарактеризуйте види організаційних структур управління.
2. Визначте мету та основні завдання утворення тимчасових структур в організації.
3. Розкрийте поняття технологія управління.

Практична частина

Нижче наведений перелік лінійних та функціональних ланок управління: головний інженер, головний економіст, головний механік, директор, планово-економічний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, комерційний відділ, фінансовий відділ, відділ постачання, відділ праці, відділ охорони праці, відділ технічного контролю, адміністративно-господарський відділ, обчислювальний центр, конструкторський відділ, начальники цехів, майстри дільниць, начальники цехових економічних бюро.

На основі цих даних слід:

1) побудувати схему організаційної структури управління підприємства, щоб вона відповідала принципам єдиноначальності та ієрархічності;
2) побудувати схему економічної служби підприємства.

Варіант 11

Теоретична частина

1. Основні етапи проектного аналізу.
2. Дайте визначення декомпозиції.
3. Розкрийте сутність ефективного розподілу повноважень та відповідальності

Практична частина

Побудуйте «дерево цілей» для відкриття власної справи.

Варіант 12

Теоретична частина

1. Дайте визначення та характеристику організаційних форм керівництва.
2. У чому полягає суть управління ефективністю?
3. Розкрийте сутність стилів керівництва організацією.

Практична частина

Проведіть товарний бенчмаркінг організації, в якої Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації) з відповідними характеристиками одного з конкурентів.

Варіант 13

Теоретична частина

1. Назвіть та розкрийте основні напрями діяльності організації.
2. Опишіть структуру бізнес-плану.
3. У чому сутність системного підходу до управління організацією?

Практична частина

Проаналізуйте продуктивність організації, на якій Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації), проілюструйте її зв‘язок з ефективністю управління.

Варіант 14

Теоретична частина

1. Дайте характеристику раціонального підходу в менеджменті.
2. Розкрийте послідовність складання планів державної установи.
3. Визначте необхідність контролю виконання завдань діяльності.

Практична частина

Складіть кросворд на тему «Стратегічне управління». Використайте не менше 30 спеціальних термінів (всього по вертикалі та горизонталі) з ключем.

Варіант 15

Теоретична частина

1. Наведіть класифікацію стратегій.
2. Охарактеризуйте загальний процес самоорганізації.
3. У чому полягає сутність і значення продуктивності праці?

Практична частина

Побудуйте «дерево цілей» для відкриття власної справи у Вашому регіоні.

Варіант 16

Теоретична частина

1. Опишіть процедуру вибору стратегії.
2. Розкрийте загальні закони організації.
3. Які існують фактори мотивації щодо росту продуктивності праці в організації?

Практична частина

Проведіть бенчмаркінг організації, в якої Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації) з відповідними характеристиками одного з конкурентів.

Варіант 17

Теоретична частина

1. Розкрийте завдання етапу реалізації стратегії.
2. У чому полягає сутність бенчмаркінгу?
3. Визначте показники та методи вимірювання продуктивності праці.

Практична частина

Складіть кросворд на тему «Антимонопольне управління». Використайте не менше 30 спеціальних термінів (всього по вертикалі та горизонталі) з ключем.

Варіант 18

Теоретична частина

1. Опишіть основні методи реалізації стратегії організації публічної сфери.
2. Що таке організаційна культура підприємства?
3. Розкрийте сутність інформаційного забезпечення управлінської праці.

Практична частина

Дайте оцінку факторів зовнішнього середовища, які впливають на організацію, у якої Ви працюєте. Виділіть прямі та опосередковані фактори. Як Ви пропонуєте протидіяти негативним зовнішнім загрозам.

Варіант 19

Теоретична частина

1. Опишіть зміст стратегії управління персоналом.
2. Розкрийте основні організаційні якості керівника.
3. Які існують основні принципи планування?

Практична частина

Проведіть PEST-аналіз факторів макросередовища організації у якої Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації).

Варіант 20

Теоретична частина

1. Опишіть причини кризи та ознаки банкрутства організації.
2. Визначте організаційні методи керівництва.
3. Охарактеризуйте формальні та неформальні організації.

Практична частина

Розробіть фінансову стратегію організації у якої Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації).

Варіант 21

Теоретична частина

1. Опишіть основні показники оцінки стратегії підприємства.
2. Розкрийте сутність системних властивостей організації.
3. Опишіть історичні передумови виникнення менеджменту.

Практична частина

Складіть кросворд на тему «Ситуаційне управління». Використайте не менше 30 спеціальних термінів (всього по вертикалі та горизонталі) з ключем.

