МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (МЕНЕДЖМЕНТ)»

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. В. С. Шевченко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 63 с.

Укладач канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 31.08.2021

ЗМІСТ

ВСТУП 4
1 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ 5
Змістовий модуль 1.1 Теоретичні основи менеджменту 5
Практичне заняття 1 5
Практичне заняття 2 5
Змістовий модуль 1.2 Функції та процеси у менеджменті 6
Практичне заняття 3 6
Практичне заняття 4 15
Практичне заняття 5 15
Практичне заняття 6 24
Практичне заняття 7 25
Практичне заняття 8 29
Практичне заняття 9 31
Практичне заняття 10 39
Змістовий модуль 1.3 Ефективність управління 42
Практичне заняття 11 42
2 ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ 45
Змістовий модуль 1.1 Теоретичні основи менеджменту 45
Тема 1 Поняття та сутність менеджменту 45
Тема 2 Розвиток науки управління 45
Змістовий модуль1.2 Функції та процеси у менеджменті 47
Тема 1 Основи теорії прийняття управлінських рішень 47
Тема 2 Методи обґрунтування управлінських рішень 47
Тема 3 Планування в організації 49
Тема 4 Організація як функція управління 50
Тема 5. Мотивація 52
Тема 6 Управлінський контроль 54
Тема 7 Лідерство 56
Тема 8 Комунікації в управлінні 58
Змістовий модуль 1.3 Ефективність управління 59
Тема 1 Ефективність управління 59
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ 62

ВСТУП

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи спрямовані на поглиблення теоретичних знань здобувачів з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)»

Мета та завдання вивчення дисципліни: формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями, набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень. Вивчення основних категорій науки управління, функцій управління та процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

Предмет вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)» - система управління організацією.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі мають:

знати:

– основні поняття та категорії менеджменту й управління;

– принципи й функції менеджменту;

– систему методів управління

– основи планування, здійснення мотивування та контролювання;

– способи інформаційного забезпечення процесу управління;

– організацію взаємодії та повноважень;

– структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців;

– зміст процесів та технології управління;

– методи прийняття рішень у менеджменті;

– визначення ефективності управління;

– особливості етики й відповідальності у менеджменті;

– сутність керівництва та лідерства, стилів управління;

– визначати послідовність робіт, розраховувати термін їх виконання;

– налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;

вміти:

– аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі;

– з’ясовувати причинно-наслідкові зв’язки в організаціях;

– порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;

– розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень

– здійснювати делегування;

– визначати та оцінювати ефективність менеджменту;

– робити посильний внесок у гармонізацію людських відносин;

– з урахуванням ділових та особистих рис добирати виконавців, розподіляти завдання.

1 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1.1 Теоретичні основи менеджменту

Практичне заняття 1

Тема 1 Поняття та сутність менеджменту

Мета: після прослуховування лекції та ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії та поняття: менеджмент, менеджер, підприємництво, підприємець, управління, суб'єкт і об'єкт управління, функції, принципи, методи менеджменту та ін.

Основні питання:

1. Менеджмент і підприємництво, загальні риси й розходження.
2. Менеджмент як наука про господарське керування.
3. Застосування загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
4. Огляд вітчизняних і закордонних джерел по менеджменту.

Контрольні питання й логічні вправи:

1. Назвіть основні категорії теми й поясните їхню сутність.
2. Яка сутність керування організацією?
3. Сформулюйте головні напрями роботи менеджера.
4. Назвіть і коротко розкрийте сутність управлінських функцій.
5. Дайте визначення предмета й методу менеджменту.

Самоконтроль

Вивчивши цю тему, ви повинні:

1. Розповісти про сутність, місце й роль менеджменту в суспільному виробництві.
2. Мати уявлення про методологічні основи менеджменту.
3. Назвати основні функції менеджменту.
4. Знати методи й принципи менеджменту.

Практичне заняття 2

Тема 2 Розвиток науки управління

Основні питання:

1. Історія управлінської думки та виникнення наукового менеджменту. Раціоналістичний підхід. Ф. Тейлор, Ліліан та Френк Гілберти.
2. Класичний напрям у менеджменті. Процесний підхід. Анрі Файоль, Г. Емерсон. Раціональна бюрократія Макса Вебера.
3. Школа людських відносин в менеджменті. Елтон Мейо, Мері Паркер Фолет, Дуглас Макгрегор.

4. Системний підхід до управління. Честер Бернард, Пітер Друкер, концепція «7–S»

5. Ситуаційний підхід. Концепція стратегічного управління. Кількісні теорії управління. Ігор Ансофф.

Змістовий модуль 1.2 Функції та процеси у менеджменті

Практичне заняття 3

Тема 1 Основи теорії прийняття управлінських рішень

Ділова гра «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності»

Мета: поглибити уявлення про процес підготовки управлінських рішень; розібратися в психологічних аспектах цього процесу; виявити нові можливості вироблення творчих, новаторських рішень.

Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень – складник будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття відповідальних рішень пронизує все, що робить менеджер, формулюючи цілі й домагаючись їхнього досягнення.

Тому розуміння сутності прийняття рішень надзвичайно важливо для кожного, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління.

Ситуації, представлені в даному розділі, сприяють засвоєнню алгоритму процесу прийняття рішень і основних методів підготовки й оптимізації управлінських рішень. Пропонуються до обговорення такі питання:

1) методи постановки проблеми;
2) процеси розробки варіантів рішень;
3) методи вибору рішень;
4) організація виконання рішень.

Вирішення кожної ситуації пропонується оформити за аналогією з таблицею 1.1.

Після ухвалення остаточного рішення необхідно зробити висновки.

Таблиця 1.1 – Зміст етапів процесу ухвалення рішення

Характер проблеми	Альтернативи	Обмеження	Критерії	Вибір

Розробка управлінських рішень в умовах конкуренції

СИТУАЦІЯ 1

Відомо, що на ринку комп’ютерів щомісяця може бути реалізовано до 5 тис. одиниць цієї техніки. Діючі на ринку фірми реалізують тільки 4 тис. одиниць із передбачуваним збільшенням обсягу продажів до 4,2 тис. одиниць на місяць. Прибуток від продажу кожного комп’ютера становить 100 у. о.

Ваша фірма виробляє відеомагнітофони. За даними маркетингових досліджень, можна збільшити їхній випуск на 400 одиниць. Прибуток від продажу одного відеомагнітофона становить 200 у. о.

Ви перебуваєте перед вибором більш вигідного рішення: перепрофілювати виробництво на випуск комп'ютерів (цей захід обійдеться в 30 000 у. о.) або розширити випуск магнітофонів (витрати в розмірі 20 000 у. о.).

Ваше завдання полягає у такому:

– визначити фактори, які ви будете враховувати при ухваленні рішення;

– визначити весь перелік можливих альтернатив рішення;

– провести розрахунки прибутковості;

– вибрати єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 2

Ваша фірма щомісяця провадить 5 000 комп'ютерів. Для того щоб серйозно протистояти конкурентам, вами має бути зробити вибір:

– знизити ціну на продукцію на 10 %. Тоді прибуток вашої фірми від продажу кожного комп'ютера скоротиться з 300 у. о. до 200 у. о.;

– підсилити рекламу й збільшити мережу збутових організацій. При цьому рекламні витрати на одиницю продукції зростуть із 100 у. о. до 150 у. о., а збутові – з 50 у. о. до 120 у. о.

Ваше завдання:

– визначити фактори, на які потрібно зважати під час прийняття рішення, і перелік можливих альтернатив рішення;

– розрахувати прибутковість;

– прийняти єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 3

У результаті посилення позицій конкурентів у вашої фірми виникли складності зі збутом комп'ютерів.

Є наступні варіанти рішення завдання:

1) знизити виробництво комп'ютерів з 5 000 до 4 000 одиниць на місяць. При цьому ваші втрати становитимуть 50 000 у. о.;

2) удосконалити моделі вироблених комп'ютерів. У цьому разі втрати доходу складуть 20 000 у. о. (від модернізації) і 30 000 у. о. (від внесень змін у технологію);

3) підсилити рекламну кампанію, у цьому разі витрати на одиницю продукції зростуть на 8 у. о.

Ваше завдання полягає у такому:

– визначити фактори, що впливають на ухвалення рішення;

– розрахувати прибутковість;

– вибрати остаточне рішення;

– оформити рішення в таблиці 9;

– сформулювати висновки.

Ділова гра «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності»

СИТУАЦІЯ 1

Вам потрібно прийняти рішення: чи доцільно відкривати в місті новий готель? Укажіть ваші дії на вибір мети й збору інформації.

СИТУАЦІЯ 2

Виходячи з даних, викладених у ситуації 1, і зібраної інформації, здійснити підготовчий аналіз альтернатив для ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 3

Припустимо, що в процесі підготовчого етапу ухвалення рішення ви дійшли такого попереднього висновку: кращою альтернативою є відкриття готелю, розрахованого на 30 номерів люкс. Розкрийте процес остаточного ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 4

Припустимо, що вами вже прийняте остаточне рішення про будівництво готелю на 30 номерів люкс. Визначите ваші дії щодо реалізації цього рішення. Оформите рішення за формою таблиці 1.

Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, визначеності й ризику

Ефективне прийняття рішень необхідно для виконання управлінських функцій. Тому процес прийняття рішень – центральний пункт теорії керування. Наука керування намагається підвищити ефективність організацій шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих об’єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Існує три основні умови, у яких приймаються рішення.

А. Стан визначеності (упевненості) – коли особа, що приймає рішення, точно знає, що відбудеться, якщо буде реалізоване те або інше рішення. Наприклад, вкладення грошей на депозит (точно відомий строк внеску й банківський відсоток). Таких рішень небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної визначеності.

Б. Стан невизначеності (непевності) – це інша крайність, коли відсутня необхідна інформація, неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. У таких умовах рішення можна приймати, наприклад, за допомогою підкидання монети. Як і в першому випадку, таких рішень теж небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної невизначеності. Фахівці з менеджменту в таких умовах (стан невизначеності) рекомендують спробувати зібрати додаткову інформацію, або використати накопичений досвід і інтуїцію.

В. Стан ризику – існує, коли відома ймовірність кожного результату. Оскільки елемент ризику існує практично в будь-якій ситуації, то переважна більшість рішень приймається в умовах ризику.

Щоб прийняти рішення в умовах ризику, існують різні підходи. Розглянемо один з них, заснований на понятті *очікуваної вартості.*

Очікувана вартість – умовна вартість події, помножена на ймовірність того, що ця подія відбудеться.

Якщо немає об'єктивної основи для оцінки ймовірності настання тієї або іншої події (тобто рішення приймається в стані невизначеності), то зазвичай використовується один із чотирьох критеріїв:

1. Критерій Лапласа – не існує виправданих причин думати, що одна подія має більшу ймовірність наступити, ніж інша. Інакше кажучи, імовірність настання різних подій дорівнює (дорівнена імовірність настання різних подій).

2. Критерій песимізму – рішення приймається на підставі припущення, що станеться найгірше, і в цих умовах прийдеться приймати рішення.

3. Критерій оптимізму – рішення приймається на підставі припущення, що станеться найкраще.

4. Критерій жалю – це мінімізація можливого жалю. Жаль – різниця між максимально можливим ефектом (результатом) і обраним варіантом рішення.

СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ

СИТУАЦІЯ 1 *Ухвалення рішення в умовах визначеності*

Друкарня володіє трьома видами ресурсів – папером, червоною та чорною фарбами. Вона може надрукувати афіші двох видів. Норми витрати й ціна афіші кожного виду наведені в таблицях 2.2–2.4.

Сформуйте план випуску, що дає максимальний виторг від реалізації всіх надрукованих афіш.

Таблиця 2.2 – Вихідні дані до складання план випуску продукції за варіантом 1

Афіша	Оптова ціна (грн.)	Витрати на штуку		
		Папір (г)	Червона фарба (г)	Чорна фарба (г)
1 вид	200	50	1,25	3
2 вид	500	40	5	5
Запас	(кг)	200	12,5	15

Таблиця 2.3 – Вихідні дані до складання план випуску продукції за варіантом 2

Афіша	Оптова ціна (грн.)	Витрати на штуку		
		Папір (г)	Червона фарба (г)	Чорна фарба (г)
1 вид	300	30	9	3
2 вид	200	30	3	5
Запас ресурсу	(кг)	90	18	10

Таблиця 2.4 – Вихідні дані до складання план випуску продукції за варіантом 3

Афіша	Оптова ціна (грн.)	Витрати на штуку		
		Папір (г)	Червона фарба (г)	Чорна фарба (г)
1 вид	10	20	3	3
2 вид	60	30	0	9
Запас ресурсу	(кг)	90	12	18

СИТУАЦІЯ 2 *Ухвалення рішення в умовах ризику*

Торговельний агент планує прибути в інше місто на зустріч із клієнтом і оформити замовлення на постачання товару. Для цієї поїздки агентові необхідно вибрати вид транспорту – літак або потяг. Процес ухвалення рішення містить у собі аналіз таких обставин:

– час, витрачений на дорогу «від дверей до дверей», при переміщенні потягом складе сім годин, а політ рейсовим літаком скоротить тимчасові витрати до двох годин (табл. 2.5);

– авіарейс у будь-яку хвилину може бути відкладений або перерваний через метеоумови;

– поїздка по залізниці віднімає в торговельного агента повний робочий день, що, за його оцінкою, міг би збільшити збут на 1 500 доларів.

– за прогнозом агента, тільки у разі особистого контакту із клієнтом сума оформленого замовлення становитиме 3 000 доларів;

– якщо рейс авіакомпанії буде відкладений або перерваний через туман, особисте відвідування клієнта прийде замінити телефонним дзвінком. Це приведе до зменшення суми замовлення іногороднього клієнта до 500 доларів, але дозволить торговельному агентові забезпечити інші замовлення на 1 500 доларів.

Ухваліть рішення щодо викладеної ситуації, використовуючи метод матриці рішень.

