



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

29 серпня 2024

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ»

**для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування
заочної форми навчання**

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
26 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
27 серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
27 серпня 2024 року

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка
28 серпня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	— 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	— 3
1.2. Лекції	— 4
1.3. Семінарські заняття	— 6
1.4. Самостійна робота студентів	— 46
1.5. Індивідуальні завдання	— 51
1.6. Підсумковий контроль	— 52
2. Схема нарахування балів	— 56
3. Рекомендовані джерела	— 58
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	— 64

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

№	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Частина 1. Вступ до менеджменту. Функції менеджменту													
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	6	1	1	–	–	4	6	1	–	–	–	5
2.	Історія розвитку менеджменту	10	3	1	–	–	6	10	–	1	–	–	9
3.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
4.	Організації як об'єкт управління. Середовище функціонування організацій	16	4	4	–	–	8	16	1	1	–	–	14
5.	Функції та методи менеджменту	14	2	4	–	–	8	14	–	–	–	–	14
6.	Планування як загальна функція менеджменту	12	2	4	–	–	6	12	1	1	–	–	10
7.	Організування як загальна функція менеджменту	16	4	4	–	–	8	16	1	1	–	–	14
8.	Мотивування як загальна функція менеджменту	16	4	4	–	–	8	16	1	1	–	–	14
9.	Контролювання як загальна функція менеджменту	10	2	2	–	–	6	10	1	1	–	–	8
10.	Регулювання як загальна функція менеджменту	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
	Всього частина 1	120	26	28	0	0	66	120	8	6	0	0	106
Частина 2. Процес менеджменту в організації													
11.	Управлінські рішення в менеджменті	18	4	4	–	–	10	18	2	–	–	–	16
12.	Інформація і комунікації в менеджменті	18	4	4	–	–	10	18	–	2	–	–	16
13.	Керівництво, та лідерство	20	4	4	–	–	12	20	2	2	–	–	16
14.	Управління групами і командами в організації	16	2	4	–	–	10	16	1	1	–	–	14
15.	Етика управління та імідж організації	16	2	4	–	–	10	16	1	1	–	–	14
16.	Управління організаційними змінами	14	2	2	–	–	10	14	1	1	–	–	12
17.	Ефективність менеджменту	18	4	4	–	–	10	18	1	1	–	–	16
	Всього частина 2	120	22	26	–	–	72	120	8	8	0	0	104
	Курсова робота	45	–	–	–	45	–	45	–	–	–	45	
	Разом	285	48	54	–	45	138	285	16	14	0	45	210

1.2. Лекції

№	Назва і план теми	
1	2	3
ЧАСТИНА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ		
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1
1.1.	Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.	
1.2.	Менеджери підприємств. Рівні менеджменту. Ролі менеджерів.	
1.3.	Методи досліджень в менеджменті.	
3.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	1
3.1.	Інтегровані підходи до управління.	
3.2.	Закони і закономірності менеджменту.	
3.3.	Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.	
3.4.	Класифікація принципів менеджменту.	
4	Організації як об'єкт управління. Середовище функціонування організацій	1
4.1.	Сутність та види організацій.	
4.2.	Внутрішнє середовище організації: поняття та базові складові.	
4.3.	Зовнішнє середовище організації.	
4.3.1	Мікросередовище організації.	
4.3.2	Макросередовище бізнесу.	
4.4.	Взаємодія організації зі стейкхолдерами.	
4.5.	Адаптація організації до ринкового середовища.	
6.	Планування як загальна функція менеджменту	1
6.1.	Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.	
6.2.	Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Управління за цілями.	
6.3.	Система планів підприємства	
6.4.	Планування роботи менеджера. Цифрові інструменти планування робочого часу менеджера.	
7.	Організування як загальна функція менеджменту	1
7.1.	Сутність організаційної діяльності	
7.2.	Повноваження, обов'язки, відповідальність. Особливості розподілу повноважень.	
7.3.	Види та типи організаційних структур	
7.4.	Проектування організаційних структур управління	
8.	Мотивування як загальна функція менеджменту	1
8.1.	Поняття мотивування.	
8.2.	Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»	
8.3.	Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.	
8.4.	Співставлення теорій мотивування.	
8.5.	Процес стимулювання праці.	
9.	Контролювання як загальна функція менеджменту	1
9.1.	Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.	
9.2.	Види управлінського контролювання.	
9.3.	Етапи процесу контролювання.	
9.4.	Система контролю.	

1	2	3
10.	Регулювання як загальна функція менеджменту	1
10.1.	Поняття регулювання та його місце в системі управління.	
10.2.	Види регулювання.	
10.3.	Етапи процесу регулювання.	
	Усього	8
ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ		
11	Управлінські рішення в менеджменті	2
11.1.	Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.	
11.2.	Умови прийняття управлінських рішень.	
11.3.	Моделі прийняття управлінських рішень.	
11.4.	Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.	
11.5.	Алгоритм ухвалення управлінських рішень.	
11.6.	Штучний інтелект в процесі обґрунтування управлінських рішень.	
13.	Керівництво та лідерство	2
13.1.	Поняття та загальна характеристика керівництва.	
13.2.	Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.	
13.3.	Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.	
13.4.	Теорії лідерства.	
13.5.	Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва.	
13.6.	Нові концепції лідерства.	
13.7.	Емоційна компетенція менеджера.	
14.	Управління групами і командами в організації	1
14.1.	Типи груп і команд в організації.	
14.2.	Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами.	
14.3.	Управління конфліктами в організації.	
14.4.	Способи активізації роботи груп і команд.	
15.	Етика управління та імідж організації	1
15.1.	Поняття та види етики управління.	
15.2.	Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації.	
15.3.	Елементи іміджу підприємства. Індикатори складових іміджу.	
15.4.	Організаційна культура. Кодекси організаційної поведінки.	
15.5.	Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.	
16.	Управління організаційними змінами	1
16.1.	Сутність та природа організаційних змін.	
16.2.	Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін.	
16.3.	Основні методи проведення змін в організаціях.	
16.4.	Сучасні концепції організаційних змін.	
17.	Ефективність менеджменту	1
17.1.	Ефективність та результативність управління.	
17.2.	Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.	
17.3.	Чинники впливу на ефективність управління.	
17.4.	Критерії ефективності менеджменту.	
17.5.	Методи підвищення ефективності управління.	
	Усього	8

1.3. Семінарські заняття

ЧАСТИНА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття 1

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Існуючі парадигми менеджменту.
3. Класичні теорії менеджменту.
4. Неокласичні теорії менеджменту.
5. Особливості сучасних концепцій менеджменту та можливості їх імплементації у практиці функціонування вітчизняних підприємств.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та проведення ділової гри.

Ділова гра «Всесвітній симпозіум «Школи і концепції менеджменту»

Мета: закріпити і поглибити знання шкіл і концепцій менеджменту, розвинути здатності аналізувати, виступати перед аудиторією з навчальною промовою, вести дискусію, відстоювати власну думку, використовувати переконливі докази й уміти відповідати на гострі запитання по темі заняття.