Варіант 22

Теоретична частина

1. Розкрийте зміст моделі McKinsey (матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність компанії»).
2. У чому полягає процесний та функціональний підхід до організації?
3. У чому полягає сутність та яке значення діагностики робочого часу менеджера?

Практична частина

Розробіть маркетингову стратегію організації у якої Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації).

Варіант 23

Теоретична частина

1. Розкрийте порядок визначення конкурентної позиції фірми.
2. У чому полягає сутність комплексного та системного підходів до організації?
3. Опишіть зміст та значення планування часу керівників та спеціалістів.

Практична частина

Складіть кросворд на тему «Види і напрями діяльності організації (підприємства, установи)». Використайте не менше 30 спеціальних термінів (всього по вертикалі та горизонталі) з ключем.

Варіант 24

Теоретична частина

1. Розкрийте порядок оцінки конкурентної позиції фірм-суперників.
2. Визначте сутність керівництва та лідерства.
3. Опишіть основні показники оцінки рівня організації управлінської праці.

Практична частина

Розробіть стратегію управління персоналом організації у якої Ви працюєте (або іншої відомої Вам організації).

Варіант 25

Теоретична частина

1. Розкрийте зміст моделі п'яти конкурентних сил М.Портера.
2. Розкрийте критерії ефективності організаційної діяльності.
3. Наведіть шляхи виходу організації з кризи.

Практична частина

Головним завданням менеджера є отримання підприємством максимального прибутку. Проте, тенденції останній років вказують на зростаюче значення його соціальної відповідальності перед суспільством.

Дайте обґрунтовану відповідь на питання:

1. Чи буде посилення цих тенденції вигідним для підприємців;
2. В яких формах вітчизняні підприємці зможуть здійснювати соціальну підтримку (вказати окремо – в рамках підприємства, на рівні регіону, країни).

1.2 Вимоги до оформлення контрольних робіт

Студенти в обов'язковому порядку повинні здати контрольні роботи.

Основна мета контрольної роботи – перевірка знань основних теоретичних положень дисципліни "Менеджмент організації», а також вміння студентів застосовувати на практиці отримані знання. У процесі написання контрольної роботи студенти відпрацьовують також вміння правильно, логічно, лаконічно та чітко викладати матеріал.

Студенти виконують один з 25 запропонованих варіантів контрольної роботи. Вибір відповідного варіанту здійснюється за порядковим номером студента у журналі відвідувань.

Контрольна робота складається з:

- титульного листа, на якому вказується назва вищого навчального закладу, найменування кафедри, тема, номер варіанту, прізвище та ініціали автора роботи, місто, де знаходиться університет та рік виконання;
- основного змісту контрольної роботи, у якому відображені завдання, поставлені перед студентом;

- списку використаних джерел (не менше 10 джерел).

Основний зміст містить дві частини: теоретичну та практичну. Теоретична частина включає три питання, які повинні у достатній мірі розкривати поставлені завдання. Практична – передбачає розв'язання та/або обґрунтування конкретних ситуацій.

Контрольна робота повинна бути виконана українською мовою на папері форматом А4. Вона може подаватися в рукописному або машинописному вигляді.

У разі комп'ютерного набору слід дотримуватися наступних вимог: розмір шрифту – 14; шрифт Times New Roman; поля: верхнє – 2,5, нижнє 2,0, ліве – 3,5, праве – 1,5. Сторінки роботи повинні бути пронумеровані. Кожне завдання контрольної повинне починатися з нової сторінки. Загальний обсяг контрольної роботи має складати 20–25 сторінок друкованого (25–30 рукописного) тексту.

Студент повинен самостійно здійснити підбір нормативно-правових актів, загальної, навчальної, наукової та спеціальної літератури. При виконанні теоретичної та практичної частин роботи *обов'язковим є використання матеріалів підприємства* (організації, установи), на якому Ви працюєте.

Контрольна робота підписується студентом і вказується дата її виконання. Виконану роботу студент здає згідно з встановленими строками.