Таблиця 2.5 – Матриця рішень

Стратегія	Імовірність погоди	Туман (0,1)	Ясна погода (0,9)
	1) Літак 2) Поїзд		

СИТУАЦІЯ 3 *Ухвалення рішення в умовах ризику й невизначеності*

Організація володіє мережею невеликих ресторанів. Власниками ухвалене рішення про розширення бізнесу. Визначите найефективніший варіант реалізації цього рішення за умовами, що наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Очікувана вартість варіантів рішень (подій)

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (стан економіки)		
	спад	стабілізація	підйом
1 Будівництво нової точки	– 1 000	200	700
2 Оренда додаткових приміщень	– 500	300	250
3 Розширення існуючих точок	– 400	200	200

Можливі стани економіки й імовірність їхнього настання:

а) спад – 0,3;

б) стабілізація – 0,4;

в) підйом – 0,3.

Для ухвалення рішення на основі критерію очікуваної вартості будується таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 – Ухвалення рішення на основі критерію очікуваної вартості

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (стан економіки)			Очікуваний ефект	Вибір
	спад	стабілізація	підйом		
1 Будівництво нової точки					
2 Оренда додаткових приміщень.					
3 Розширення існуючих точок.					
4 Імовірність наступу події					

Для ухвалення рішення на основі критерію Лапласа будується таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Ухвалення рішення на основі критерію Лапласа

Варіанти рішення	Загальний ефект на рівну ймовірність	Вибір
1		
2		

Для ухвалення рішення на основі критеріїв песимізму й оптимізму будується таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 – Ухвалення рішення на основі критеріїв песимізму й оптимізму

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (кращий або гірший стан економіки)	Ефект	Вибір
1			
2			
3			

Для ухвалення рішення на основі критерію жалю будується таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 – Ухвалення рішення на основі критерію жалю

Варіанти рішення	Жаль у різних умовах ухвалення рішення (стан економіки)			Максимум жалю	Вибір
	спад	стабілізація	підйом		
1					
2					
3					

СИТУАЦІЯ 4 *Вплив зовнішнього середовища на прийняття рішень*

Організації є складними об’єктами й, зі свого боку, частинами ще складнішої цілісності. Оскільки організованим діям людей властиві складності, а управлінські рішення приймаються людьми й впливають на них, то при прийнятті рішень необхідно враховувати низку різноманітних факторів (зокрема, істотно впливають фактори зовнішнього середовища).

З урахуванням шести обмежень, наведених у таблиці 2.11, прийміть рішення «Чим зайнятися ввечері?»

Таблиця 2.11 – Умови прийняття рішень

Обмеження	Ситуація						
	1	2	3	4	5	6	7
Завдання виконані							
Батьки дома							
Погода гарна							
Є нові диски для відеоігор / нова картина для розпису							
Відносини налагоджені							
У кіно новий бойовик							

По кожній із семи комбінацій обмежень заповніть таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Варіанти рішень під впливом факторів зовнішнього середовища

Варіанти рішень	Рішення						
	1	2	3	4	5	6	7
Сидіти дома й виконувати завдання							
Піти погуляти							
Піти в кіно							
Запросити когось у гості							
Зробити прибирання							
Залягти на дивані із книгою							

СИТУАЦІЯ 5 *Визначення кількості працівників*

На організовану виставку потрібно набрати екскурсоводів. Кожний екскурсовод може провести чотири екскурсії в день (кожна екскурсія по 25 осіб). Витрати на утримання виставки становлять 300 грн у день. Зарплата екскурсовода становить 30 грн. у день. Щодня виставку можуть відвідати 50, 100, 150, 200, 250, 300 осіб. Ціна квитка 5 грн. Яку оптимальну кількість екскурсоводів необхідно набрати для роботи на виставці?

СИТУАЦІЯ 6 *Визначення обсягів роботи*

Ухвалене рішення організувати катання на теплоході вночі по Дніпру. За ніч теплохід може зробити 1, 2, 3 або 4 рейси. Одночасно на теплоході можуть перебувати до 200 пасажирів. Витрати на утримання теплохода становлять 140 тис. грн у сезон (сезон = 40 днів). Крім того, витрати на кожний рейс становлять 1 250 грн. Ціна квитка – 100 грн. Кількість бажаючих покататися може становити 150, 300, 450, 600, 750 осіб за ніч. Яку кількість рейсів варто організувати?

СИТУАЦІЯ 7 *Прийняття інвестиційних рішень*

При прийнятті інвестиційних рішень завжди важливо зважати на фактор ризику, що стосується рівня визначеності, з якою можна прогнозувати результат від кожного конкретного проєкту. В процесі оцінки альтернатив вкладення коштів і ухвалення рішення керівник повинен прогнозувати можливі результати від конкретного рішення в різних обставинах.

Підприємцю надійшла пропозиція інвестувати кошти в один із двох проєктів будівництва заводу. Строк окупності інвестицій, встановлений інвестором, становить 5 років. Умови інвестування наведені в таблиці 2.13. Необхідно обрати найбільш ефективний варіант.

Таблиця 2.13 – Умови інвестування

Варіанти	Роки					Разом
	1	2	3	4	5	
1-й варіант інвестиції	400	650	250			1 300
Прибуток			180	460	500	1 140
2-й варіант інвестиції	700	600				1 300
Прибуток			430	470	500	1 400

СИТУАЦІЯ 8 *Розрахунок дисконтованої вартості*

Розрахувати дисконтовану вартість через 3 роки суми в 100 млн грн при модифікованій нормі дисконту 0,3 і річному рівні інфляції в 50 %.

СИТУАЦІЯ 9 *Визначення ефективності проєкту*

В 2020 р. інвесторові надійшла пропозиція інвестувати кошти в один із двох проєктів. Витрати по кожному проєкті рівні. Вибрати більше ефективний проєкт при нормі дисконту 0,3, обґрунтувати розрахунками.

СИТУАЦІЯ 10 *Визначення середньозваженої вартості капіталу*

Розрахуйте середньозважену вартість капіталу (СВК) з урахуванням умов, наведених у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані

Варіанти	Роки				Разом
	2020	2021	2022	2023	
1-й варіант					
2-й варіант					

СИТУАЦІЯ 11 *Визначення необхідності заміни технічного засобу*

Фірма готує кошторис капіталовкладень на поточний рік. Виникло запитання про необхідність заміни старої машини на нову, більш продуктивнішу. Експлуатаційні характеристики машин представлені в таблиці 2.15.

Очікувана ліквідаційна вартість як нової, так і старої машини через пьять років вважається рівної нулю. Стара машина може бути продана зараз за 20 000 доларів. Дайте рекомендації фірмі.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані

Джерело коштів	Середня вартість даного джерела	Питома вага даного джерела в пасиві коштів
Привілейовані акції	200 %	0,1
Звичайні акції та нерозподілений прибуток	300 %	0,5
Позикові кошти, включаючи кредиторську заборгованість	200 %	0,4

Практичне заняття 4

Тема 2 Методи обґрунтування управлінських рішень

Основні питання:

1. Використання загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
2. Огляд вітчизняних та закордонних джерел з менеджменту
3. Значення менеджменту для сучасної України.

Практичне заняття 5

Тема 3 Планування в організації

Мета: ознайомлення із принципами й методами внутрішньофірмового планування; з'ясування джерел матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових і інших ресурсів і резервів; уміння ставити завдання.

Основні питання:

1. Принципи й методи внутрішньофірмового планування.
2. Стратегічне планування.
3. Квартальне, щомісячне планування. Плани-графіки.
4. Поточне планування. Кошторисно-добове завдання.
5. Оперативне управління. Диспетчеризація.

Важливим елементом внутрішньофірмового планування є прогнозування. Воно передбачає вивчення перспектив розвитку галузі й видів виробництва в країні й конкретному регіоні. Особливо важливе прогнозування в сфері реалізації зробленої продукції, збуту, у цьому зв'язку воно приймає форму ринкової стратегії фірми.

Прогнозування під силу лише великим фірмам, здатним фінансувати дорогі роботи. Великі корпорації іноді продають розробки прогнозів іншим підприємствам.

Переходячи до організації та етапів планування, крім прогнозів, необхідно знати конкретні умови діяльності підприємства, кошти, які у них є, можливості

для їхнього ефективного використання. Здобувачі повинні дати оцінку планування за етапами.

І етап – оцінка економічної, політичної та соціальної ситуації на 1–5 років. Тут важливо звернути увагу на оцінку ринкового середовища, у якому працюватиме фірма. Попит та пропозиція товарів і послуг, конкуренти, законодавчі обмеження, позиція місцевої влади, керівних органів і інших питань повинні бути оцінені залежно від майбутньої діяльності й можливостей підприємства. Необхідно також визначити ступінь можливого ризику.

ІІ етап – з'ясування завдань, що стоять перед фірмою, залежно від оцінки ситуації та їхня конкретизація для планувальних органів і підрозділів фірми. На цьому етапі необхідна постановка конкретних завдань для виконавців проєктів майбутніх планів, облік їхніх пропозицій.

ІІІ етап – найскладніший. Здійснюється аналіз проєктів планів з обліком внутрішнього та зовнішнього середовища. Керівництво фірми використовує планові уявлення й планові припущення в усіх напрямах діяльності.

IV етап – завершальний. Відбувається розробка й узгодження планів, вища ланка керування візує проєкти планів, представляє їх на затвердження керівникові фірми. Отже, плани розроблені й затверджені. Після цього потрібно їх реалізувати.

Необхідно звернути увагу також на те, що плани розрізняються за строками їхньої дії. Вони можуть бути довгостроковими, середньостроковими, короткостроковими й оперативними. Залежно від характеру підрозділу або виду діяльності самої фірми, розробляються конкретні види планів.

Довгострокові плани. Включають пошук нової стратегії «продукт – ринок», необхідність розширення або звуження діяльності, зміна номенклатури, довгострокові цілі й проєкти, шляхи зниження витрат виробництва й обігу. Це стратегія фірми. У довгострокових планах містяться необхідні дані для ведення безперервного планування на п'ять років із щорічним коректуванням. В основі цих планів лежить прогнозування, перегляд філософії фірми й інших стратегічних питань.

Середньострокове планування. У ньому на період до одного року конкретизуються кількісні і якісні показники, визначаються напрямки інвестування, режим роботи обладнання й персоналу, всі фінансові питання на основі розробленого бюджету.

Короткострокові, оперативні плани. Термін дії короткострокового плану не більше місяця, оперативного – день. У них передбачаються поточна робота й потреби в сировині, машинах, обладнанні й інструментах, робочій силі, коштах на відповідний період часу. Строки, виробничий процес вимагають диспетчеризації.

Серед планової роботи варто виокремити ще один вид планування – *інвестиційне,* у процесі якого визначається необхідність у коштах для відновлення й підтримки в належному стані основного капіталу. Сюди належать: закупівля основних коштів, зміст, ремонт, амортизація, страхування, податки на власність.

Отже, внутрішньофірмове планування охоплює всі сфери діяльності підприємства. Але це лише одна сторона справи. Плани повинні бути виконані, а в разі зміни умов – скореговані. За перебігом виконання планів необхідний ретельний контроль.

Знання питань організації контролю й виконання рішень дозволяє керівникам бути завжди в курсі справ, вчасно й ефективно вносити необхідні виправлення, адекватно реагувати на ситуацію.

Здобувачи повинні усвідомити сутність, форми й методи контролю. *Контроль* звичайно підрозділяють на *попередній, поточний* і *підсумковий.* Він може охоплювати всі сторони діяльності, а може бути фінансовим, технічним, пропускного режиму, протипожежним тощо. Крім того, може бути внутрішнім або зовнішнім. Для ефективного контролю й виправлення помилок у діяльності важливе знання нормативів, технічних і вартісних показників, способів виміру й обліку роботи й ін. Як часто проводиться контроль, скільки працівників беруть участь у ньому та як оплачується їхня праця, хто ухвалює рішення щодо підсумків перевірок?

На занятті здобувачі повинні одержати конкретні завдання на майбутню ділову гру. Попередньо намітити склад груп у грі: вище керівництво фірми, планово–фінансова група, керівники відділів і служб і строки підготовки до гри.

Контрольні питання й логічні вправи.

1. Які загальні риси й розходження мають індикативне й директивне планування? Що таке індикативне планування усередині фірми?
2. Яких показників розвитку фірми (фінансові, техніко–технологічні, кадрові, нормативні й ін.) насамперед не вистачає у плануванні?
3. Які показники не підлягають плануванню, але вимагають контролю?
4. Які вихідні дані (нормативи, постанови, положення, інструкції, закони, кон’юнктура ринку й ін.) необхідно мати для планування:

– будівництво об’єкта виробничого (торговельного, складського, допоміжного тощо) об’єкта;

– обсяги й строки поставки сировини, комплектувальних матеріалів, виробів робочого обладнання, силового обладнання, інвентарю, що швидко зношується, і спорядження тощо;

– строки виходу виробництва на повну потужність;

– витрати виробництва й обігу;

– розрахунковий прибуток підприємства;

– інші показники короткострокових, середньострокових і довго термінових (перспективних) планів фірми?

5. Використовуючи балансовий метод планування, спробуйте скласти натуральний (матеріально-речовинний), вартісний баланси й баланс праці. Використайте показники й дані, отримані в процесі попередніх ділових ігор.
6. Які посадові особи зобов’язані займатися завданнями лінійного програмування:

– комплексного використання сировини, підбора технологій і

технологічного оснащення;

– завантаження обладнання (корисна площа та її оптимальне використання);

– транспорту й оптимізації транспортування вантажів;

– розподілу видів сировини для виробництва декількох видів продукції;

– комплексу взаємозалежних підприємств по ресурсах і поставкам?

7. Встановите логічний зв'язок між плануванням і прогнозуванням.

8. Яку послідовність ви встановите при підготовці до роботи над довгостроковим планом фірми?

9. У який спосіб необхідно враховувати фактор часу й рівень інфляції в інвестиційному плануванні?

10. Які обставини можуть призвести до необ'єктивності контролю?