I. Зміст заняття:

Група розподіляється на команди (3–5 студентів). Кожна команда заздалегідь отримує тему, згідно якої вона має підготувати доповідь на Всесвітній симпозіум «Школи і концепції менеджменту».

Теми доповідей:

1. Школа наукового менеджменту: «Ідеї Тейлора живуть і перемагають».
2. Школа адміністративного менеджменту: «Ідеальні принципи управління А. Файоля та їх актуальність в сучасному менеджменті».
3. Школа людських стосунків: «Гоуторнські студії Е. Мейо та їх наслідки для розвитку теорії і практики управління організаціями».
4. Концепція кількісного менеджменту: «Математичні методи і моделі в менеджменті».
5. Концепція процесного менеджменту: «Управління бізнес-процесами в організації».
6. Концепція системного менеджменту: «Організація як система: управлінські аспекти».
7. Концепція ситуаційного менеджменту: «Сутність ситуаційного менеджменту та його значення в сучасних економічних умовах в Україні».

II. Завдання

1. Кожна команда повинна за отриманою темою підготувати доповідь на 5–7 хвилин.
2. Зміст доповіді має розкрити сутність тієї чи іншої школи або концепції менеджменту, її здобутки, її роль і значення для сучасного менеджменту. Доповідь повинна містити яскраві приклади й аргументи, що підтверджують надзвичайну важливість і практичну значимість обстоюваної школи.
3. Стиль доповіді повинен бути пафосним і позитивним, тобто не містити критичних аспектів.
4. Доповідь має бути проголошеною (а не прочитаною з написаного) від першої особи як представника певної школи.
5. Доповідь має бути розподіленою між учасниками команди таким чином, щоб кожен з них продемонстрував свою ділянку роботи і міг бути оцінений.
6. Кожна команда повинна підготуватись до запитань опонента, а також підготувати критичне запитання опоненту.

III. Оцінка діяльності команд

Критерії оцінки команд:

1. Глибина, переконливість і пафос розкриття теми.
2. Активна участь у доповіді, запитаннях і відповідях усіх членів команди.
3. Гострота запитань опонентам і ґрунтовність і аргументованість відповідей.
4. Дотримання правил дискусії.
5. Дотримання регламенту.

Практичне завдання

Для висвітлення практичного завдання студенти формують групи по 2 особи (1-й доповідач та 2-й критик теорії/школи/поглядів) та обирають 1 з пропонованих тем доповідей

Перелік тем.:

1. Ідеї Тейлора живуть і перемагають.
2. Кухонна революція Ліліан Гілбрет.
3. Ідеальні принципи управління А. Файоля та їх актуальність в сучасному менеджменті.
4. Раціональна бюрократія М. Вебера та її роль в дотриманні порядку.
5. Хоторнські експерименти Е. Мейо та їх наслідки для розвитку теорії і практики управління організаціями.
6. Календарне планування Генрі Ганта та її використання в проєктному менеджменті.
7. Конвеєрне виробництво Генрі Форда та його роль в імплементації принципів наукового управління.
8. Математичні методи і моделі в менеджменті.
9. Поведінкова школа в менеджменті.
10. Модель 7-S як сучасна концепція управління організацією.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : управлінська революція, емпіричний період розвитку менеджменту, теоретичний період розвитку менеджменту; класичні теорії менеджменту, неокласичні теорії менеджменту, сучасна модель менеджменту.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначення особливості управлінських революцій;
- історичні етапи розвитку управлінської думки в світі;
- передумови виникнення науки про управління;
- особливості класичних теорій менеджменту;
- науковий підхід до організації праці Ф. Тейлора;
- причини зародження гуманістичного напрямку в менеджменті;
- особливості виникнення кількісного підходу до управління;
- розвиток управлінської науки за часів Київської Русі;
- особливості розвитку менеджменту за часів Російської імперії;
- генезис управлінської науки за часів Радянського Союзу;
- розвиток менеджменту за часів незалежності управління.

Тема 4. Організації як об'єкт управління. Середовище функціонування організацій

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність та види організацій. Основні характеристики організацій.
2. Сутність та складові внутрішнього середовища організації.
3. Загальна характеристика зовнішнього середовища організації
4. Складові мікросередовища організації.
5. Складові макросередовища бізнесу.
6. Методи аналізу середовища функціонування організації.

7. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.
8. Адаптація організації до ринкового середовища.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Практичне завдання 1. Провести SWOT-аналіз підприємства, розміщеного у Вашому регіоні, виявити силу впливу факторів середовища функціонування організації

Методичні рекомендації щодо проведення SWOT-аналізу

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін (табл. 1). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься об'єкт; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони.

Таблиця 1. Загальні характеристики сильних і слабких сторін, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки

II. Визначення можливостей і загроз (табл. 2). Це своєрідна «розвідка місцевості». Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим об'єктом і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 2. Загальні зовнішні можливості та загрози, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози

III. Порівняння сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами ринку. Для зіставлення можливостей і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1).

		Зовнішнє середовище	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	SO – стратегія Поле СіМ	WO – стратегія Поле СлМ
	Загрози (T)	ST – стратегія Поле СіЗ	WT – стратегія Поле СлЗ

Рисунок 1 - Матриця SWOT

На перетинах окремих складових груп факторів **формуються поля**, для яких характерні певні поєднання, **які треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу**:

- поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;
- поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;
- поле СлМ — спрямовує дії на використання можливостей для подолання слабких сторін внутрішнього потенціалу;
- поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу не тільки зміцнити потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Практичне завдання 2. Проведіть аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування підприємства. Результати представте у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів кризового розвитку підприємства

Фактори	Прояв кризових факторів	Можливі наслідки
1. Внутрішні фактори		
1.1.		
1.2.		
....		
2. Зовнішні фактори		
2.1.		
2.2.		

Практичне завдання 3.

Впорядкуйте фактори зовнішнього середовища організації, яка спеціалізується на виробництві медичних препаратів: аптека «Доброго дня»; Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками; газета «ВСІМ»; АТ «Укрзалізниця»; інвестиційна компанія; санаторій «Медобори»; КНП «Хмельницька міська лікарня»; Хмельницька обласна державна адміністрація; ТОВ «Бучанський завод склотари»; оптова фармацевтична фірма «РутаФарм»; Акціонерне товариство «Комерційний Банк «Приватбанк»; фабрика з виробництва пакувальних матеріалів; фармацевтичне підприємство «Фармація».

Результати оформіть у вигляді таблиці.