2 ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

2.1 Питання для підсумкового контролю

1. Сутність понять організація, управління та менеджмент.
2. Доцільність застосування системного підходу до управління організацією.
3. Сутність понять «система», «елемент», «підсистема».
4. Системні принципи управління організацією.
5. Закони розвитку та функціонування організації.
6. Закономірності розвитку системи.
7. Специфічні риси організації як системи.
8. Характеристика основних підсистем організації, основні принципи їх існування та взаємодії.
9. Зміст управлінського процесу.
10. Сутність поняття управлінського рішення.
11. Основні різновиди управлінських рішень.
12. Основні етапи та послідовність управлінських рішень.
13. Основні вимоги до прийняття раціональних управлінських рішень.
14. Місце прийняття управлінських рішень в управлінського процесі, сучасні вимоги до процесу прийняття управлінських рішень.
15. Основні умови та чинники, що впливають на процес прийняття управлінського рішення.
16. Значення контрою за процесом реалізації управлінських рішень.
17. Методи контролю реалізації управлінських рішень.
18. Методи прийняття управлінських рішень.
19. Моделі прийняття управлінських рішень.
20. Сутність та зміст планування.
21. Доцільність планування діяльності організації в сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища.
22. Різновиди планових документів підприємства.
23. Основні вимоги до планування.

24. Основні принципи планування, їх зміст та значення.
25. Організаційно-інституціональне забезпечення системи планування на підприємстві (централізована та децентралізована).
26. Особливості планової роботи у зарубіжних компаніях, основні відмінності від вітчизняної практики.
27. Специфіка та основні вимоги до планування у різних сферах суспільства.
28. Характеристика факторів, що впливають на достовірність та глибину (горизонти) планування?
29. Сутність та основні складові механізму планування діяльності організації.
30. Характеристика методів планування, їх сутність, переваги та недоліки.
31. Основні джерела отримання інформації, необхідної для здійснення планової роботи на підприємстві; зовнішні та внутрішні джерела.
32. Структура планів підприємства, характеристика їх елементів та основні вимоги до розробки.
33. Зміст поточних планів, характеристика їхніх основних складових.
34. Система норм та нормативів, основні види нормативів, специфіка їх розробки та застосування.
35. Історія започаткування та розвитку раціонального підходу до управління.
36. Загальна характеристика наукових шкіл Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Емерсона, Ф. і Л. Гілбретів, Г. Ганта, К. Барта, Ф. Джільберта та їхніх послідовників.
37. Характеристика моделі раціональної бюрократичної організації М.Вебера.
38. Сутність та доцільність дотримання основних принципів раціональності.
39. Сутність та зміст «поняття керівництво».
40. Характеристика базових функції керівника та їх значення для ефективного функціонування організації.
41. Основні вимоги, що ставляться до сучасного менеджера: особисті, ділові та професійні.
42. Сутність наукової організації праці, у тому числі, організації робочого місця менеджера.
43. Основні принципи наукової організації праці.
44. Зміст та доцільність планування роботи керівників.
45. Сутність понять «комунікація», «система комунікацій», «комбінаційний канал».
46. Зміст та особливості функціонування системи комунікацій у сучасних умовах.
47. Значення комунікативних зв‘язків.
48. Міжрівневі комунікації в організаціях.
49. Сучасні проблеми формування та удосконалення інформаційно-комунікаційних систем організацій (підприємств, установ).
50. Поняття «свобода» та доцільність надання свободи дій підлеглим в управлінському процесі.
51. Сутність та порядок інструктування підлеглих.
52. Основні фактори, що впливають на управлінський процес та розпорядчу діяльність, оцінка суб‘єктивних факторів.
53. Помилки та їх місце в управлінському процесі, види помилок.
54. Зміст та основні відмінності ситуаційного та антикризового управління.
55. Сутність, основна мета, завдання ситуаційного управління.
56. Практичне значення ситуаційного управління.
57. Стратегічні та тактичні заходи стратегічного управління.
58. Основні види криз.
59. Етапи розвитку криз, типові кризи, що виникають на різних етапах життєвого циклу розвитку організації (підприємства, установи).
60. Основні вимоги, які ставляться до антикризового менеджера.