Ділова гра «Планування»

I етап

Підготовка гри

Керівник гри:

1) до початку гри, після проведення семінарського заняття по темі «Внутрішньофірмове планування», з урахуванням підготовленості учасників гри розподіляє їх на групи – вище керівництво фірми, фахівці планово-фінансового відділу, керівники служб (постачання, виробництва, збуту, керівники філій, ОТК і ін.);

2) здійснює інструктивну нараду з усіма учасниками гри, на якій ставляться конкретні завдання із систематизації матеріалів попередніх ділових ігор і відбору документів, потрібних у процесі майбутньої гри;

3) розробляє сценарій, умови й регламент гри.

Учасники гри:

1) група вищого керівництва – розробляє форми планових документів і визначає відповідальних осіб за їхнє оформлення;

2) група плановиків і фінансистів – готовить вихідні дані для ведення планової роботи, за наявності комп'ютера вводить у нього необхідну інформацію з фірми загалом (вихідні дані);

3) група керівників служб – на основі розробленого раніше Стратегічного плану посилення позицій фірми на ринку на 2021–2026 р., кожен по своєму відділу готує пропозиції й розрахунки для розробки відповідних розділів ТЕО, бізнес-плану, середньострокового й поточного планів.

Мета гри

Придбати практичні навички в підборі вихідних даних для ведення планової роботи, приведення їх у стрункy систему; ознайомити учасників із деякими формами планів, послідовністю (етапами) розробки планових документів.

Умови гри:

1. Кожна група учасників повинна мати у своєму розпорядженні заздалегідь підготовлені форми планових документів і вихідні дані для планування.

2. Вищим арбітром при розгляді умовно виділених матеріальних і фінансових коштів виступає керівник заняття.

3. У зв'язку з обмеженою кількістю навчального часу на гру її проведення здійснюється за спрощеною схемою: планові пропозиції рухаються по комунікації знизу нагору й директивним методом зверху вниз. По горизонтальних зв'язках усі питання уже погоджені. Підприємство має стратегічний план розвитку продукту, бізнес-план, ТЕО й працює на повну потужність.

Сценарій гри

Керівник ставить чотири конкретних завдання учасникам гри: визначити загальний обсяг виробництва й реалізації продукції, ріст продуктивності праці, обчислювальний за нормативно-чистою продукцією, за собівартістю продукції – зниження витрат на 1 грн товарної продукції, за якістю продукції – питома вага продукції вищої якості:

1. Вище керівництво й працівники планово-фінансового відділу розпочинають розробки річних планів підприємства загалом за зазначеними у завданні чотирма показникам.

2. Керівники служб і підрозділів розробляють квартальні плани для цехів і виробництв, відвантаження виробів відповідно до замовлень для бригад, номенклатуру продукції в нормо-годинниках; зниження трудомісткості за другим показником; витрати цеху (виробництва) на 1 грн продукції; ліміт матеріальних ресурсів (у натуральному вираженні) за третім показником; питома вага продукції вищої якості й продукції, прийнятої ВТК із першого пред'явлення за четвертим показником.

3. Планові пропозиції представляються вищому керівництву для затвердження в міру їхньої розробки.

4. Після виконання першого завдання розробки планів за чотирма показниками (річним і квартальним) керівник гри ускладнює завдання й доводить до відома учасників гри нове рішення вищого керівництва про реконструкцію одного з виробничих підприємств, для чого необхідно підготувати план реконструкції підприємства.

5. Для виконання цієї роботи викладач (керівник гри) проводить реорганізацію груп учасників гри й формує нові:

– група, що розробляє загальні питання проєкту реконструкції, – виклад сутності проєкту, місце розташування, види продукції, тривалість робіт, етапи, строки самоокупності та ін.;

– група, що розраховує потреби в сировині, палива, енергії, запасних частинах, виробничих і допоміжних площах, а також будівельно–монтажні роботи, технології та ін.;

– група фінансистів, що визначають порядок і строки фінансування, витрати на реалізацію проєкту, кошторисну вартість робіт і обладнання, потребу в оборотному капіталі, ціноутворення тощо;

– група по кадрових питаннях – кадровий склад майбутнього підприємства, оплата праці по категоріях працівників, співвідношення виробничого й обслуговуючого персоналу й ін.

Залежно від часу на ділову гру викладач ставить завдання групам підготувати свої пропозиції на основі вихідних даних для відповідних розділів ТЕО.

Робота зі складання ТЕО є складною та трудомісткою. У процесі однієї ділової гри неможливо задовільно виконати це завдання, у зв'язку із чим викладач разом з вищим керівництвом фірми визначає індивідуальні завдання учасникам гри й дає конкретні домашні завдання: розробити один із розділів ТЕО й на певний термін представити на обговорення навчальної групи;

Регламент (розклад) ділової гри. Мінімальний час на ділову гру (I етап) – 6 год, з них:

– вступне слово керівника й розподіл завдань – 15 хв;

– систематизація вихідних даних для річних квартальних планів – 1,5 год;

– складання планових припущень і їхнє узгодження 2 год;

– розробка річних і квартальних планів – 1,45 год;

– одержання індивідуальних завдань для розробки ТЕО – 30 хв.

Вихід (підсумок) гри:

1. Оформлені й затверджені річні й квартальні плани за чотирма показниках роботи фірми.

2. Контрольні картки індивідуальних завдань з розробки розділів ТЕО проєкту реконструкції виробництва по фірмі.

II етап

На I етапі ділової гри «Планування» уже були відпрацьовані річний і квартальний плани. Це новий етап в освоєнні спеціальності менеджера. У процесі II етапу гри слухачі повинні застосувати отримані раніше знання в роботі над бізнес-планом. Тут кожний може перевірити свої можливості бути керівником відповідної ланки керування.

У процесі занять кожний зі здобувачів повинен визначити, з огляду на свій практичний інтерес і схильність, вид майбутньої діяльності в одній зі сфер економіки, конкретну галузь і конкретний вид підприємства або установи, посаду, що він має намір зайняти. Можна використати дані, отримані в процесі попередніх ігор. Почати роботу потрібно над дуже важливим документом, що має майже кожна велика фірма – це бізнес-план. У ньому сформульовані основні стратегічні напрями розвитку фірми, вид продукції та послуг, спосіб організації діяльності, ступінь ризику, фінансові питання, маркетинг, а також в ім'я чого працює фірма й у який спосіб завершується й перебудовується її діяльність і т. д.

Менеджер повинен знати, хто і які розділи бізнес-плану становить, який порядок розробки, узгодження й прийняття його до керівництва.

У заздалегідь відведений час слухачі повинні приступити до роботи над бізнес-планом «свого» підприємства, визначити структуру й найменування розділів.

Як домашнє завдання (а якщо дозволяє час, те й у процесі гри) можна почати складання якого-небудь розділу бізнес-плану залежно від обраної ними ролі в діловій грі.

Умови гри

У розділах бізнес-плану повинне бути: загальний опис фірми; характеристика виду продукції; техніко-економічне обґрунтування; характеристика ринку збуту й своїх можливостей; організаційна структура керування й персонал фірми; можливі конкуренти й конкурентоздатність; фінансова стратегія фірми; ризик і страхування; графік основних заходів; напрями зовнішньоекономічної діяльності й ін. На наступних заняттях, залежно від теми, здобувачі будуть виступати з обґрунтуванням своїх розробок по даних розділах бізнес-плану.

Сценарій гри

Особливо ретельно необхідно розглянути фінансовий аспект планування.

Для ознайомлення з деякими зразками фінансових документів і практичною роботою з ними здобувачі повинні самостійно відпрацювати їх (рис. 1.1–-1.3).

Доручення

Фірма _____
Сьогоденням довіряємо головному бухгалтерові фірми _____(ПІБ),
зняти з розрахункового рахунку фірми: _____ безготівковими
_____ наявними
Підпис головних бухгалтерів _____
Підпис президента фірми _____ число, місяць, рік

Рисунок 1.1 – Приклад оформлення доручення

Розрахунковий рахунок

Назва фірми _____
Президент _____
Головний бухгалтер _____

Рисунок 1.2 – Приклад оформлення розрахункового рахунку

Практичні показники визначає керівник гри й дає завдання здобувачам:

– розподілити власні й позикові кошти на придбання основного й оборотного капіталу;

– визначити постійні й перемінні витрати виробництва й обігу;

– спланувати рентабельність (прибуток) підприємства;

– розподілити прибуток на сплату податків, відсотка за кредит, оренду й повернення кредиту, виплату дивідендів і інших видів доходу, на розвиток виробництва, благодійні цілі тощо;

– укласти угоди, договори, контракти тощо із зацікавленими сторонами;

– визначити заробітну плату виробничому, допоміжному й управлінському персоналу.

Платіжне доручення

Платіжне доручення (безготівковими)
Дата _____ Підпис банкіра_____
Чек (наявними) Чек
Дата _____ Підпис банкіра_____
Контрольна відомість товарів.

№ з/п	Назва фірми	Місяці				
		1	2	3	4	5
1 2 3 т. д.						

Рисунок 1.3 – Приклад оформлення платіжного доручення

Із чого повинен почати менеджер планування фінансів підприємства? Як «робити» гроші й науково вести їм рахунок, розвиваючи виробництво на відміну від примітивного «торгаша-спекулянта»? Тут необхідні знання основ фінансової справи, чим займуться фахівці – фінансові працівники. Але менеджер повинен знати, як працює фінансовий ринок, банки, які фінансові документи повинні мати підприємства, хто саме планує, управляє, контролює фінанси, як взяти кредит, із яким ризиком зв’язана конкретна діяльність керівника. Учасники гри становлять зведену таблицю активних і пасивних рахунків. У них фокусуються кошти, яким розпоряджається фірма, їхнє розміщення й джерела. Баланс – це найважливіший фінансовий документ для зовнішніх користувачів і внутрішніх потреб, основний елемент річної звітності.

Перспективна й поточна потреби в коштах відображається у фінансовому бюджеті надходження й витрати ресурсів. На базі балансу й бюджету здійснюється планування витрат» прибутку й касової готівки. Це визначає платоспроможність фірми, уможливлює передбачати банкрутство. Керівник гри дає вступне завдання – докладніше розглянути видаткову частину бюджету, витрати, Витрати класифікуються на такі:

а) прямі й непрямі;

б) постійні й змінні.

Прямі витрати безпосередньо пов’язані з основною діяльністю підприємства. Непрямі – покривають витрати на: керування та зміст інфраструктури. Постійні – це витрати, що не залежать від зміни розмірів виробництва. Змінні – пропорційні обсягам виробництва. До прямих змінних витрат відносяться:

– витрати на сировину, матеріали, транспорт, зберігання готової продукції;

– витрати на заробітну плату виробничого персоналу;

– витрати на роботу виробничих підрозділів (машини, енергія, ремонт та ін.).

До прямих постійних витрат відносяться:

– витрати на заробітну плату управлінського персоналу,

– ремонтних і допоміжних робітників;

– амортизація;

– інші витрати.

Фірми планують середні витрати на випуск одиниці продукції.

Після розгляду питань, пов’язаних із витратами, учасники гри розпочинають аналіз дохідної частини бюджету.

Планування прибутку

Важливе значення в плануванні прибутку має точне визначення обсягу виробництва, при якому буде забезпечена необхідна прибутковість (рентабельність) підприємства.

Деяке уявлення про це дає вже відомий схематичний розгляд зв’язків між валовими витратами й валовими надходженнями (обігом фірми).

Мінімальний обіг показує, при яких умовах покриваються витрати (але прибутку немає) підприємства, і визначається за формулою:

М0 = Постійні витрати / 1 – (Перемінні витрати / Платіжний оборот) (1.1)

Загальний розрахунок рентабельності розраховується так:

Р = Прибуток / Вкладений капітал х 100 %. (1.2)

Спочатку розраховується валові прибутки (до сплати податків) і чистий прибуток (після сплати податків). Далі чистий прибуток розпадається на ту, що розподіляється (дивіденди й доходи власників), і на ту, що не розподіляється – вкладену у виробництво.

У процесі ділової гри можна дати додаткове завдання слухачам – визначити необхідний мінімум оборотного капіталу для закупівлі товарних запасів. Це робиться шляхом зосереджень грошових резервів. На підприємствах здійснюється касове планування. У ньому враховується низка показників: наявні кошти та їхнє використання, потреба в кредитах, інші можливості одержання готівки з інших джерел.

Регламент (розклад) гри. На гру (II етап) потрібно не менше 8 годин навчального часу.

Вихід (підсумок) гри:

1. Список учасників гри із вказівкою, по якому розділу бізнес-плану хто з них працює.
2. Зведена таблиця активних і пасивних рахунків.
3. Витрати підприємства (річні).
4. Прибуток підприємства (річна).

Практичне заняття 6

Тема 4 Організація як функція управління

Мета: одержання науково–практичних знань за технологією та методикою організації процесів управління; умінь і навичок організовувати розробку й реалізацію ухвалених рішень; аналізувати організаційні процеси.

Основні питання:

1. Формування структури організації.
2. Поняття й види управлінських структур.
3. Управлінські повноваження, делегування прав і відповідальності.
4. Формування, підтримка й зміна організаційної культури.

Організування – друга функція керування, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями, коштами й ін. Організувати – це означає розділити на частини й делегувати виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності й повноважень, а також установлення взаємозв’язків між різними видами робіт.

У будь-якому плані, що становить в організації, завжди є стадія організування, тобто створення реальних умов для досягнення запланований цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури виробництва й управління для того, щоб підвищити їхню гнучкість і пристосовність до вимог ринкової економіки. Для багатьох організацій (насамперед державних) це завдання є новим, оскільки в колишніх умовах господарювання використалися типові структури управління, розроблювальні централізовано для різних галузей. У зв’язку з тим, що вони були жорстко зв’язані зі штатним розкладом, підприємства не прагнули до їхньої зміни, що могло призвести до скорочення штату. У цей час організації формують структуру управління відповідно до власних потреб. Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, скорочують так звану вертикаль (ієрархію) керування, делегують повноваження зверху вниз. У структуру вводяться нові ланки, зокрема пов’язані з необхідністю вивчення ринку й розробкою стратегії розвитку організації.