Фактори зовнішнього середовища	Елементи зовнішнього середовища
Споживачі	
Конкуренти	
Постачальники	
Контактні аудиторії	
Маркетингові посередники	

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: організації, властивості організації, середовище функціонування організації, зовнішнє середовище організації, внутрішнє середовище організації, цілі організації, персонал організації, технології організації, організаційна структура управління, макросередовище бізнесу, мікросередовище бізнесу.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- характеристики сучасних організацій;
- визначення особливості середовища функціонування організації;
- характеристика внутрішнього середовища організації;
- особливості постановки цілей в бізнесі;
- види організаційних структур управління;

- характеристика зовнішнього середовища бізнесу;
- аналіз складових мікросередовища функціонування організації;
- аналіз складових макросередовища функціонування організації.

Семінарське заняття 2

Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
2. Основні елементи системи планування.
3. Етапи процесу планування.
4. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Вимоги SMART.
5. Управління за цілями МВО - management by objectives.
6. Планування роботи менеджера. Цифрові інструменти планування робочого часу керівника.
7. Основні хронофаги (поглиначі часу) та способи боротьби з ними.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та проведення ділової гри.

Ділова гра. Мета: формування умінь та навичок планування діяльності в організації, розробки стратегії організації відповідно до окреслених цілей, формування навичок побудови “дерева цілей” під час вирішення проблеми вибору стратегії.

Порядок проведення: студенти утворюють три групи, в яких відбувається обговорення та вирішення завдань заняття. Кожна з груп отримує окреме завдання.

Інструкція: В процесі вибору стратегії організації були визначені головні стратегічні напрями, що забезпечують досягнення стратегічної цілі, поставленої керівництвом: вижити у важких кризових умовах, зберегти та зміцнити свої позиції на ринку конкурентоспроможної продукції, створити передумови для подальшої інтервенції на ринку, а також для максимального використання та зростання потенціалу підприємства. Ці напрямки сформульовані наступним чином:

1. Сконцентрувати зусилля на випуску конкурентоспроможної продукції А, Б та В, використовуючи як внутрішній, так і зовнішній ринки збуту продукції.
2. Розробити та реалізувати програму кооперації з іншими підприємствами та організаціями, прямо чи непрямо пов'язаними з виробництвом продукції А, Б та В, з метою залучення долевих капіталовкладень.
3. Змінити систему управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та створення максимально сприятливих умов для розвитку творчості та застосування бригадних структур.

Завдання: побудувати дерево рішень проблеми вибору стратегії (дерево цілей), що дозволить визначити сукупність задач, необхідних для реалізації обраної стратегії (20 хвилин).

Після виконання завдання групи презентують свої варіанти та відбувається їх обговорення (20 хвилин).

Практичне завдання. Проаналізуйте свій робочий тиждень та визначте основні хронофаги. Сформулюйте перелік методів їх нейтралізації. Визначте, який з методів планування робочого часу для Вас найбільш прийнятний.

Задача 1.

Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії на основі матриці БКГ провести позиціонування стратегічних бізнес одиниць (СБО) та навести оцінку кожної СБО і компанії в цілому. Вихідні дані для розрахунку наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Вихідні дані для аналізу матриці БКГ

Найменування СБО	Обсяг продажу в рік (млн.грн.)	Кількість конкурентів	у т.ч. обсяг продажу, трьох найбільших (млн.грн.)	ТРР* в рік (%)
А	15,0	8	25,0; 20,0; 15,0	12,0
Б	50,0	22	50,0;40,0;20,0	14,0
В	55,0	14	40,0;30,0;25,0	7,0
Г	95,0	5	75,0;60,0;50,0	2,5
Д	15,0	10	55,0;50,0;40,0	3,0
Сумма	230,0	-	-	-

*ТРР – темпи росту ринку

Задача 1

Визначте прогноз продажу фільтрів для очищення води, якщо на основі експертних досліджень отримані такі результати:

- за оптимістичним прогнозом буде реалізовано 340 тис. од. товару;
- за песимістичним прогнозом буде реалізовано 220 тис. од. товару;
- за наймовірнішим прогнозом буде реалізовано 280 тис. од. товару.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: план, планування, принципи планування, система планів, стратегічний план, тактичний план, оперативний план, політика організації, правила в організації, стратегія, місія, ціль, дерево цілей, концепція управління за цілями, загальна стратегія, функціональна стратегія, реалізація стратегічного плану, планування робочого часу.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначення сутності планування;
- завдання та принципи планування для сучасних підприємств та організацій;
- взаємозв'язок планів організації, система планування;
- особливості здійснення оперативного планування;
- сутність тактики організації;
- сутність політики організації;
- особливості встановлення правил та процедур в організації;
- формулювання місії організації та її взаємозв'язок із стратегією;
- особливості побудови дерева цілей;
- класифікація стратегій організації;
- етапи розробки стратегій організації;
- особливості реалізації стратегічного плану;
- особливості стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

Тема 8. Організування як загальна функція менеджменту**Питання для усного опитування та дискусії**

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
3. Процес делегування повноважень і відповідальності.
4. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
5. Організаційні структури управління. Вимоги до побудови організаційних структур.
6. Види організаційних структур управління, їх переваги і недоліки.
7. Проектування організаційних структур управління.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів — з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану — з 10.00 до 23.00 год.

Завдання до ситуації:

1) Визначити загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2) Розрахувати чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління — із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3—4 спеціалістів; обслуговуючий персонал — 55—60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал — 10—12% від загальної кількості працюючих;

3) Скласти перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.

4) Побудувати організаційну структуру управління готельного комплексу «Київська Русь» та показати на схемі зв'язки між її елементами.

5) Розробити положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом «Київська Русь».

6) Розробити посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади.

Додаток

Опис посади: менеджер готелю

Опис. Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і вдоволення потреб його постояльців. Його обов'язки також можуть включати управління роботами, пов'язаними із продовольчим забезпеченням (в ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. В невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

Кваліфікація. Досвід роботи в готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи в цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі й мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

Перспектива. Потреба в цій посаді зростає швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної й тимчасової роботи.

Заробітна плата. Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від об'єму виконуваних робіт.

Ситуаційне завдання 2

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

Штатним розкладом у підприємстві «Щедрий дар» передбачено 112 посад, у т.ч. управлінського персоналу - 21 чол. (керівник підприємства - 1; заступників керівника підприємства - 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління - 3; товарознавців - 3; економістів - 2; головних бухгалтерів - 1; бухгалтерів - 2; інспектор з кадрів 1; касирів центральної каси - 2; адміністраторів - 2; завідувач господарством - 1; секретар офісу - 1; робітників - 91 чол.).

Завдання до ситуації:

1) Розробити організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.

2) Розподілити обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3) Розробити Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (Структура Положення про функціональні підрозділи наведена раніше).

4) Розробити посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар” використовуючи опис посади (Додаток 2).

Додаток 2

Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі

Опис. Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг чи щось інше, його найперше завдання - зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар робиться, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

Придатність (кваліфікація). Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без неї. Перевага, звичайно, для людей, котрі мають ступінь бакалавра в бізнесі.