61. Сутність поняття контролю в управлінні.
62. Основна мета та принципи контролю.
63. Характеристика основних видів контролю, їх переваги та недоліки.
64. Визначення основних завдань менеджера.
65. Послідовність здійснення контролю.
66. Оцінка ефективності контролю.
67. Організація та її мета, основні вимоги до організаційної схеми.
68. Різні підходи до класифікації організацій (підприємств, установ).
69. Специфіка управління та формування організаційних структур різних видів підприємств.
70. Зміст понять «стратегія», «стратегічний менеджмент», «стратегічний підхід», «стратегічне планування».
71. Історія започаткування стратегічного підходу до управління.
72. Схематична модель процесу стратегічного планування.
73. Основні концепції стратегічного управління організацією.
74. Методика аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.
75. Характеристика та взаємозв‘язок основних факторів зовнішнього та внутрішнього аналізу.
76. Опис місії та цілей організації.
77. Аналіз стратегічних альтернатив.
78. Основні підходи до класифікації конкурентних стратегій за М.Портером, Ф.Котлером, А.Юдановим та ін.
79. Характеристика методів стратегічного планування.
80. Види управлінської діяльності в ході стратегічного планування.
81. Обґрунтування доцільності управління процесом реалізації стратегії організації (підприємства, установи).
82. Характеристика основних етапів процесу реалізації стратегії.
83. Визначення основних завдань, що ставляться перед управлінською ланкою на кожному етапі реалізації обраної стратегії.
84. Характеристика основних методів реалізації стратегії.
85. Сутність та причини опору змінам, що передбачені в ході впровадження стратегії.
86. Характеристика основних шляхів подолання опору змінам.
87. Сутність мотивації та доцільність розробки системи мотивації для реалізації стратегії, інструменти мотивації.
88. Сутність програмування, цільового комплексного програмування.
89. Класифікація видів програм, основні цілі їх застосування.
90. Обґрунтування вибору виду контролю за виконанням програми.

3 СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань студентів здійснюється за розширеною національною шкалою.

Поточний контроль знань студентів здійснюється під час практичних занять, за самостійну роботу та виконані контрольні роботи.

Підсумковий семестровий контроль з навчальної дисципліни проводиться у формі семестрового екзамену за обсягом навчального матеріалу, визначеним робочою програмою, і в терміни, встановлені розкладом.

Студент вважається допущеним до семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни (семестрового екзамену), якщо він виконав усі види робіт, передбачені робочою програмою цієї навчальної дисципліни.

За результатами поточного оцінювання знань студентам виставляються за

національною шкалою оцінки («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», «неприйнятно»), яким відповідає рівень знань студентів.

Критерії оцінювання контрольних робіт студентів:

– *оцінці «зараховано»* відповідають правильні і вичерпні відповіді на теоретичні та практичне питання, в яких студент показав: всебічне системне знання програмного матеріалу; засвоєння основної та додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, вивчення яких передбачене програмою дисципліни; уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, а також розв‘язувати практичні задачі, ситуації, вміння аналізувати діяльність конкретних підприємств (організацій, установ) та вірно інтерпретувати отримані результати;

– *оцінці «незараховано»* відповідає неправильна або неповна відповідь на теоретичні запитання, в яких студент продемонстрував значні прогалини з основного програмного матеріалу дисципліни, ухилився від аргументувань, показав незадовільні знання понятійного апарату та при розв‘язуванні практичних задач, аналізі практичної діяльності конкретних підприємств (організацій, установ). Контрольна робота, виконана на такому рівні, повинна бути повернена студенту на доопрацювання.

Результат екзамену фіксує викладач, який читає лекційний курс.

Список рекомендованих джерел

Базова

1. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2005. – 860 с.

2. Семенов Г. А. Організація і планування на підприємстві: навчальний посібник / Г. А. Семенов, В. К. Станчевський, М. О. Панкова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с.

3. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ВД «Професіонал», 2004.– 304 с.

4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Допоміжна

1. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

2. Планування та прогнозування в умовах ринку: навчальний посібник / [ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової]. – Київ : ВД «Професіонал», 2006. – 608 с.

3. Герасимчук В. Г. Стратегія управління підприємством: граф. моделювання : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навчальний посібник для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : «КОНДОР», 2004. – 598 с.

5. Маркетинг аптечных продаж [Электронный ресурс] // Провизор. – 2004. – № 6. – Режим доступа : http://www.provisor.com.ua/archive/2004/N6.

Інформаційні ресурси

1. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О. М. Бекетова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eprints.kname.edu.ua

2. Навчальні матеріали онлайн «Менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/menedzhment/

3. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15410104/menedzhment/strategiya_taktika_antikrizovogo_upravlinnya_personalom#497

4. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://library.if.ua/books/60.html

Виробничо-практичне видання

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних занять, організації самостійної роботи
та виконання контрольної роботи
з дисципліни

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

(для студентів усіх форм навчання за спеціальністю
281 – Публічне управління та адміністрування)

Укладач **САМОЙЛЕНКО** Інна Олександрівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

Комп'ютерне верстання *І. О. Самойленко*

План 2017, поз. 388 М

Підп. до друку 22.05.2017. Формат 60х84/16
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 6,2
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.