Друге, не менш важливе завдання функції організування – створення умов для формування такої культури усередині організації, що характеризується високою чутливістю до змін, науково-технічному прогресу, єдиним для всієї

організації цінностям. Тут головне – це робота з персоналом, розвиток стратегічного й економічного мислення у свідомості керівників, підтримка працівників підприємницького складу, схильних до творчості, нововведенням і не бояться ризикувати й брати на себе відповідальність за рішення проблем підприємства.

Практичне заняття 7

Тема 5 Мотивація

Мотивація – це засіб стимулювання до діяльності, процес спонукання себе й інших до роботи для досягнення цілей.

ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКІВ

Основні питання:

1. Потреби й запити працівників.
2. Єдність і протилежність особистих і суспільних потреб.
3. Мотивація та напрямки її впливу: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність і спрямованість.

ТЕОРІЇ ЗМІСТУ Й ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ

Основні питання:

1. Теорії змісту мотивації:
– теорії ієрархії потреб за Маслоу;
– теорія Альдерфера;
– теорія придбаних потреб Мак-Клеланда;
– теорія двох факторів Герцберга.
2. Теорії процесу мотивації:
– теорія очікування;
– теорія постановки цілей;
– теорія рівності;
– концепція партсипативного управління.

Основні категорії й поняття

Потреби працівників – потреба, нестаток у чому-небудь, що вимагає задоволення.

Види потреб:

1) первинні (матеріальні) – їжа, вода, одяг, житло й ін.;

2) вторинні (духовні) – влада, успіх, визнання, розваги й ін.

Інтенсивність праці – напруженість витрат людської робочої сили за певний період часу.

Продуктивність праці – ефективність витрат минулої упредметненої та живої праці за певний час.

Інтерес до праці – перевага працівника до виду діяльності, що дозволяє задовольняти його потреби.

Мотивація до праці – спонукальні причини, доводи, підстави на користь трудової діяльності.

Теорія процесу мотивації

Теорія очікування. Розроблена К. Левіним, В. Врумом, Л. Портером, Е. Лоулером та ін. Це навчання досліджує залежність мотивації від того, що й скільки людина хотіла б одержати, як багато вона готова затратити зусиль для цього.

Теорія постановки цілей.

Розроблена Ф. Тейлором, Е. Локом, Г. Латемом, Т. Райеном, П. Друкером, МакГрегором та ін. Теоретики виходять із того, що поведінка людини визначається цілями, які їй (вона) ставлять.

Складність мети – ступінь професійності й рівень виконання, необхідні для її досягнення.

Специфічність мети – кількісна ясність мети, її точність і визначеність.

Прийнятність мети – міра того, наскільки працівник сприймає мету як свою власну.

Прихильність мети – готовність затрачати зусилля на її досягнення.

Теорія рівності

Засновник теорії – Дж. Адамі. Сутність теорії полягає в тому, що працівник порівнює та зіставляє результати своєї роботи й міри винагороди з результатами інших. Залежно від порівняльної оцінки він будує свою подальшу поведінку. Якщо дотримується рівність, то працівник зазнає почуття задоволеності.

Стан нерівності. Реакція працівника на нерівність:

– людина вирішує скоротити свої витрати праці, щоб не працювати більше інших;

– працівник може почати спробу збільшити собі винагороду (законним або кримінальним шляхом);

– працівник може переосмислити свої можливості досягти результату інших працівників, у нього виникає почуття непевності в собі;

– людина може спробувати вплинути на керівництво з метою зменшення винагороди іншим особам, які, на її думку, працюють менше за неї;

– через нерівність і нездатність відновлення рівності працівник може змінити об’єкт порівняння або покинути організацію.

Концепція партсипативного керування – це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тому, як його робота позначається на діяльності всієї організації. Які мотиви, що спонукують працівника виходити за межі своєї компетенції?

Методичні рекомендації

Логіка вивчення теми першого заняття може бути побудована в такому порядку: від загального поняття мотивації до праці й потреб до приватних форм їхнього прояву (продуктивність і інтенсивність праці, нормування праці, заохочення й покарання в організації трудової діяльності, врахування інтересів працівників до різних видів праці тощо) і, навпаки, від часток до загальних питань єдності й протиріч особистих і суспільних інтересів у процесі праці, узгодженню протилежностей між людьми розумової та фізичної праці.

Докладно розглянути проблему особистих потреб і запитів працівників потрібно в процесі обговорення рефератів.

Усі потреби працівників можна представити у вигляді певної структури. Первинні – є підставою для формування вторинних потреб вищого порядку, досягнення яких дозволяє більшою мірою задовольняти й розширювати коло первинних потреб.

Людський закон підвищення потреб. Відповідно до нього розвивається людська особистість, її фізичні й духовні якості, видозмінюється, удосконалюється саме виробництво матеріальних благ і послуг.

Потреби працівників деякою мірою розрізняються залежно від декількох причин: віку працівників, виду трудової діяльності, рівня освіти й професійної підготовки; природно-кліматичних умов; національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок; рис характеру, родинного стану тощо

Необхідно докладно з'ясувати коло потреб управлінського персоналу й можливості їхнього обліку для підвищення ефективності його роботи.

Після короткого резюме по першому питанню необхідно почати аналіз мотивів до праці й управлінської діяльності в цьому зв'язку. Праця менеджера як процес організації більш високої продуктивності при стабільній або інтенсивності, що знижується, трудової діяльності персоналу можна розглянути в декількох напрямах:

– робота з удосконалювання матеріальної винагороди співробітників; розробка й здійснення систем і заходів моральних стимулів до праці;

– створення умов привабливості, цікавості праці, естетичності трудового місця й трудових операцій; наукове нормування праці;

– гарантування зайнятості, ділової кар'єри, можливостей підвищення кваліфікації тощо.

Керівник повинен уміти об'єктивно оцінювати ступінь трудової участі кожного співробітника або групи. Для такої оцінки розроблені певні критерії:

1. Матеріальна винагорода в різній формі за інтенсивнішу працю й кращу його якість незалежно від стажу працівника.

2. Разова грошова винагорода за виконання наукових і інженерних робіт при їхньому впровадженні у виробництво – премії.

3.Підвищення в посаді, званні, які найбільшою мірою відповідають можливостям працівника.

4. Заохочення вільним часом або надання можливості працівникові самостійно планувати свій робочий день, що веде до росту продуктивності.

5. Суспільне й особисте визнання заслуг працівника за допомогою нагород, подяк, грамот, преси, радіо, телебачення, похвал у відповідній формі, довіра, надання переваг і привілеїв за кращу роботу.

Весь «набір» цих стимулів до праці повинен бути голосним, відомим всім співробітникам і дійсно заслуженим. Будь-яка винагорода не повинна викликати почуття заздрості в інших працівників, породжувати негативне ставлення до справи. Важливо розібратися в питанні, кого й чим можна заохочувати, як це робити. Однак у будь-якому колективі можна побачити не тільки тих, хто постійно прагне до кращих результатів у праці. У цьому зв'язку виникає питання про покарання працівників, що припустили промахи в роботі, зловживання, розкрадання, підробки, що завдали матеріальну й моральну шкоду підприємству. Цю проблему потрібно розібрати на прикладах із життя й практики самих слухачів.

У процесі обговорення другого питання варто розгорнути дискусію про и співвідношення методів і заходів заохочення й покарання, про форми визнання колишніх заслуг, і водночас вибір стилю управління.

Третє питання варто розглядати на конкретному прикладі мотивації праці самого менеджера. Можна обговорити принципи мотивації праці менеджера, що працює за контрактом у спільному підприємстві акціонерного типу з доль державної власності:

1. Заробіток генерального директора залежить від темпів росту й розмірів прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства на підставі Положення «Про умови оплати праці керівників державних підприємств при висновку з ними трудових договорів (контрактів)».

2. Контроль за умовами виконання договору здійснюється на основі діючих автоматично мотиваційних механізмів за умовами контракту, щорічних ревізій і звітності.

3. Контрактом передбачено, що генеральний директор бере участь у володінні власністю підприємства на основі опціону, що стимулює діяльність керівника, спрямовану на довгостроковий успіх. Статутний капітал визначається з вартості майна АТ плюс 10 %. Ця десятивідсоткова сума – еквівалент внеску керівника в статутний капітал. Генеральному директорові АТ на ці 10 % видається опціон типу «А» на право придбання звичайних акцій. Крім того, керівник має право на придбання звичайних акцій типу «Б» з фонду майна, якщо проводиться їхній розпродаж. Іншим керівникам АТ (членам правління) величину опціону генеральний директор розподіляє самостійно за згодою з ними.

4. Посадові оклади керівників АТ визначаються від розміру тарифної ставки першого розряду робітника основної професії, обумовленої колективним договором на підприємстві, при обліковому складі:

до 200 осіб ...…….…....кратність 10
від 200 до 1 500 осіб …….....кратність 12
від 1 500 до 10 000 осіб …...…….....кратність 14
від 10 001 і вище осіб...…….....кратність 16

Контрольні питання й логічні вправи:

1. Що є основою та умовами чинності закону піднесення потреб?

2. Які потреби працівників розвиваються більшою мірою залежно від форм організації – корпоративної (колективістської) або індивідуалістської?

3. Які конкретні дії повинен почати менеджер, щоб підсилити мотиви до праці, використовуючи позитивні й негативні психологічні прояви в працівників; великі цілі, моральні ідеали, високу мораль, позитивні традиції, прагнення до досконалості тощо; ненависть, гнів, дратівливість, жадібність і користолюбство, страх, користь та ін.; старання, наполегливість у роботі, сумлінність, цілеспрямованість та ін.

4. Висловіть своє ставлення до стандартів керівника-професіонала:

– погоджуй винагороду з роботою, що приводить до росту продуктивності;

– визнай привселюдно працівників, чиї результати перевершують середні;

– реалізуй принцип «кожному свою долю від росту продуктивності праці»;

– не допускай розриву між обіцянками й фактичною винагородою;

– не підтримуй спеціальних привілеїв для керівництва;

– не представляй справу так, нібито програми росту продуктивності праці спрямовані на підвищення оплати праці працівників.

5. Як ви розподілите додатковий доход, отриманий у результаті росту продуктивності праці виробничої бригади за умови: кожний 1 % росту продуктивності праці дає можливість росту заробітної плати на 0,5 %. Додатковий доход дорівнює 100 %. Як розподілити його:

– прибиральниці;

– підсобному робітникові;

– робітникам-верстатникам (однакового розряду);

– бригадирові;

– керівництву фірми?

6. Що й чому поставити на перше місце в мотивах до праці керівників різних рангів – матеріальне або моральне задоволення?

Практичне заняття 8

Тема 6 Управлінський контроль

Мета: формування знань про принципи, методи й види контролю; розробки вміння організовувати внутрішній контроль.

Основні питання:

1. Види контролю: попередній, поточний, завершальний.

2. Етапи контролю: установлення стандартів; зіставлення результатів порівняння.

3. Поняття й сутність контролінгу.

Контроль – це процес забезпечення діяльності організації на основі вироблених норм і нормативів, здійснення їхніх коректувань і встановлення стандартів, аналіз спланованих і досягнутих результатів і цілей.

Види контролю за часом здійснення: попередній, поточний, підсумковий (завершальний).

Контроль по суб'єктах: внутрішній (здійснюється на основі наказу по підприємстві силами й засобами самого підприємства), зовнішній (здійснюється зовнішніми органами й організаціями на основі фінансування з незалежних від підприємства джерел).

Контроль включає три етапи:

I етап – установка стандартів;

II етап – порівняння результатів зі стандартами;

III етап – вибір лінії поведінки.

Завдання 1

Відповісти на питання:

1. Чи можливий контроль у закритій системі? Обґрунтуйте вашу відповідь.
2. Як зв'язаний контролінг із функціями організації?
3. Наведіть приклади контролю за економічними процесами, проаналізуйте, до якого виду контролю вони відносяться.
4. Який тип контролю здатний спричинити найсерйозніші помилки?
5. На якому етапі контролю можливо допустити найсерйозніші промахи?
6. Продумайте, які нові інструменти контролю ви можете додати до загальноприйнятих в літературі, щоб підвищити ефективність здійснення цієї функції.
7. Чи існує на вашій фірмі (курсі) контролюючий орган? Проаналізуйте, наскільки його положення відповідають структурі фірми (університету)? Що можна зробити, щоб удосконалити його місце?
8. Які фактори, крім ситуаційних, менеджер повинен врахувати, розробляючи або вибираючи свою стратегію контролінгу?

Завдання 2 Методи й техніка контролінгу

Контролінг – це система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування й контролю.

Він містить у собі встановлення мети підприємства, що здійснює збір і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функції контролю відхилень фактичних показників діяльності від планових, а також підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Мета стратегічного контролінгу – забезпечення виживаності підприємства й «відстеження» руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку.

Мета оперативного контролінгу – створення системи керування для досягнення цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень з оптимізації співвідношення «витрати – прибуток».

Одне з найважливіших завдань контролінгу – управління прибутком підприємства, тому у фокусі уваги контролінгу перебувають витрати: їхні види, місця виникнення й принципи керування ними.

Завдання відділу контролінгу на підприємстві:

1. Сприяння прийняттю рішень при розробці й затвердженні поточних планів, тобто адаптивна участь:

– у плануванні генеральних цілей;

– у стратегічному плануванні (насамперед у плануванні продуктової програми й потенціалу);

– в оперативному плануванні (планування продуктової програми, функціональних сфер діяльності, проєктів).

2. Консультування й самостійне проведення спеціальних економічних досліджень, координація розділів плану й розробка вільного монетарного плану.

3. Здійснення орієнтованого на результат контролю.

4. Внутрішньофірмове й зовнішнє інформаційне забезпечення.

5. Прийняття рішень або участь у прийнятті рішень щодо системи, методів і організації контролінгу.