Перспектива. Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи швидко зростатиме. Робота продавцем у роздріб - непогане місце роботи з неповним робочим днем.

Заробітна плата. Заробітна плата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

Опис посади: продавець оптової торгівлі

Опис. Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть у закладах і школах, лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їх компанія. В додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, поради, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою та обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Кваліфікація (придатність). Повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань. Наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями в галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад, продуктів харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

Перспективи. Припускається, що кількість посад у цій галузі зросте.

Заробітна плата. Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують фіксовані зарплати, інші працюють за компенсацію та комісійні.

Ситуаційне завдання 3

Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю “Альфа”.

Товариство “Альфа” є господарчим суб'єктом і діє згідно зі Статутом. Згідно зі штатним розкладом у товаристві працює 125 чоловік, в т.ч. працівників апарату управління - 19 чол. Штатний розклад працівників апарату управління товариства наведено в таб. 1. Товариство “Альфа” спеціалізується в сфері виробництва продуктів харчування.

Таблиця 1. Штатний розклад працівників апарату управління ТОВ “Альфа”

№ з/п	Посада	Кількість, осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Заступник головного бухгалтера	1
7	Бухгалтер	2
8	Начальник відділу стратегічного планування	1

9	Економіст	2
10	Начальник відділу маркетингу	1
11	Маркетолог	2
12	Головний інженер	1
13	Інженер	2
14	Начальник відділу збуту	1
15	Секретар офісу	1
Разом		19

Завдання до ситуації:

- 1) Побудувати організаційну структуру управління ТОВ “Альфа” і показати на схемі прямі та зворотні зв’язки між ланками управління.
- 2) Розробити положення про відділ маркетингу та відділ стратегічного планування.
- 3) Розподілити функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.

Ситуаційне завдання 4. Делегування права на прийняття рішень.

Кореспонденція у вашому підрозділі обробляється вами неточно і недостатньо надійно.

Кому, на вашу думку, слід доручити цю роботу – секретарю чи відповідальному виконавцю? Відповідь обґрунтуйте.

Практичне завдання 1. Підготуйте презентацію на 4 слайди:

1. Наведіть цілі і завдання діяльності будь-якого українського підприємства (зі статуту).
2. Представте організаційну структуру цього підприємства.
3. Визначте тип оргструктури, опишіть переваги і недоліки її використання.
4. Сформулюйте Ваші пропозиції щодо удосконалення наведеної оргструктури

Практичне завдання 2.

Організаційну структуру кондитерської фабрики «Світоч» становлять такі підрозділи:

- дирекція;
- лабораторія з контролю виробництва;
- виробничі цехи (3 од.);
- відділ збуту та маркетингу;
- відділ постачання;
- фірмові магазини (5 од.);
- планово-економічний відділ;
- відділ охорони;
- фасувальна дільниця;
- відділ кадрів;
- бухгалтерія;
- адміністративно-господарський відділ;
- відділ з контролю якості;
- юридичний відділ;
- склад;
- дільниця з виготовлення вафлів (2 од.).

Відомо, що при головному директору, який очолює Дирекцію, функціонує штаб (служба), яка допомагає вирішувати стратегічні завдання та приймати управлінські рішення. До складу штабу входять головний електрик і головний економіст.

У безпосередньому підпорядкуванні головного директора є комерційний директор, директор із виробництва та фінансовий директор магазинів.

Директору з виробництва підпорядковуються лабораторія з контролю виробництва, виробничі цехи, фасувальна дільниця та дільниці з виготовлення вафлів.

Комерційний директор дає вказівки таким підрозділам: відділу збуту та маркетингу,

відділу постачання, адміністративно-господарському відділу.

Головний бухгалтер керує бухгалтерією та планово-економічним відділом.

Начальник відділу контролю якості підпорядковується головному директору і має право давати вказівки лабораторії з контролю виробництва, складу та фасувальній дільниці.

Фінансовий директор магазинів має у підпорядкуванні: фірмові магазини.

Решта підрозділів є у підпорядкуванні головного директора.

Завдання:

1. Намалюйте організаційну структуру фабрики, визначте її тип, кількість рівнів і ланок управління; опишіть переваги і недоліки

2. Сформулюйте пропозиції, як можна вдосконалити організацію роботи кондитерської фабрики та її організаційної структури відповідно до сучасних бізнес-тенденцій.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: організовування, організаційна діяльність, делегування повноважень, відповідальність, повноваження, обов'язки, централізована організація, децентралізована організація, ланка в організації, вертикальні зв'язки, горизонтальні зв'язки, рівні управління, структура управління, виробнича структура, лінійна структура, функціональна структура, лінійно-функціональна структура, дивізійно-регіональна структура, дивізійно-продуктова структура, дивізійна структура орієнтована на споживача, програмно-цільові структури, матрична структура, раціональна бюрократія, конгломеративні структури.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначення сутності функції організовування;
- основні складові організаційної діяльності;
- особливості здійснення делегування повноважень та відповідальності;
- умови ефективного делегування повноважень;
- особливості функціонування організацій з централізованою організаційною структурою;
- особливості функціонування організацій із децентралізованою організаційною структурою;
- етапи розробки організаційної структури управління;
- типи організаційних структур управління;
- особливості побудови лінійних, функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур управління;
- види комбінованих організаційних структур, особливості їх побудови, переваги та недоліки функціонування;
- фактори, що впливають на побудову оргструктури.

Семінарське заняття 3

Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Значення людського фактора в управлінні організацією.
2. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.
3. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
4. Змістовні теорії мотивації.
5. Теорії процесу мотивації.
6. Засоби мотиваційного впливу.
7. Сучасні тенденції в мотивуванні персоналу організацій

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Вимога підвищення заробітної плати.

Ви – керівник підприємства. До вас приходять співробітник і вимагає підвищення заробітної плати. При цьому він звертає увагу на те, що на іншому підприємстві він може одержувати більше і звільниться, якщо йому не підвищать заробітну плату.

Як ви відреагуєте на цю заяву?

Ситуаційне завдання 2. Повідомлення про атестацію співробітника.

Ви оцінили співробітника частково негативно і повідомляєте йому оцінки, що стосуються його показників продуктивності праці, якості роботи, поліпшення відносин з співробітниками і керівниками. Він обурений і має намір схилити вас до своєї точки зору.

Як поведете себе ви, якщо переконані в правильності своєї оцінки?

Ситуаційне завдання 3. Ініціатива і поліпшення.

Співробітник працює на штампувальному пресі. У нього є ідея як спростити роботу. Але для цього потрібно деяка технічна перебудова. Майстер підтримав цю ідею і домагається, щоб на робочому місці були зроблені відповідні зміни. Він виражає співробітнику своє схвалення і згадує про те, що збирається дати про ці технічні зміни письмову інформацію, щоб і інші цехи отримали від цього користь.

Співробітник зважає, що він сподівається одержати премію за свою пропозицію. Але майстер відмовляє: «Ні, від гарного співробітника я можу вимагати, щоб він придумав яке-небудь удосконалення на своєму робочому місці, не вимагаючи за це грошей».

Чи правильна позиція цього керівника?

Ситуаційне завдання 4.

1. Протягом багатьох років проводилися дослідження з теорії потреб, присвячені порівнянню питомої ваги деяких потреб у свідомості людей кількох країн та регіонів світу. Вони дали деякі цікаві результати, про що свідчить табл. 1.

Таблиця показує, які потреби задоволені найбільше, а які найменше. Потреба поваги найбільше задоволена керівниками Латинської та Північної Європи і країн, що розвиваються. Цілком може бути, що фахова категорія керівників в різних країнах має не однаковий рівень престижу і соціального статусу. Ступені США і Великобританії відповідають тим, що були передбачені моделлю Маслоу. Треба зазначити, що ці теорії цілком можуть мати певну культурну упередженість і виявитися непридатними для іншої культури.

Таблиця 1. Ступені задоволення потреб керівниками різних країн (5 - найменше задоволення; 1 - найбільше задоволення)

<i>Потреба</i>	<i>Ступінь задоволення</i>	<i>США та Великобританія</i>	<i>Латинська Європа*</i>	<i>Північна Європа*</i>	<i>Нації, що розвиваються*</i>	<i>Японія</i>
<i>Самореалізація</i>	5	5	5	5	5	3
<i>Автономія</i>	4	4	4	4	4	2
<i>Повага</i>	3	3	1	1	1	4
<i>Товарииськість</i>	2	2	3	2	3	5
<i>Безпека</i>	1	1	2	3	2	1

* Латинська Європа: Іспанія, Італія, Франція, Бельгія

** Північна Європа: Швеція, Норвегія, Данія, ФРН.

*** Країни, що розвиваються: Чилі, Аргентина, Індія.

Інша модель виявиться, якщо ми поглянемо на результати обстеження керівників різних країн з приводу того, які потреби, на їх погляд, є найбільш важливими (табл. 2.).

Таблиця 2. Ступені важливості потреби для керівників різних країн (5 - найменш важлива; 1 - найбільш важлива)

<i>Потреба</i>	США	Італія	Німеччина	Швеція	Іспанія	Індія
<i>Самореалізація</i>	1	1	1	1	1	2
<i>Автономія</i>	2	3	3	2	3	3
<i>Повага</i>	5	2	4	5	5	4
<i>Товариськість</i>	3	4	5	4	4	5
<i>Безпека</i>	4	5	2	3	2	1

Простежується вражаюча відмінність стосовно значення безпеки для керівників США та Італії, з одного боку, і Німеччини, Швеції та Індії - з другого. Значення поваги найнижче в США, Швеції та Іспанії, але друге за важливістю в Італії. Можна зробити висновок, що теорії та їхнє використання в управлінні потрібно розглядати в їхньому культурному контексті.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Які чинники впливають на питому вагу Маслоу у свідомості людей різних країн?
2. Зробіть оцінку питомої ваги цих потреб для українських керівників. Обґрунтуйте.

Кейсове завдання 1

Визначте до якої мотиваційної теорії відноситься модель, застосовуванa в діяльності компанії Adidas та які потенційні недоліки у її використанні Ви вбачаєте.

Персонал компанії Adidas організаційно розподіляється за трьома напрямками: комерційний, до якого входять працівники магазинів, відділ розвитку, що реалізує інвестиційну діяльність, будівництво нових магазинів, формує нові канали збуту, вдосконалює організаційне та функціональне забезпечення діяльності існуючих магазинів, та фінансовий відділ, який займається бухгалтерією та фінансуванням.

Формується персонал підприємства через набір нових кадрів та кар'єрне зростання. Як приклад реалізації кар'єрного напрямку є те, що якщо працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через півроку продавцем 3-го розряду. Після цього працівник має потенційну можливість стати старшим продавцем, або керівником відділу, далі з часом адміністратором торговельного залу. При досягненні чітко визначених компанією результатів, працівник може стати менеджером, помічником директора, або директором магазину.

На підприємстві є жорстко регламентованим робочий день, що дає можливість ефективного контролю за роботою та підтримки дисципліни серед працівників. У перспективному плані розвитку компанії Adidas пріоритетними визначено такі заходи:

- постійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників; вдосконалення якісного кадрового складу робітників, фахівців і керівників;
- виховання кадрів, базуючись на цінностях компанії Adidas

Основними методами формування кадрового резерву в компанії Adidas є:

- пошук кандидатів на заміну вакантних посад пріоритетно серед працівників компанії;
- перепідготовка кадрів, враховуючи зовнішні і внутрішні умови функціонування компанії;
- використання внутрішнього сумісництва і активного заохочення внутрішніх ротацій серед працівників компанії;
- точковий пошук кандидатів на конкретну посаду із заздалегідь окресленими функціональними обов'язками;
- комплексна підготовка кваліфікованих працівників з числа знову прийнятих з невеликим досвідом і недостатньою кваліфікацією.

Кейсове завдання 2

Який тип мотиваційної теорії та які моделі імplementовані в основних елементах реалізації функції мотивації компанії Starbucks?

Starbuck є однією з найбільш відомих міжнародних мереж кафе швидкого обслуговування. Кав'ярні розташовані у 55 країнах світу, а їх загальна кількість становить 17009 закладів. Особливістю *Starbuck* є те, що столи розставляються по колу, що забезпечує і усамітнення і водночас можливість для спілкування відвідувачів. У 2017 за рейтингами *Brand Finance Global* компанія *Starbucks* зайняла 3 місце як найбільш шанована компанія світу і 39-ий найдорожчий бренд світу.

Основними характеристиками реалізації функції мотивації компанії *tarbucks* є:

- якщо людина не пройшла в перший раз етапи відбору на роботу в *Starbucks*, то він цього більше ніколи не зможе зробити;
- коли ви працюєте в *Starbucks* – ви працюєте в компанії друзів;
- програма «кава-майстер» шляхом проведення різних семінарів, спрямованих на навчання працівників мистецтву приготування кави. Дана програма включає додатковий час на самопідготовку та контрольний тест перевірки. Кращі учасники після проходження програми отримують в подарунок чорний фартух (основний колір внутрішньої організаційної культури – зелений) і сертифікат про те, що ця людина є справжнім кави-майстром;
- в *Starbucks* не прийняті офіційні звернення між працівниками, не- залежно від того, на якій посаді хто перебуває.

Тренінг “Копіювальна машина”

Цілі тренінгу:

- вивчити індивідуальні розходження в стилі мотивації працівників;
- формувати вміння визначення особистісних мотиваційних структур;
- формувати навички контролю поведінки робітників організації;
- дослідити ефективні шляхи вирішення конфлікту;
- вдосконалити навички переконання, що необхідні для менеджера.