Завдання 3

Відповісти на такі питання:

1. Чи можуть фірми працювати без бюджетів?

2. Чому фірми негативно ставляться до методу «нульового бюджетування». Чи може цей вид бюджетування застосовуватися в університеті?

3. Охарактеризуйте позитивні й негативні сторони часткового методу контролю за фінансами підприємства.

4. Який з типів контролю найважливіший?

5. Яку погрозу контролю таїть у собі маркетинг? Чому?

6. Чи зв’язані між собою різні типи контролю? Якщо так, то як?

Практичне заняття 9

Тема 7 Лідерство

Мета: одержання знань про основи й джерела влади й лідерства, способи і прийоми практичного застосування влади та її реалізацій, про основні підходи до проблеми лідерства.

Основні питання:

1. Влада й вплив.
2. Керівник і лідер.
3. Загальна класифікація стилів керівництва.
4. Управлінські ґрати (схема) Блейка й Моутона.
5. Стиль, що відповідають ситуації. Адаптивне керівництво.

Основні категорії та поняття

Формальна влада – це узаконене право розпоряджатися діями людей, використання їхнього потенціалу, витрати фінансових і інших резервів і ресурсів у певних розмірах. Це влада без належного впливу.

Реальна влада – це дійсна влада керівника із законними правами й підкріплена авторитетом, впливом, здатностями, зв'язками тощо. Великою реальною владою може володіти керівник, формальна влада якого незначна, але вплив на інших – величезний.

Основи влади

Економічні – власність на землю, виробничі потужності, технології, фінансові, сировинні, енергетичні й інші ресурси та резерви.

Правові – правові акти (трудові договори, контракти та ін.), які регулюють відносини роботодавця (власника) і посадової особи, найнятої для керівництва організацією або її частиною. Основу правової влади становлять прийняті закони конкретної держави. Таку владу називають адміністративною.

Соціальні – влада, закріплена трудовим колективом або громадською організацією як право представляти й захищати матеріальні і соціальні права та інтереси співробітників перед державою і адміністрацією, розв'язувати конфліктні ситуації та трудові суперечки.

Моральні – високий професіоналізм і компетентність керівника, його моральні принципи й норми, поділювані суспільством і конкретною організацією. Моральні основи влади можуть мати й харизматичні лідери й керівники з демократичним, більше «м'яким» стилем керування.

Традиційна – влада, заснована на традиціях, звичаях, віруваннях тощо (спадкоємна – монарх; виборна – президент; законодавча, виконавча влада – федеральна, регіональна, місцева влада). У тоталітарній державі – влада диктатора, армії або керівної партії.

Стиль керівництва – це манера поведінки й дії керівника стосовно підлеглих, тип влади, що він використовує методи роботи із зовнішнім середовищем, способи впливу на людей.

Лідер – у загальноприйнятому понятті глава, керівник політичної партії, суспільної або іншої організації. В американській теорії лідерства (теорії великих людей) лідер – це людина, що володіє кращим набором якостей: рівень інтелекту й знань, приваблива зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіти, висока впевненість у собі. Біхевіористська школа трактує лідерство не з погляду набору якостей, а поведінки, ставлення до підлеглих. Пізніші дослідження довели, що лідер проявляє себе ефективніше, коли він ураховує ситуаційні фактори, що включають потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вплив середовища, інформацію тощо.

Теорія «Х і «У» Мак-Грегора

У теорії «Х» автократичний лідер думає, що підлеглі:

– споконвічно не люблять трудитися, за будь-якої можливості припиняють роботу;

– не мають честолюбства, намагаються уникнути відповідальності, бажають, щоб ними керували;

– найбільше прагнуть до захищеності;

– щоб змусити їх трудитися, необхідні примус, контроль і погроза покарання.

Отже, необхідна тверда централізація влади.

У теорії «У» демократичний лідер вважає:

– праця є процес природний. Якщо умови сприятливі, то й люди будуть приймати на себе відповідальність і навіть прагнути до неї;

– якщо люди залучені до організаційним цілям, вони будуть використовувати самоврядування й самоконтроль;

– прилучення є функцією винагороди, пов'язаного з досягненням мети;

– здатність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Отже, необхідна децентралізація керування.

Управлінські ґрати (Р. Блейка й Д. Моутон) – це концепція підходу до ефективності керування за допомогою двох критеріїв: 1) турбота про людину; 2) турбота про виробництво (на схемі відповідно вертикальна й горизонтальна осі). Блейк і Моутон описують п'ять позицій, можливих при різних стилях керівництва й ступеня спрямованості або на людину, або на виробництво.

Адаптивне керівництво – застосування всіх відомих стилів керування, методів і способів впливу на людей, пов'язано із конкретною ситуацією.

Методичні рекомендації

Для менеджера питання про владу є одним із ключових, центральних і визначальних у його професійній діяльності. Тому здобувачам важливо добре знати основи й джерела влади, способи й прийоми практичного застосування влади та її реалізацій, співвідношення понять «влада» і «вплив», а також стилі керування, що випливають із цього.

На першому занятті необхідно докладно з'ясувати питання про походження, основи й джерела влади. Людське існування немислимо без влади. Відсутність влади неминуче призводить до анархії, плутанини й хаосу, а в остаточному підсумку – до краху будь-якої організації, поразці, лихам і позбавленням людей. Невипадково людство з давніх часів використовує владу як засіб і функцію взаємозв'язку, взаємодії між людьми й групами людей.

Джерела влади йдуть своїми корінням далеко в історію й генетично пов'язані з формами взаємодії людей, необхідністю їхнього об'єднання в боротьбі за своє існування. Певні форми взаємодії ми можемо спостерігати не тільки в людському суспільстві, але й у світі тварин. Вони поєднуються в групи, череди та зграї, у них з'являються ватажки тощо. Але у тварин все порівняно зрозуміло – владу бере той, хто сильніше, лютіше, досвідченіше.

У людей далеко не все так просто: основи влади та її джерел не підкоряються «звіриним» законам. Тут може бути, що стара, слабосильна, а іноді й хвора людина зосереджує у своїх руках величезну владу над людьми,

організаціями й навіть цілою державою. І, навпаки, молодий, здоровий фахівець високої кваліфікації, досвідчений працівник у розквіті своїх сил не володіє і краплею влади ні в родині, ні на роботі.

Щоб глибоко розібратися в цій проблемі, необхідно розглядати основи влади в межах сучасних суспільних відносин. Це насамперед економічні відносини й, отже, економічні основи влади.

Практичні заняття за темою доцільно провести методом послідовного обговорення поставлених у плані питань. Початком обговорення може стати короткий реферат «Основи влади». Доречно розглянути найяскравіші приклади з вітчизняної та закордонної історії: захоплення політичними партіями влади й реальне володіння нею; економічне всесилля монополій; влада окремих особистостей, засноване на яскраво вираженій харизмі, наприклад, політичні вожді – Сталін, Черчилль, Муссоліні, Франко, Піночет і ін.; власники монополій – Форд, Крупп, Ротшильд, Карнегі, Фрідріх Флік і ін.; сучасні політичні й економічні керівники.

З'ясування причин, умов і наслідків володарювання «вождів» потрібно направити в русло аналізу основ влади сучасного менеджера. Варто чітко позначити головні положення, необхідні для того, щоб керівник-менеджер міг успішно виконувати свою роботу.

Насамперед це сильна цілеспрямована особистість, що володіє відповідними професійними якостями. Ідеальним випадком щодо цього буде сполучення якостей формального менеджера й лідера. Тут необхідно докладніше зупинитися на з'ясуванні розходжень між поняттями «влада» і «вплив», способах реалізації влади, з'ясувати ефективні способи її реалізації. Здобувачі повинні висловити й обґрунтувати свої погляди на те, у яких випадках і чому менеджер використає силу наказу або розпорядження, вказівки або прохання тощо.

Американські вчені розробили класифікацію основ влади:

– влада, заснована на примусі, коли виконавець (підлеглий) вірить, що керівник має можливість покарати його за неретельність;

– влада, заснована на винагороді, коли виконавець вірить у можливості керівника заохотити його за виконану роботу;

– експертна влада, коли виконавець вірить у здатності, досвід і знання керівника, які дозволяють звернутися до нього за радою;

– еталонна влада (влада прикладу), коли виконавець хоче повністю наслідувати керівника, бути схожим на нього;

– законна (традиційна) влада, коли виконавець упевнений у праві керівника віддавати розпорядження й накази, а його борг – підкорятися.

Під час обговорення варто звернути увагу на роль страху, тобто насильства над особистістю. Учасники заняття повинні назвати позитивні й негативні сторони впливу на підлеглих через страх, обґрунтувати свої підходи до керування, використовуючи примус.

У педагогічній і психологічній літературі недавнього минулого головним методом реалізації влади був метод переконання й сила прикладу. Здобувачі

повинні мати своє судження про пріоритет цього методу в сучасній обстановці в Україні.

Друге заняття можна почати зі з'ясування стилів керування керівників різних рівнів (вища, середня й низова ланка керування). Але можна, залежно від спеціалізації тих, яких навчають, розглянути більше конкретний приклад: стилі керування генерального директора, головного бухгалтера, головного інженера великого заводу, фабрики, фірми. Необхідно обговорити питання про те, що, коли, кому й навіщо може бути передано як владні повноваження.

Логіка обговорення цих питань призводить до виникнення проблем колективного керування й поведінки керівника в таких умовах.

У процесі підведення підсумків заняття варто розглянути питання ефективного застосування влади в сучасних українських умовах.

Контрольні питання й логічні вправи:

1. Якими питаннями цікавиться менеджер фірми насамперед:

а) Як почувається секретарка, як її здоров'я, самопочуття; хто дзвонив і стосовно чого; кого необхідно прийняти найперше?

б) Як іде виконання плану: поставок, виробництва, збуту; які пропозиції мають начальники відділів (підрозділів) щодо поліпшення показників роботи?

в) Яке фінансове становище фірми; витрати виробництва й ін.; прибуток від реалізації продукції; одержання й погашення кредитів; пропозиції щодо поліпшення фінансового становища фірми?

г) Які пропозиції має відділ кадрів; із росту кадрового потенціалу фірми; зі скорочення обслуговуючого й виробничого персоналу?

д) Які проблеми вирішують працівники адміністративно-господарської служби й чим їм можна допомогти (енергопостачання, опалення, зв'язок, каналізація, прибирання території та ін.?

2. Визначите строки й першочерговість питань, якими займається менеджер:

– кожний квартал;
– щомісяця;
– щотижня;
– щодня;
– по кілька разів у день.

Що, на вашу думку, необхідно, щоб продовжити владу й лідерство, трудову активність загалом?

3. Багато хто вважає, що посідання влади передбачає можливість впливати на інших, нав'язуючи їм свою волю незалежно від того, подобається це людям чи ні. Як співвідносяться поняття «влада» і «вплив»?

4. Розташуйте перераховані джерела влади в порядку найбільшої значущості для вашої організації:

а) володіння інформацією;

б) зовнішні зв'язки й ділові знайомства;

в) примус (економічне й зовнішньоекономічне);

г) експертиза (рівень професіоналізму лідера);

д) право на владу (право приймати рішення);

е) особистий приклад (харизма);

ж) справедливість винагороди.

Які висновки ви зробили для практичних дій, щоб зміцнити джерела влади?

Самоконтроль

Вивчивши цю тему, ви повинні:

1. Розповісти про економічні, соціальні, правові й моральні основи влади менеджера.

2. Пояснити розходження та єдності в поняттях «влада» і «вплив».

3. Знати форми реалізації влади менеджера залежно від конкретної ситуації й умов роботи.

4. Мати уявлення про владу менеджера й колективе керування.

5. Описати основні стилі керівництва.

Лідерство – тип управлінської взаємодії (між лідером і його послідовниками), заснований на найефективнішому для цієї або іншої ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Існує три основних підходи до проблеми лідерства: особистісний, поведінковий, ситуаційний.

Особистісний підхід ґрунтується на аналізі лідерських якостей.

Поведінковий підхід розглядає лідерство як набір зразків звичної манери поведінки керівника стосовно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації.

До найвідоміших концепцій поведінкового підходу належать три стилі лідерства за К. Левіном, дослідження університету штату Огайо (США), дослідження Мічиганського університету (США), «ґрати (решітка) менеджменту» Р. Блейка й Дж. Моутона, чотири системи лідерства за Р. Лайкертом, концепція винагороди й покарання (рисунок 1).

Перелічені концепції свідчать про те, що лідерами не народжуються, а стають. Лідерська поведінка може бути розвиненою й поліпшеною за допомогою навчання та спеціальної підготовки.

Головною ідеєю ситуаційного підходу було припущення про те, що лідерська поведінка повинна бути різною у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію та вплив різних факторів на поводження лідера. До основних концепцій ситуаційного підходу належать модель лідерського поводження Танненбаума – Шмідта; модель ситуаційного лідерства Херсея та Бланшарда; модель ситуаційного лідерства Фідлера та ін.

Лідерський потенціал менеджера

У роботі керівника велике значення мають не тільки його досвід, знання й навички в сфері управління, але і його організаторські здатності, особистісні й ділові якості. Керівник, відповідаючи за результати не тільки власних дій (або

бездіяльності), але й роботи своїх підлеглих, повинен уміти домагатися від них високої віддачі. Для цього він повинен уміти:

– домагатися від людей гарного рівня взаємодії під час виконання загальної роботи;

– ставити перед підлеглими прості, чіткі, зрозумілі цілі, що об'єднують їх;

– через постійне навчання й підвищення кваліфікації створювати умови, які дозволяють підлеглим рости не тільки як професіоналам, але і як особистостям.

Стилі лідерства – авторитарний; – демократичний; – ефективний; – ліберальний	Дослідження університету штату Огайо: розроблена двофакторна теорія лідерства (залежно від об'єкта уваги менеджера, спрямованого на організацію роботи або на підлеглих)	Дослідження Мічиганського університету: Ефективний лідер надає підтримку працівникам, розвиває хороші відносини з ними, використовує груповий підхід до управління працівниками, встановлює гранично високі вимоги до виконуваної роботи й напружені завдання

Стиль лідерства – звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, надання на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації.
Ступінь делегування повноважень, типи влади, використовувані керівником, його турбота про персонал або про виконання завдання – все це відображає стиль лідерства менеджера

«Решітка менеджменту» Р. Блейка і Дж. Моутон. Стилі керівництва залежно від того, яке значення надають менеджери турботі про виробництво та/або про людей	Чотири системи лідерства за Р. Лайкертом. – експлуататорської-авторитарна; – прихильно-авторитарна; – консультативно-демократична; – заснована на участі	Концепція винагороди й покарання. Чотири типу лідерського поведінки залежно від застосування винагороди або покарання

Рисунок 1.4 – Основні теорії лідерської поведінки

Обговорення проблеми лідерства часто зводиться до таких загальних і розпливчастих питань, як компетентність і стиль керівництва. Уміння бути ефективним лідером припускає здатність не тільки концентрувати волю, увагу й зусилля на розв'язуваних завданнях, але й максимально враховувати інтереси й особистісні особливості підлеглих.

Чотири основні складники лідерського потенціалу:

– компетентність – досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми;

– особистісні особливості й ділові якості – упевненість у собі, енергійність, комунікабельність, готовність брати на себе відповідальність, самостійність;

– здатності – інтелект, пам'ять, творчі здатності та ін.;

– установки, цінності, пріоритети визначають ставлення до роботи й те, що керівник схильний ставити на перший план, працюючи з людьми, сприймаючи інформацію або приймаючи рішення.

Тест на визначення лідерських якостей

У наведеному тесті відбиті 30 видів діяльності, властивих ефективним лідерам. Уважно прочитайте кожне питання тесту. Визначите, у якому ступені у вас виражені відповідні якості, уміння, здатності, обвівши в кружок відповідну цифру відповідно до пропонованої шкали:

5 – Ця якість (уміння) виражена повністю;

4 – досить добре виражено;

3 – помірковано виражено;

2 – погано виражено;

1 – практично відсутня.

Уміння, якості й здатності	Оцінка
1) Ефективне доведення інформації до своїх підлеглих	1 2 3 4 5
2) Чітке й переконливе вираження своїх думок	1 2 3 4 5
3) Уміння гарне виступати перед великою аудиторією	1 2 3 4 5
4) Здатність вислухати й зрозуміти співрозмовника	1 2 3 4 5
5) Уміння зацікавити своїми думками, ідеями, пропозиціями	1 2 3 4 5
6) Уміння завоювати й підтримувати свій авторитет	1 2 3 4 5
7) Уміння зібрати інформацію від підлеглих	1 2 3 4 5
8) Увага до проблем і потреб підлеглих	1 2 3 4 5
9) Уміння по заслузі оцінити роботу підлеглих	1 2 3 4 5
10) Уміння морально й емоційно підтримати підлеглих	1 2 3 4 5
11) Уміння залучати людей на свій бік	1 2 3 4 5
12) Бути в курсі тієї роботи, що виконується підлеглими	1 2 3 4 5
13) Забезпечення командної роботи для досягнення поставленої мети	1 2 3 4 5
14) При постановці завдання чітке визначення границь повноважень і відповідальності виконавців	1 2 3 4 5
15) Створення умов, коли досягнення цілей організації (підрозділу) сприяє досягненню особистих цілей співробітників. Висока вимогливість	1 2 3 4 5
16) Уміння віддавати розпорядження й накази, які зустрічають підтримку з боку підлеглих	1 2 3 4 5
17) Твердість і рішучість у реалізації наміченого	1 2 3 4 5
18) Уміння брати на себе відповідальність	1 2 3 4 5
19) Уміння залучати співробітників до підготовки й прийняття рішень	1 2 3 4 5
20) Здатність чітко обґрунтувати прийняте рішення	1 2 3 4 5
21) Уміння працювати з інформацією (збір, оцінка, аналіз) при підготовці й прийнятті рішень	1 2 3 4 5
22) Уміння визнати власну помилку або допущений прорахунок	1 2 3 4 5
23) Уміння приймати ризиковані рішення (зокрема правильно оцінити ступінь ризику)	1 2 3 4 5
24) Уміння виявляти й використати сильні сторони підлеглих	1 2 3 4 5
25) Уміння стимулювати підлеглих до роботи з повною віддачею сил	1 2 3 4 5
26) Уміння підтримати й підбадьорити підлеглих, коли вони натрапляють на труднощі в роботі	1 2 3 4 5
27) Здатність надихнути, «запалити» співробітників	1 2 3 4 5
28) Уміння створити ділову атмосферу в колективі	1 2 3 4 5
29) Здатність формувати в підлеглих почуття високої задоволеності від виконуваної роботи й гордості за досягнуті результати	1 2 3 4 5

Підрахуйте кількість набраних балів за такими розділами:

Розділ	Питання	Набрані бали
Комунікативні здатності	1–6	…..
Увага до людей	7–12	…..
Використання влади	13–18	…..
Прийняття рішень	19–24	…..
Мотивація підлеглих	25–30	…..

Менше 11 балів – слабка виразність відповідної якості; 12–21 бал – середня виразність; більше 21 бала – високий ступінь виразності.

Коментарі

Досвід показує, що результатом відповіді на цей тест найчастіше будуть показники, близькі до середніх значень. Зміст відповідей на питання цього тесту полягає в тому, щоб допомогти краще побачити, які складники вашого лідерського потенціалу мають потребу в посиленні. Для цього корисно звернути увагу не тільки на ті складники, які у вас перебувають нижче середнього рівня, але й на ті, які розвинені слабкіше, ніж інші складники, виявлені в результаті відповіді на питання даного тесту (тобто можна порівнювати складники лідерського потенціалу не тільки з рівнем середніх значень, але й один з одним).

Відповідайте на питання, наведені нижче.

Які складники лідерського потенціалу розвинені у вас найслабкіше?

Чим у перспективі це може грозити вам? Вашому підрозділу? Вашій організації?

Практичне заняття 10

Тема 8 Комунікації в управлінні

Мета: поглибити уявлення про структуру процесу комунікації; краще зрозуміти завдання, які виконуються в процесі взаємодії з іншими людьми; розвити навички успішної та письмової комунікації; скласти план саморозвитку в сфері ділового спілкування.

Основні питання:

1. Загальні поняття про комунікації та інформацію.
2. Комунікаційний процес.
3. Етапи обміну інформацією.
4. Причини й перешкоди неефективної комунікації.
5. Уміння слухати.
6. Невербальні комунікації.
7. Письмові комунікації.
8. Виступ перед аудиторією.

Комунікація та інформація – різні, але взаємозалежні поняття. Комунікація включає й те, що передається, і те, як це передається. Інформація – це відомості про яке-небудь явище. Комунікаційна мережа – це сполучення у певний спосіб учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційний стиль – це спосіб, за допомогою якого будуються комунікаційні зв'язки й взаємодія суб'єктів і об'єктів інформації.

Методичні рекомендації

Володіння інформацією, повною та достовірною, є однією з головних умов успішної діяльності керівника. Відсутність інформації або її перекручування неминуче може призвести до провалу справи. Це загальновідомо, але не всі надають належного значення роботі з інформацією. Другий етап – вивчення й осмислення матеріалу, з'ясування головного, основного із прочитаного.

Третій етап – аналіз, порівняння й з'ясування отриманих відомостей, а також відбір необхідних з них для своєї професійної справи (і для роботи на семінарському занятті й ділових іграх).

Четвертий і завершальний етап – практичне використання знань і вмінь, отриманих у процесі оволодіння інформацією, прийняття певних рішень.

Робота з інформацією показує, що вже в найпростіших формах її пошуку, вивчення й застосування зустрічаються деякі утруднення. Усе значно ускладняється, коли в процес справи, у потік інформації вступають нові діючі особи. Щоб не заплутатися в приватних питаннях інформації, приведіть її в певну систему, виявите найбільш загальні, принципові питання.

Система комунікацій складається із чотирьох основних взаємозалежних елементів:

– особа, що передає інформацію;

– сама інформація;

– спосіб передачі інформації;

– особа, що одержала інформацію.

Необхідно також виокремити етап підготовки інформації. У ньому може бути залучена як одна особа, так і безліч виконавців, цілі відділи й служби. І, нарешті, етап ухвалення рішення на основі отриманої інформації.

Рух інформації з каналів комунікації від відправника до одержувача чітко розмежовується на кілька етапів:

1) відбувається відбір необхідного матеріалу;

2) інформація обробляється й обирається особу, якій призначається інформація;

3) інформація передається й виходить;

4) здійснюється в обмін інформацією зі зворотного зв'язку або підтверджується її одержання.

Варто докладніше розібрати способи одержання інформації. Зазвичай, це залежить від двох причин:

а) характеру інформації;

б) її виду й можливостей, якими розташовують відправник і одержувач інформації.

На сучасних підприємствах все більше застосовуються технічні способи передачі й одержання інформації – радіо, телефон, телетайп, факс. Більші можливості для одержання й зберігання інформації мають сучасні технології. Намітилися тенденції до скорочення письмової інформації, але повністю уникнути цього способу передачі й зберігання інформації не можна, та й недоцільно. У процесі заняття здобувачі повинні визначити для своєї фірми, підприємства або установи (як частина підготовки до ділової гри) систему комунікацій, обсяг, строки й відповідальних за збір, обробку й передачу інформації. Яка можливість втрати або перекручування інформації при різних способах її передачі по горизонтальних або вертикальних лініях?

Особливо уважно варто розглянути питання методики прийому й з'ясування усної інформації, де перекручування й неточності досягають значних величин (іноді до 30 % і більше). Наприклад, особа, що відвідала збори, доповідає своєму керівникові відомості так, як вона сама їх сприйняла, тобто на основі свого інтересу, не неупереджено, а іноді й на догоду начальству інша людина, що була присутньою на цих самих зборах, може дати зовсім інше трактування отриманих відомостей. Тут відіграє роль усе: щирість, поза, жести, міміка, емоційність і інтонація. Крім того, має значення й уміння слухати мовця.

Можна докладно розглянути й способи передачі інформації «зверху вниз» і «знизу нагору». Як повинен ураховувати передавальну інформацію, особливо усну, психологічні особливості особи, що одержує інформацію, і особливо виконавця? У яких випадках необхідна тільки письмова інформація, у яких – із використанням технічних засобів? Як боротися зі стереотипами, дезінформацією та слухами, або як це можна використати в інтересах справи?

Потім потрібно з'ясувати роль і значення інформації в прийнятті управлінських рішень. Тут необхідно знати, що рішення менеджера можуть бути запрограмовані й незапрограмовані, а також загальні принципи їхньої реалізації.

На завершальній годині занять виконайте письмову контрольну роботу (15–20 хв). Аналіз робіт здійснює комісії зі складу слухачів (три особи).

Контрольні питання:

1. Дайте визначення виду управлінської інформації та розкрийте способи передачі, одержання й обробки інформації.
2. Назвіть особливості сприйняття усної інформації. Чому виникають слухи й дезінформація?
3. Які з інформаційних систем грають найбільшу роль у роботі менеджерів промислового підприємства?
4. Які з апаратних засобів вам відомі та які можливості містить у собі персональний комп'ютер?

Самоконтроль

Вивчивши цю тему, ви повинні:

1. Розповісти про значення інформації в діяльності менеджера, ролі ІСУ й ІОЦ.

2. Привести приклади обміну інформацією за вертикаллю й за горизонталлю.

3. Назвати й розкрити зміст основних видів інформації, прийомів і способів її відправлення й одержання.

4. Знати причини неефективної комунікації.

5. Відповістити на запитання про причини виникнення й поширення чуток і дезінформації та заходах для їхньої нейтралізації.

Змістовий модуль 1.3 Ефективність управління

Практичне заняття 11

Тема 1 Ефективність управління

Основні питання:

1. Продуктивність праці та ефективність управління.
2. Показники ефективності управління.
3. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління.
4. Сутність, критерії та показники ефективності управління.
5. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
6. Методи розрахунку ефективності системи управління.
7. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення управління.

Заходи щодо вдосконалювання управління виробництвом дозволяють скоротити апарат керування шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшити обсяг виробництва. За цими напрямами варто визначати основні показники економічної ефективності систем керування виробництвом: річний економічний ефект; ріст продуктивності праці; строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень. При скороченні апарата керування заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування, що зі свого боку, приводить до зниження собівартості продукції розраховується за формулою (1.3):

$$Е_{ЗП} = Чскор \times Зсер (1 + Вс / 100), \quad (1.3)$$

де $Е_{ЗП}$ – економія заробітної плати;

Чскор – число одиниць управлінського апарата, що скорочують;

Зсер – середньорічна зарплата на одного працівника апарата управління;

Вс – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Собівартість всієї продукції після впровадження заходу розраховується за формулою (1.4):

$$S2 = S1 – Е_{ЗП}, \quad (1.4)$$

де S1 – собівартість всієї продукції до впровадження заходів, перелічена на обсяг виробництва після вдосконалювання управління.

Річний економічний ефект розраховується на основі наведених витрат за формулою (1.5):

$$E = [S1 + (Ен \times ДО_1)] – [(S2 + (Ен \times ДО_2))] =$$
$$= [S1 + (Ен \times ДО_1)] – [S1 – Е_{ЗП} + (Ен \times ДО_2)], \quad (1.5)$$

де $ДО_1$, $ДО_2$ – капітальні витрати до й після впровадження заходів щодо вдосконалювання керування виробництвом;

Ен – нормативний економічний ефект (при впровадженні нової техніки 0,15).