Порядок проведення

1. Оголошення проблемної ситуації:

«Уявіть собі, що сьогодні вранці у вашому офісі зламався копіювальний пристрій, а полагодили його тільки що. Зараз 16.30, а в 17.00 усі звичайно йдуть додому. Але до завтрашнього ранку, до 8.30, у кожному з 150 папок потрібно покласти по 20 аркушів матеріалів для конференції. Ваша задача як менеджера офісу: переконати відповідного співробітника затриматися і підготувати копії. Нажаль, справа ускладнюється тим, що ця людина, як вам відомо, придбала квитки на єдиний джазовий концерт, що знаменита на увесь світ група дає сьогодні ввечері. Цей співробітник усю ніч простояв у черзі, щоб дістати квитки, і кілька тижнів тільки і говорив про майбутній концерт».

Учасники тренінгу поділяються на 3 групи: перша – група керівника, друга – група працівників, третя – група експертів з аналізу поведінки та стратегій мотивації. Перша та друга групи отримують завдання розробити найбільш ефективну стратегію поведінки в поданій ситуації (для керівника та працівника відповідно), третя – отримує завдання визначити ефективність застосованих методів мотивації та ведення переговорів. Потім групи змінюють ролі та процес повторюється з іншими учасниками.

Аналіз

Після інсценування розроблених стратегій експерти здійснюють аналіз взаємодії та відбувається обговорення ефективності методів та прийомів, що застосовані обома сторонами. Після кожного виступу до аудиторії адресується питання: «Як ви вважаєте, виходячи з тільки що побаченої і почутого, чи будуть папки лежати ранком перед делегатами конференції?»

Завершення:

Запитання до учасників:

- чи виявила, на їхню думку, дана вправа розходження в способах переговорів різними людьми;
- чи допомогла вона дослідити можливості компромісу під час вирішення конфлікту;

- які прийоми та стратегії виявилися найбільш ефективними для мотивування працівника;
- які особистісні якості виявилися необхідними для здійснення ефективного управлінського впливу.

Задача 1

Розрахувати розмір оплати праці для робітника за зміну на основі відрядних розцінок за системою Тейлора, якщо за базову розрахункову тарифну ставку взято 80 грн і норму виробітку 100 деталей за 8-годинну зміну (норма часу на деталь 0,08 нормо-години). Додаткові дані наведені в табл. 1

Таблиця 1. Відрядна система оплати праці Тейлора

Відсоток виконання норм, %	Коефіцієнт зміни базової розрахункової тарифної ставки
до 100	0,8
100	1,0
101—130	1,3

Обчислення провести для 3-х ситуацій:

- робітник виготовляє 94 деталі за зміну;
- робітник виготовляє 100 деталей за зміну;
- робітник виготовляє 110 деталей за зміну.

Задача 2

Розрахувати посадові оклади змінних майстрів, якщо вилка місячних посадових окладів змінних майстрів становить 4500-6500 грн. Показники на дільниці, закріпленій за майстром, від яких залежить зміна базових посадових окладів майстрів: виконання норм виробітку; виконання завдання за сортністю; перевищення норм відходів; порушення графіка доставки в суміжні підрозділи.

Рівень виконання показників на закріплених за майстрами дільницях і коефіцієнти підвищення та зниження базових посадових окладів змінних майстрів наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Рівень виконання показників на закріплених за майстрами дільницях і коефіцієнти підвищення та зниження базових посадових окладів змінних майстрів

Прізвище, ім'я, по батькові	Виконання місячного завдання		Якість		Економія сировини		Ритмічність	
	Виконання норм виробітку, %	Коефіцієнт (+/-)	Виконання завдання за сортністю, %	Коефіцієнт (+/-)	Перевищення норм відходів, %	Коефіцієнт (+/-)	Порушення графіка поставки в суміжні підрозділи	Коефіцієнт (+/-)
Воловець А. В.	110,4	0,12	98,2	0,04	—	—	—	—
Зозуля І. К.	104,8	0,06	96,0	—	4	-0,06	1	-0,04
Корнієнко В. О.	98,7	-0,02	97,1	0,02	—	—	1	-0,04

Задача 3

У програмі участі в акціонерному капіталі компанії беруть участь генеральний директор, фінансовий директор і комерційний директор.

Згідно з рішенням ради директорів, генеральний директор отримав право викупити акції, вартість яких становить 200 % його річної основної заробітної плати, фінансовий директор — 150 % і комерційний директор — 100 %.

Розмір річної основної заробітної плати генерального директора — 360000 грн., фінансового директора — 300 000 грн, комерційного директора — 240 000 грн.

Радою директорів прийнято рішення, що ціною продажу акцій є їх початкова ціна на біржі на час запровадження програми. Ринковий курс акцій компанії на біржі на час запровадження програми становив 400 грн.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: людський фактор, потреба, мотив, стимул, винагорода, матеріальне стимулювання, монетарні стимули, немонетарні стимули, молярне стимулювання, первинні потреби, вторинні потреби, потреби, існування, потреби зв'язку, потреби росту, набуті потреби, валентність, справедливість, партисипативне управління, матеріальне стимулювання, організаційні заходи мотиваційного впливу, нетрадиційні спонукальні мотиви до праці

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- особливості управління людськими ресурсами в організації;
- психологічні особливості працівників та методи заохочення до праці;
- вплив фізіологічних особливостей працівників на організацію праці;
- сутність мотивації та мотивування;
- особливості формування потреб працівників;
- отримання винагороди та ступінь задоволення працівників.
- особливості процесу задоволення потреб за теорією А. Маслоу;
- відмінність між теорією А. Маслоу та К. Альдерфера;
- вплив теорії Ф.Герцберга на задоволення потреб працівників;
- формування набутих потреб за теорією Д. Мак-Клелланда;
- процес задоволення потреби за теорією В. Врума;
- рівні справедливості за теорією Дж. Адамса;
- особливості процесу мотивації за теорією Портера-Лоулера;
- види цілей та мотивація за цілями;
- особливості партисипативного управління;
- застосування теорії підтримки бажаної поведінки.
- особливості розробки ефективної системи матеріального стимулювання;
- розробка системи мотивації, особливості застосування морального стимулювання;
- етапи побудови компенсаційної системи.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
2. Принципи і цілі функції контролювання.
3. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.
4. Модель процесу контролювання. Види управлінського контролювання.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових, ситуаційних та аналітичних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Звіт про виконану роботу.

Один з учнів школи професійного навчання вперше не здав до встановленого терміну звіт про виконану роботу, підготовлюваний по кожному з розділів навчання.

Як керівник повинен відреагувати на таку ситуацію?

Ситуаційне завдання 2. Відсутність пунктуальності.

У вашому підрозділі один зі співробітників звертає на себе увагу тим, що регулярно по ранках спізнюється на роботу. Самі ви його своїм прикладом до цього не схилиєте, тому що ви завжди приходите на роботу вчасно.

Що ви можете зробити для того, щоб спонукати співробітника приходити на роботу вчасно?

Ситуаційне завдання 3.

Джон Р. Рокфеллер якось відвідав один із своїх численних заводів. Коли він зайшов до кабінету директора, той диктував листа. «Не буду йому заважати», - подумав Рокфеллер і дочекався поки директор звільниться. Коли секретар вийшов з кімнати, Рокфеллер сказав: «Я повинен Вас негайно розрахувати, оскільки Ви крадете мої гроші!».

«Як Ви можете це стверджувати?» - розлючено заперечив директор.

«Ви щойно диктували листа,» - відповів Рокфеллер, - «що, без сумніву, міг зробити дехто з Ваших підлеглих. Але той, хто отримує максимум 3000\$ на рік. Вам я плачу в десять разів більше. Якщо Ви займаєтеся справами підлеглих, значить погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які Ви отримуєте, викинуті на вітер».

Запитання до аналізу ситуації:

1. Чи переконливі виправдовування директора типу: «Я намагаюся піклуватися про все ...» та ін.?

2. Якщо в апараті директора дійсно немає кому доручити складення важливого листа, чи виправдані його дії?

3. На місці Рокфеллера чи виконали б Ви свою погрозу?

Практичне завдання 1

Визначте, які можливі недоліки системи контролю у таких ситуаціях:

– –10% продукції цього місяця було бракованої внаслідок неправильного використання устаткування;

– в процесі приготування до переговорів з іноземними партнерами виявилось, що нещодавно прийнятий на роботу офіс-менеджер не володіє англійською мовою на потрібному рівні;

– на даний момент на виробництві працює 10 нових працівників, перевитрати сировини порівняно з плановими показниками становлять 5%;

– зафіксовано вдвічі більше порушень трудової дисципліни поточного року порівняно з минулим;

– незважаючи на те, що прибуток організації у звітному році нижчий на 200 тис. грн від запланованого показника, аналізу причин відхилень не зроблено.

Практичне завдання 2

Стратегія контролю, яку обирає керівник, залежить від низки чинників, таких як: стиль управління, мікроклімат у колективі та система винагород, можливість об'єктивно оцінити внесок конкретних працівників у досягнення цілей організації, характер підлеглих.

Визначте, яка стратегія контролю (зовнішній чи внутрішній (самоконтроль) контроль) найкраще відповідає наведеним внутрішнім чинникам організації.

Результати оформіть у таблиці 1.

Таблиця 1. Вибір стратегії контролю залежно від внутрішніх чинників управління

Чинник управління	Стратегія контролю
Стиль управління: – демократичний (із залученням підлеглих до обговорення важливих питань); – авторитарний (одноосібне керівництво з детальними інструкціями)	
Підхід до прийняття рішень в організації: – колегіальний (рішення приймаються колективно); – одноособовий (рішення приймаються індивідуально)	
Можливість точної оцінки результатів роботи підлеглих:	

– можна точно оцінити і не можливо сфальсифікувати результати роботи більшості працівників; – не можна точно оцінити та можна сфальсифікувати результати роботи працівників	
Ініціативність працівників: – працівники зацікавлені роботою, виявляють ініціативу та готові брати на себе додаткову відповідальність; – працівники не виявляють активність та ініціативу	
Морально-психологічний клімат: – позитивний, дружній; – напружений	

Кейс для аналізу

Приватна косметична клініка «Елегія», яка існує на ринку понад п'ять років і заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись із проблемами у веденні бізнесу.

На початку діяльності все йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Запропоновані послуги за невисокими цінами мали попит у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал був вмотивованим, працював із завзяттям. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки.

Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилося самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало час і тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилося до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелося скоротити 20% працівників.

Запитання до кейсу

Які помилки в управлінні призвели до виникнення зниження прибутковості клініки?

Які заходи з метою запобігання банкрутству клініки слід вжити керівництву негайно?

Яку б систему та процедуру контролю Ви запропонували для впровадження у клініці?

Які об'єкти контролю потребують, на Ваш погляд, підвищеної уваги?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: контроль, контролювання, система контролю, ефективний контроль, принципи контролю, етапи процесу контролю, цілі контролювання, види контролю, фінансовий контроль, аудит, виробничий контроль, попередній контроль, поточний контроль, підсумковий контроль.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- сутність функції контролю в системі управління організацією;
- основні характеристики системи ефективного контролю;
- етапи контролю та характерні особливості кожного етапу;
- роль зворотного зв'язку при проведенні контролю в організації.
- види контролю;
- особливості проведення фінансового контролю в організаціях;
- правила та процедура проведення аудиту;
- виробничий контроль та його роль в ефективному функціонуванні підприємства.

ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Семінарське заняття 1

Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті

Питання для усного опитування та дискусії

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Характеристика носіїв інформації.
3. Класифікація інформації. вимоги, що висуваються до інформації.
4. Поняття і характеристика комунікацій, засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.
5. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
6. Моделі комунікаційного процесу.
7. Перешкоди в комунікаціях.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та проведення тренінгу.

Тренінг «Оволодіння комунікаційними технологіями».

Мета: розвиток комунікативних умінь та оволодіння комунікаційними технологіями.

1. Вправа «Скарб».

Виконується в мікрогрупах по 5-7 осіб.

«Уявіть собі, що ваша група знайшла дійсний скарб – 4000 золотих монет стародавнього карбування. Ви здали його, як і годиться, державі й одержали 25%, що склало 1000 золотих монет. Ваша задача – розділити ці гроші. Як ви будете це робити, вирішувати вам самим. У вас на це є 5 хвилин. Заборонено: кидати жереб (заповзятлива людина так не повинна чинити, вона завжди прагне контролювати ситуацію, а не покладатися на випадок); розподіляти винагороду нарівно. Дійсний підприємець вірить у себе і свої можливості бути першим. Якщо ви не зумієте виконати це завдання за відведений час, уся група буде оштрафована».

2. Вправа «Початок ділової зустрічі»

Уміння встановлювати контакти дозволяє підприємцеві успішно вести справи. Зараз ми проведемо серію ділових зустрічей, причому щораз з новою людиною. Потрібно легко і приємно увійти в контакт, вирішити питання у свою користь і так само приємно розійтись». Члени групи встають (сідають) за принципом «каруселі», тобто обличчям один до одного й утворюють два кола: внутрішнє – нерухоме (учасники розташовуються спиною до центра кола), і зовнішнє – рухливе (учасники розташовані особою до центра круга).

За сигналом всі учасники зовнішнього кола роблять одночасно 1 або 2 кроки вправо (або пересаджуються на стілець, що розташований праворуч від них) і виявляються перед новим партнером. Таких переходів буде декілька.