Ріст продуктивності праці розраховується за формулою (1.6):

$$ПП = (ПП_2 / ПП_1) / ПП_1 \times 100\%, \quad (1.6)$$

де $ПП_1$ і $ПП_2$ – *продуктивність праці до й після впровадження заходу* розраховується відповідно за формулами (1.7–1.8):

$$ПП_1 = В_1 / Ч_1 ; \quad (1.7)$$
$$ПП_2 = В_1 / Ч_1 – Ч_Е , \quad (1.8)$$

де $В_1$ – обсяг виробництва до впровадження заходу;

$Ч_1$ – чисельність працюючих до впровадження заходу;

$Ч_Е$ – чисельність апарата керування після впровадження заходу (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$Сокуп = ДО_2 – ДО_1 / S_1 – S_2 . \quad (1.9)$$

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо вдосконалювання керування виробництвом *річна економія* розраховується за формулою (1.10):

$$Е_2 = (a_1 – a_2)+ У / В_1 – У / В_2) \times В_2 – (Ен \times Кдод), \quad (1.10)$$

де a_1 і a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до й після впровадження заходів

У – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції;

$В_1$ і $В_2$ – обсяг виробництва до й після впровадження заходів;

Кдод – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Якщо в результаті впровадження заходу щодо вдосконалення керування одночасно скорочується чисельність і збільшується обсяг виробництва, то сума ефекту по обох напрямах підсумується. Показники росту продуктивності праці й

строку окупності визначаються за наведеними вище формулами. Якщо для впровадження заходів щодо раціоналізації керування виробництвом розробляється кілька варіантів, то найраціональніший обирається за мінімумом наведених витрат:

$$S_i + (Ен \times K_i) \rightarrow \min. \qquad (1.11)$$

Удосконалення керування виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у рішенні виробничо-господарських питань, які важко оцінити кількісно, тому іноді в цих випадках використовують експертні оцінки.

2 ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ

Самостійна робота спрямовується на закріплення практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності, набуття умінь аналізу внутрішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Змістовий модуль 1.1 Теоретичні основи менеджменту

Тема 1 Поняття та сутність менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління
2. Сучасні концепції та підходи в науці менеджменту.
3. Вимоги, пропоновані до сучасного менеджменту.
4. Менеджмент як система наукових знань.
5. Закони, закономірності й основні принципи менеджменту.

Тема 2 Розвиток науки управління

Питання для самостійного вивчення:

1. Школа наукового менеджменту.
2. Адміністративне керування (класична школа)
3. Принципи керування А. Файоля
4. Концепція керування з позиції психології та людських відносин
5. Концепція керування з позиції науки про поведінку.
6. Емпірична школа керування.
7. Школа соціальних систем.
8. Сучасні напрями.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. Управління – це:

а) цілеспрямована дія суб’єкта на об’єкт із метою його зміни;
б) специфічна сфера діяльності людини в живій природі;
в) безперервний процес прийняття управлінських рішень;
г) немає правильної відповіді.

2. Сфери застосування менеджменту:

а) соціальна та економічна сфери підприємства (організації);
б) жива природа, нежива природа, людське суспільство;
в).економічна, політична, соціальна, психологічна.
г) немає правильної відповіді

3. Передумова виникнення менеджменту:

а) капіталістичні відносини;

б) ринкові відносини;
в) інтерперсональні відносини.
4. До параметрів управлінської праці належать:
а) об’єкт, предмет, засоби, продукт;
б) предмет, функції, методи;
в) особистість менеджера, функції, організаційна структура.
5. Автором книги «Принципи наукового управління», яка видана 1911 р., був:
а) Анрі Файоль;
б) Пітер Друкер;
в) Федір Хміль;
г) Фредерік Тейлор.
Контрольні запитання множинного вибору відповідей:
1. Знайдіть у переліку неіснуючу модель менеджменту:
а) північноамериканська модель;
б) західноєвропейська модель;
в) японська модель;
г) західноукраїнська модель.
2. Визначте чинники зовнішнього середовища організації:
а) економічні, соціальні, політичні;
б) правові, ринкові, міжнародні;
в) демографічні, військові, соціальні;
г) економічні, соціальні, інфраструктурні.
3. Вкажіть поділ керівників за рівнями управління:
а) лінійні та функціональні керівники;
б) керівники вищого, середнього та низового рівнів;
в) оперативні та штабні керівники;
г) керівники приватних підприємств та державних установ.
Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:
1. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності їх виникнення:
а) школа виробничої демократії;
б) школа наукового управління;
в) школа руху за гуманні стосунки;
г) школа поведінкових наук;
д) класична школа.
2. Розташуйте типи виробничо-господарських організацій за порядком виникнення:
а) спеціалізовані майстерні;
б) мануфактури;
в) унітарні підприємства;
г) ремісничі майстерні;
д) спеціалізоване внутрішньоплемінне виробництво;
е) первинна кровноспоріднена община;
ж) корпорації.

Змістовий модуль1.2 Функції та процеси у менеджменті

Тема 1 Основи теорії прийняття управлінських рішень

Питання для самостійного вивчення:

1. Види управлінських рішень.
2. Технології прийняття рішень.
3. Рівні прийняття рішень у менеджменті.
4. Моделі й методи прийняття рішень.

Тема 2 Методи обґрунтування управлінських рішень

Питання для самостійного вивчення:

1. Типи моделей і процес їхньої побудови
2. Методи прийняття управлінських рішень

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. Управлінське рішення – це:

а) вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта;

б) заходи менеджера щодо досягнення поставлених цілей;

в) процес розумової діяльності людини;

г) немає правильної відповіді

2. Основними вимогами, які забезпечують успішність рішення, є такі:

а) цілеспрямованість, правомірність, своєчасність;

б) комплексність, раціональність, множинність;

в) реальність, досяжність, економність;

г) немає правильної відповіді

3. Одним із сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є такий:

а) «квіточка рішень»;

б) «кущ рішень»;

в) «дерево рішень»;

г) немає правильної відповіді

4. До функцій управлінського рішення належать:

а) скерувальна, мобілізувальна, координаційна;

б) активізувальна, заохочувальна, спрямовувальна;

в) раціоналізувальна, координувальна, спрямовувальна;

г) немає правильної відповіді

5. Визначте неіснуючу класифікаційну ознаку рішень:

а) за можливістю рішення;

б) за кількістю цілей;

в) залежно від повноти інформаційного забезпечення;

г) немає правильної відповіді.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей:

1. До етапів прийняття управлінського рішення належать:

а) нагромадження вихідної інформації про суб'єкт управління та напрями його розвитку, попереднє визначення кола проблем, які характеризують ситуацію, визначення цілей рішення та параметрів, яких потрібно досягти;

б) моделювання рішення: розроблення альтернативних рішень, відбір економічно вигідних варіантів, оцінка відібраних варіантів за неекономічними критеріями; вибір оптимального варіанта; подання проєкту рішення на розгляд органу, який його приймає;

в) створення компетентної команди, яка повинна забезпечити безперервність процесу розробки та прийняття управлінського рішення;

г) SWOT-аналіз, визначення цілей, контроль за виконанням управлінського рішення, коригування результатів.

2. До передумов розробки ефективного управлінського рішення належать:

а) інформаційне забезпечення, чітке визначення проблем, збір і обробка додаткової інформації;

б) формулювання мети управлінського рішення, структурний аналіз об'єкта рішення, розробка альтернатив;

в) науково-технічний прогрес та механізм стимулювання та відповідальності;

г) економічні, політичні, соціальні чинники.

3. До методів прийняття раціональних управлінських рішень належать:

а) метод ділових ігор та аналітично-систематизаційний метод;

б) матриця оцінки наслідків реалізації рішення та метод теорії ігор;

в) матриця БКГ та SWOT-аналіз;

г) модель регресії та метод експертних оцінок.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:

1. Упорядкуйте технологію прийняття рішення:

а) нагромадження вихідної інформації;

б) обговорення обраного варіанту;

в) визначення найчутливіших елементів об'єкта управління;

г) доведення рішення до виконавців;

д) визначення цілей рішення;

е) вибір оптимального варіанта;

2. Побудуйте «дерево рішень», розташувавши за порядком його «гілки»:

а) події (значення ймовірності подій);

б) можливі дії;

в) очікуваний виграш;

г) перша точка прийняття рішення;

д) друга точка прийняття рішення;

е) можливі події;

ж) очікуваний результат.

Тема 3 Планування в організації

Питання для самостійного вивчення:

1.Поняття планування і його основні принципи.

2. Прогнозування.

3. Методи планування.

4.Перспективні плани.

5. Поточне планування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей:

1. Планування – це:

а) конкретизація цілей за допомогою економічних та організаційних показників діяльності;

б) конкретизація цілей за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;

в) конкретизація завдань за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;

г) визначення основних цілей та завдань для підвищення ефективності діяльності.

2. Посадові інструкції використовують для розробки:

а) організаційних планів;

б) економічних планів;

в) загальних і специфічних цілей;

г) місії організації.

3. Чим організаційне планування відрізняється від економічного:

а) кожний вид має свої методи та прийоми;

б) стадіями, на яких воно здійснюється;

в) періодами, у які вони відбуваються;

г) жоден варіант неправильний.

4. Термін «критичний шлях» стосується такого методу організаційного планування, як:

а) мережеве планування;

б) послідовний опис операцій;

в) календарний графік;

г) робочий календар.

5. Виберіть правильне тлумачення такої вимоги до планів, як економічність:

а) витрати на планування не повинні перевищувати ефекту від нього;

б) одержувати інформацію для планів із дешевих джерел;

в) планувати побільше за якнайкоротший термін;

г) не відволікати шефа, здійснюючи саме планування

Контрольні запитання множинного вибору відповідей:

1. Місією якої організації є така: ми допомагаємо вирішити ваші службові проблеми, створивши комфортні умови праці:

а) виробництва офісних меблів;
б) орендодавця офісних приміщень;
в) оптового продавця канцелярських товарів;
г) інвестиційного посередника сфери розвитку малого бізнесу.
2. У організаційному плануванні задіяні:
а) всі лінійні та функціональні менеджери;
б) лише лінійні менеджери;
в) лише функціональні менеджери;
г) залежно від проблеми.
3. Визначте неіснуючі види планів комерційного підприємства:
а) предметні;
б) політичні;
в) організаційні;
г) соціальні.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:

1. Розташуйте у логічній послідовності етапи планування:
а) збір вихідних даних;
б) визначення необхідності складання плану;
в) розробка місії та загальних цілей;
г) розробка можливих варіантів;
д) конкретизація плану за допомогою економічних показників, термінів виконання;
е) остаточний вибір плану.
2. Розпишіть у схематичному вигляді план створення спільного підприємства (СП), упорядкувавши такі етапи:
а) підготовка установчих документів;
б) підписання установчих документів спільно з закордонною фірмою;
в) підготовка проєктів установчих документів;
г) реєстрація спільного підприємства;
д) пошук і вибір партнера по бізнесу;
е) аналіз загальних техніко–економічних показників СП, яке планується створити;
ж) підготовка протоколу про наміри створити СП;
и) визначення основних цілей створення СП;
к) підпис і затвердження протоколу намірів, угоди про співпрацю

Тема 4 Організація як функція управління

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття організації взаємодії як функції менеджменту.
2. Види організаційних повноважень.
3. Типи організаційних структур керування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. Функція менеджменту організації становить:

а) упорядкування структур, відносин і процесів у керувальний і керованій підсистемах;

б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;

в) діяльність менеджера щодо оперативного впливу на перебіг досягнення поставлених цілей;

г) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.

2. Якого типу організаційних структур не існує:

а) функціонально-штабного;

б) секційного;

в) матричного;

г) проєктного?

3. Принцип єдиноначальності означає:

а) у працівника є лише один безпосередній керівник;

б) лише один керівник вищого рівня;

в) штат робочих та службовців співвідноситься як 1:1;

г) неправильна жодна відповідь.

4. Правильне визначення організації як соціального утворення:

а) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети;

б) група людей, які співпрацюють, виконуючи одну й ту саму функцію;

в) об'єднання осіб, які розробляють і виконують намічені завдання;

г) скоординована діяльність персоналу підприємства.

5. Виробничо-господарська організація – це:

а) основна ланка економіки;

б) основне соціальне утворення;

в) соціально орієнтоване явище;

г) необхідний елемент ринкової економіки.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей:

1. До факторів виробництва належать:

а) земля, праця;

б) капітал, інформація;

в) керувальна та керована підсистеми;

г) енергія, ноу-хау.

2. Неформальна організація формується на основі:

а) товариських взаємин;

б) особистого вибору зв'язків;

в) випадкових знайомств;

г) культурних відносин.

3. Риси формальної організації:

а) загальні цілі, поділ праці;

б) ієрархія, заміннність персоналу;

в) спільні інтереси й уподобання;

г) порядок, зафіксований у статуті.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:

1. Впорядкуйте етапи проєктування організаційної структури. Для того щоб розробити організаційну структуру, необхідно:

а) визначити види діяльності;

б) обрати напрямок діяльності;

в) визначити виробничі функції;

г) визначити управлінські функції;

д) проаналізувати обсяг роботи кожного підрозділу;

е) визначити загальну чисельність працівників;

ж) визначити чисельність працівників у розрізі підрозділів;

и) скласти посадові інструкції та положення про підрозділи.

2. Визначте ієрархію посад від низової до вищої:

а) фахівець з реклами;

б) начальник маркетингової служби;

в) директор Західноукраїнського відділення;

г) майстер цеху;

д) касир;

е) старший майстер;

ж) президент компанії;

и) віце-президент з фінансів.

Тема 5. Мотивація

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття мотивації як загальної функції менеджменту.

2. Мотиви людської діяльності (потреби і їхні види, мотиваційна структура поведінки, економічні й неекономічні стимули).

3. Змістовні теорії мотивації.

4. Процесні теорії мотивації.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. До якої категорії потреб Маслоу відніс бажання бути частиною групи:

а) систематичні;

б) соціальні;

в) ситуаційні;

г) самовираження;

д) самозадоволення?

2. За двофакторною моделлю потреби поділяють на такі:

а) гігієнічні й фізіологічні;

б) мотиваційні та гігієнічні;

в) гігієнічні й соціальні;

г) гігієнічні та психологічні;

д) мотиваційні й фізіологічні.

3. Які з наведених нижче категорій потреб належать до вторинних:
а) безпеки, поваги, соціальні;
б) самовираження, соціальні, поваги;
в) фізіологічні, соціальні, безпеки;
г) самовираження, безпеки, соціальні;
д) поваги, безпеки, фізіологічні?
4. Які з наведених нижче категорій потреб належать до первинних:
а) фізіологічні, безпеки;
б) фізіологічні, соціальні;
в) фізіологічні, поваги;
г) фізіологічні, самореалізації;
д) фізіологічні, гігієнічні?
5. За однією з теорій мотивації до вторинних потреб належать:
а) гігієнічні та безпеки;
б) безпеки й поваги;
в) фізіологічні та гігієнічні;
г) влади й успіху;
д) влади й безпеки
6. Хто з учених створив теорію «Х/У»:
а) МакКлейланд;
б) Врум;
в) Маслоу;
г) МакГрегор;
д) Герцберг?
7. З широкого спектру потреб один з теоретиків вирізнив три найзначущіші, це:
а) влада, успіх, причетність;
б) влада, успіх, досягнення;
в) влада, успіх, безпека;
г) влада, повага, безпека;
д) причетність, досягнення, безпека.
8. У якого вченого має місце ієрархічність потреб:
а) Врума;
б) Герцберга;
в) Маслоу;
г) МакКлейланда;
д) МакГрегора?
9. Що розумів під теорією «Х» один з теоретиків менеджменту:
а) підхід;
б)вчення;
в) категорію;
г) метод впливу;
д) категорію працівників?
Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Що розуміють під мотивацією в менеджменті:
а) спонукання до діяльності;
б) внутрішній поштовх до роботи;
в) задоволення потреб;
г) спонукання та примус?
2. Які асоціації виникають із теорією «У»:
а) мова про активних людей;
б) мова про ініціативних працівників;
в) мова про пасивних людей;
г) мова про диференціацію працівників?
3. Які з теорій не входять до теорій психологічної мотивації:
а) очікувань Лоулера;
б) несправедливості;
в) продуктивності;
г) потреб?
4. Двофакторну модель мотивації розробив:
а) МакГрегор;
б) Мейо;
в) Герцберг;
г) Маслоу;
д) МакКлейланд.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:

1. Автор піраміди потреб ієрархію побудував у такій послідовності:
а) фізіологічні;
б)самовираження;
в) поваги;
г) безпеки;
д) соціальні.

2. Систематизуйте події, пов'язані з еволюцією поняття мотивація, закінчивши речення:

а) Від зародження організацій до середини XIX ст. існував єдиний принцип…

б) Від середини XIX ст. до робіт Ф. Тейлора, поширилася ідея ...

в) 20-30-і р. XX ст. експерименти Е. Мейо показали, що ...

г) 40-50-і р. XX ст. розвиток теорій змісту доповнив знання...

д) 60-і р. до нашого часу – розвиток теорій процесу довів, що...

Тема 6 Управлінський контроль

Питання для самостійного вивчення:

1. Управлінський контроль: поняття, функції, принципи.
2. Етапи процесу контролю.
3. Зовнішній і внутрішній контроль.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. Контролювання в управлінні – це:

а) визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи;

б) перевірка виконавчої дисципліни підлеглих;

в) спонукання підлеглих до виконання роботи;

г) коригування планів і завдань, даних підлеглим.

2. Види контролю класифікуються:

а) за змістом, сферами, етапами проведення, способами;

б) за процесами, ситуаціями, видами завдань;

в) за змістом, стадіями розробки, видами ресурсів;

г) за виконавцями, наслідками, етапами проведення.

3. Наслідок контролювання повинен:

а) стимулювати особисті зусилля підлеглих;

б) дати підстави для покарання винних;

в) спонукати підлеглих виправлятися;

г) дати висновок про дотримання інструкцій.

4. Система контролювання являє собою:

а) комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання;

б) усі аспекти діяльності організації під кутом зору відповідності їх головним цілям;

в) правовий, економічний, фінансовий, соціальний моніторинг діяльності організації;

г) комплекс заходів щодо правильності дій працівників організації.

5. Для підтримки належної системи контролювання необхідні такі передумови:

а) наявність планів, організаційної структури, організація процесу контролю;

б) наявність місії та цілей, системи внутрішньофірмової оцінки діяльності;

в) наявність ринкових умов, системи відповідальності менеджерів;

г) наявність нормативів, стандартів, правил, типових процедури.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей:

1. Складники системи контролювання конкретизують:

а) у системі внутрішньофірмового контролювання;

б) у системі незалежного контролювання;

в) у системі контролювання вищими органами управління;

г) у системі комплексного управління якістю.

2. Державне контролювання охоплює сфери:

а) санітарне, екологічне контролювання;

б) правове, податкове контролювання;

в) підвідомче, внутрішньогалузеве контролювання;

г) міністерське, фінансово-економічне контролювання.

3. До організації процесу контролювання входять етапи:

а) порівняння фактичної діяльності з нормативами;

б) коригування відхилень у роботі;

в) створення системи незалежного контролювання;

г) забезпечення необхідних передумов функціонування системи

4. На ефективність контролювання впливають:

а) техніка його здійснення;

б) контролюючі інстанції;

в) динаміка розвитку колективу;

г) нормативно-законодавчі акти.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:

1. Наслідки контролювання щодо оцінки діяльності підлеглих розташуйте у логічній послідовності та продовжіть речення:

а) у випадку, якщо мета досягнуто докладаючи великих зусиль, то працівник отримує ...

б) якщо мета досягнута без особливих зусиль, то працівник одержує ...

в) з'ясувавши причини недосягнення мети, здійснюють заходи щодо ...

г) якщо мету не досягнуто, то ...

2. Впорядкуйте етапи контролювання:

а) визначення потреби у коректівах;

б) оцінка виконання;

в) затвердження стандартів;

г) порівняння показників виконання зі стандартами.

Тема 7 Лідерство

Питання для самостійного вивчення:

1. Джерела влади менеджерів.

2. Основні підходи до проблеми лідерства.

3. Особливості лідера.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. Керівництво – це:

а) право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;

б) право впливати на трудовий колектив;

в) повноваження використовувати матеріальні ресурси;

г) повноваження вживати контролюючих заходів.

2. Вимоги до професійної компетенції менеджера поділяють на дві групи:

а) знання, уміння, здатність працювати з людьми й собою;

б) уміння, навички;

в) навички, здібності;

г) компетентність, фаховість.

3. Які асоціації виникають у зв'язку з поняттям «баланс влади»:

а) залежність керівника від підлеглого;

б) врівноваженість керівника;
в) правильне співвідношення між чисельністю керівників і працівників;
г) дозування впливу менеджера на підлеглих?
4. У колективі з високим рівнем розвитку лідер виконує роль:
а) генератора ідей, консультанта;
б) емоційного центру, експерта;
в) адміністратора, громадського діяча;
г) організатора, спеціаліста.
5. Порівнюючи стиль управління та стиль керівництва поняття:
а) перше ширше;
б) друге ширше;
в) тотожні;
г) залежно від конкретної ситуації.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей:

1. До дестимулювальних чинників менеджерської діяльності належать:
а) кризові явища економіки;
б) ускладнення проблем організації;
в) конкуренція товарів і послуг;
г) відсутність економічних директив.
2. До стимулювальних чинників належать:
а) можливість вивчити менеджмент;
б) можливість реалізувати ініціативу;
в) існування виробничо-господарських зв'язків;
г) можливість руйнування традиційної ієрархії управління.
5. Гратку менеджменту створили:
а) Джоан Моутон;
б) Роберт Блейк;
в) Френк Гілберт;
г) Ліліан Гілберт.
4. Типи лідерів:
а) інструментальний;
б) експресивний;
в) справжній;
г) формальний.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:

1. Визначте та проранжуйте такі типи лідерства щодо ефективності системи управління:
а) експлуататорський – ...;
б) демократичний;
в) патерналістський – ...;
г) консультативний.
2. Систематизуйте за періодом виникнення теорії лідерства:
а) поведінковий підхід;
б) дослідження Курта Левіна;

в) дослідження МакГрегора;
г) особистісна теорія лідерства;
д) ситуаційний підхід;
е) двомірний опис стилів;
ж) система Лайкерта.
и) ситуаційна модель Фідлера.

Тема 8 Комунікації в управлінні

Питання для самостійного вивчення:
1. Комунікації в системі керування.
2. Міжособистісні комунікації.
3. Організаційні комунікації.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. Комунікації в менеджменті – це:
а) обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію та доводить їх до підлеглих;
б) відправлення повідомлень, внаслідок яких керівник дізнається про те, що відбувається у колективі;
в) одержання інформації керівником з певних проблем від працівників і зовнішнього середовища;
г) послання, яке містить відомості про стан речей чи події.
2. За формою реалізації комунікації поділяють на такі:
а) аналогові та дигитальні;
б) формальні та неформальні;
в) зрозумілі та незрозумілі;
г) службові та побутові.
3. Трансакція – це:
а) словесний або безсловесний обмін між двома людьми;
б) спілкування зі зворотним зв’язком;
в) словесний обмін за допомогою комп’ютера або інших технічних засобів;
г) процес генерації ідей і передача одержувачу.
4. Поведінка людини як мінімум формується:
а) трьома видами трансакцій;
б) чотирма видами трансакцій;
в) п’ятьма видами трансакцій;
г) шістьома видами трансакцій.
5. Серед різноманітних трансакцій виокремлюють:
а) паралельні трансакції;
б) перпендикулярні трансакції;
в) вертикальні трансакції;
г) горизонтальні трансакції.
6. Визначте неіснуючий вид міжособистісних перешкод комунікацій.

а) нереальні пропозиції;
б) невербальні перепони;
в) семантичні бар'єри;
г) неякісний зворотний зв'язок.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей:

1. Існують форми вияву трансакції:
а) природне «Я» – «Дитя»;
б) пристосовницьке «Я» – «Дитя»;
в) природне «Я» – «Дорослий»;
г) пристосовницьке «Я» – «Дорослий».
2. До технічних прийомів, які покращують комунікації, належать:
а) слідкування за мовою, жестами;
б) використання однозначних формулювань;
в) усунення завад (сторонніх слухачів, телефону тощо);
г) встановлення прямого зв'язку.
3. Поняття «інформація» означає:
а) виклад про стан справ;
б) пояснення про стан діяльності;
в) новини про щось;
г) пропозиція щось зробити.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей:

1. Процес обміну інформацією відбувається у такому порядку:
а) кодування;
б) зародження ідеї;
в) вибір каналу зв'язку;
г) декодування;
д) передавання;
е) зворотний зв'язок.

2. Дослідження експериментальної психології доводять, що людина сприймає 100 % інформації у таких обсягах (розпишіть від більшої частини до мінімальної):

а) очима;
б) на слух;
в) на запах;
г) на нюх;
д) на дотик.

Змістовий модуль 1.3 Ефективність управління

Тема 1 Ефективність управління

Питання для самостійного вивчення:

1. Сутність, критерії та показники ефективності керування.
2. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

3. Методи розрахунку ефективності системи керування.

4. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо удосконалювання керування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання з одиничного вибору відповідей:

1. Ефективність менеджменту організацій – це:

а) загальний результат реалізованих дій;

б) ефект, який отримує від діяльності власник підприємства (організації);

в) комплекс стратегічних і оперативних заходів з оптимізації співвідношення ресурсів та результату.

2. Чи взаємопов'язані питання підвищення результативності діяльності організації та ефективність управління:

а) так;

б) ні;

в) частково?

3. За ринкової економіки основним ефектом управлінської діяльності є:

а) прибуток;

б) капітал;

в) дохід.

4. Завданням менеджменту виступає:

а) оптимізація елементів, що утворюють прибуток;

б) раціоналізація управлінської праці;

в) реструктуризація існуючої системи управління.

5. Показники ефективності управління відображають:

а) складність відносин і зв'язків між керуючою та керованою системами;

б) якість трудового життя підприємства (організації);

в) кількісне вираження прибутку.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей:

1. Показниками ефективності процесів менеджменту є такі:

а) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;

б) коефіцієнт керованості;

в) коефіцієнт ланковості;

г) коефіцієнт працездатності.

2. Показниками економічної ефективності виступають:

а) оборотність обігових коштів;

б) термін окупності;

в) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;

г) ступінь централізації функцій управління.

3. До показників статичної оцінки ефективності управління належать:

а) ступінь централізації функцій управління;

б) діапазон управління;

в) коефіцієнт керованості;

г) коефіцієнт раціональності управлінської документації.

4. До показників ефективності виконання функцій управління належать:

а) коефіцієнт оперативності виконання певної функції;
б) загальну трудомісткість управління;
в) прибутковість підприємства; г) кількість функцій управління.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко В.С. Конспект лекцій з курсу «Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)» (для здобувачів всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент») / В. С. Шевченко. – Харків : ХНУМГ, 2020. – 100 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/56133/, вільний).

2. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи здобувачів з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)» (для здобувачів всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент») / В. С. Шевченко. – Харків. : ХНУМГ, 2020. – 40 с. Існує електронна версія. (Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/56038/, вільний).

3. Дистанційний курс навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)» (для здобувачів всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»). – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://cdo.kname.edu.ua/course/view.php?id=1249, за паролем).

4. Гріфін Р. В. Основи менеджменту : підручник / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.

5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf, вільний)

6. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-є вид., допов. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2007. – 384 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: http://lib.khnu.km.ua/fond/NOV/new10_2016/453374.pdf, вільний).

7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2003. – 608 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://academia-pc.com.ua/product/56, вільний).

8. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Бєлова ; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: http://lira-k.com.ua/preview/12290.pdf, вільний).

9. Менеджмент : навч. посіб. / Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. – Тернопіль : Крок, 2017 р. – 252 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу:: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf, вільний)

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (МЕНЕДЖМЕНТ)»

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладач **ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *В. С. Шевченко*

План 2021, поз. 368М

Підп. до друку 27.12.2022. Формат 60 × 84/16.
Електронне видання. Ум. друк. арк. 3,6

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