Приклади ситуації «початок ділової зустрічі»:

1. «Перед вами людина, який ви добре знаєте. Це ваш постійний клієнт, (партнер, замовник і т.п.). Запропонуєте йому новий контракт». Час на встановлення контакту, вітання, обмін люб'язностями проведення бесіди – 3-4 хвилини. Потім за сигналом учасники повинні протягом 1 хв. закінчити почату бесіду, самостійно оцінити роботу один одного за 3-бальною шкалою, попрощатися і перейти вправо до нового партнера.

2. «Перед вами невідома людина. Це, можливо, ваш майбутній партнер (клієнт, замовник, постачальник тощо). Ви вкрай зацікавлені в позитивному результаті цієї зустрічі. Покажіть себе гідним діловим партнером».

3. «Перед вами керівник делегації фірми, з яким ви мають намір розірвати всі ділові відносини, але фірма наполягає на виконанні раніше підписаного контракту. Знайдіть потрібні слова, а головне – аргументи для рішення питання у свою користь. Причому розійтись ви повинні добрими друзями».

4. «Перед вами керівник профспілкової організації, що вимагає значного підвищення заробітної плати працівникам фірми, що ви очолюєте. Відмовте йому, але так, щоб працівники не звільнилися з вашої фірми і не перейшли до ваших конкурентів».

5. «Перед вами податковий інспектор. Переконаєте його в тім, що ви маєте право на цілий

ряд податкових пільг у зв'язку зі специфікою діяльності вашої фірми».

Ведучий звертає увагу учасників не тільки на те, як вони вступають у контакт, починаючи ділову зустріч, але і на те, як вони виходять з розмови, причому в дуже обмежений час. Після чергового переходу, зміни партнерів, задаючи ситуацію, визначаються конкретні ролі для кожного кола: наприклад, внутрішнє коло відіграє роль податкового інспектора, а зовнішнє – керівника фірми або підприємця. Доцільно відводити досить часу на обговорення партнерами результатів проведеної зустрічі.

Тренінг «Оволодіння комунікаційними технологіями».

Мета: розвиток комунікативних умінь та оволодіння комунікаційними технологіями.

3. Рольова гра «Упевнені, невпевнені й агресивні відповіді» (по Н. Рудестаму)

Гра проводиться в парі або в групі. Роль являє собою стійкий комплекс форм поведінки, що відповідає чеканням інших. Існують різні моделі рольового поведінки, наприклад, упевнене, невпевнене й агресивне поведінки в спілкуванні. Ефективний керівник повинний уміти розпізнавати схильність співробітника до тих або інших ролей, а також володіти різними формами рольових комунікацій. Пропонована вправа сприяє кращому розумінню свого або чийогось поведінки, відпрацьовуванню конкретних навичок і прийомів поведінки, виробленню оптимального емоційного реагування і самоконтролю.

Інструкція:

Учасникам гри задається кілька ситуацій. Наприклад:

1. Друг забув повернути книгу, що Вам потрібна.
2. Співрозмовник займає Вас розмовою, а Вам необхідно піти.
3. Ви зауважуєте підлеглому за його запізнення на роботу.
4. Вам повертають з хімчистки пальто з великою плямою.
5. Ви ловите погляд привабливого чоловіка (жінки). Знаєте, що він (вона) цікавиться Вами. Ви підходите і
6. Люди, що сидять позад Вас у театрі, заважають Вам голосною розмовою.
7. Вас зупиняють на вулиці і наполегливо пропонують товар. Який Вам не потрібний.
8. Друг просить позичити Вашу нову куртку, а Ви побоюєтеся, що він неї порве або забруднить.
9. Ви довідаєтеся, що Ваш друг розповідав у компанії факти з Вашого особистого життя, що були йому довірені як таємниця.

У кожній ситуації необхідно продемонструвати три типи відповідей: упевнену, невпевнену, агресивну. Перед початком відповіді учасник повідомляє, який саме тип відповіді буде висловлений. У першій ситуації вони можуть, наприклад, звучати так:

Агресивний: «Чорт забори, я знав, що тобі не можна довіряти, коли ти обіцяв, що повернеш книгу вчасно».

Невпевнений: «Я знаю, що набридаю тобі, але як ти думаєш, чи не зможеш ти повернути книгу найближчим часом?»

Упевнений: «Я вважав, що ми домовилися, коли ти обіцяв повернути мені книгу сьогодні. Буду вдячний, їли ти принесеш її не пізніше п'ятниці.»

Необхідно, щоб тон голосу, поза, жести, зміст висловів особи відповідали словам. При проведенні гри в групі різні учасники можуть пропонувати свої варіанти. Для кращого включення в роль, можна згадати найбільш упевненого, невпевненого й агресивного зі своїх знайомих і постаратися його зіграти.

Після гри проводиться обговорення з питань:

1. Чи можна вважати дана відповідь упевненим (невпевненим, агресивним)?
2. Який тип відповідей у цієї людини виходить краще, а який гірше?
3. Які почуття викликають у співрозмовника ті або інші типи відповідей?

4. Вправа «Ефективне переконання»

Для ефективного ведення ділових переговорів важливо вміти переконувати своїх партнерів, показуючи їм переваги обох сторін, одержувані в результаті пропонованої угоди. Тож, потренуємо своє вміння переконувати ділових партнерів. Для цього протягом 3-4 хвилин

складіть тези (план, конспект) свого виступу з метою переконати слухача в тім, що пропозиція, яку ви робите, є самою вигідною серед усіх інших. Ви повинні самостійно обрати як ділову пропозицію конкретний варіант такої пропозиції, скласти план свого виступу. У тезах свого повідомлення бажано підкреслити ділові переваги вашої пропозиції і ваші власні вигоди, тому що партнер повинний знати, на що ви самі розраховуєте».

Учасники поєднуються в малі групи по 4-5 чоловік і за сигналом починають у порядку черговості виступати зі своїми діловими пропозиціями, переконуючи в цьому інших членів малої групи. Час, що відводиться кожному учасникові – 2 хвилини. Учасники повинні самостійно давати один одному слово для виступу. Після виступу всіх учасників дається ще 5 хвилин на питання один до одного.

Практичне завдання 1

Визначте, якого виду потрібна інформація за відомими ознаками класифікації для вирішення проблеми, хто повинен її збирати та аналізувати у таких ситуаціях:

- а) потреба виходу українського кондитерського підприємства на європейський та інші зарубіжні ринки у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни;
- б) конфлікт у бухгалтерії великого виробничого підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

Заповніть таблицю 1.

Таблиця 1.

Вид інформації	Особа, яка збирає інформацію
А:	А:
Б:	Б:

Практичне завдання 2

Військові дії на території України суттєво вплинув на діяльність бізнесу. Одне з успішних українських підприємств зіштовхнулося з різким зменшенням обсягу реалізації продукції впродовж 2022-2020 рр. Під час обговорення проблеми на нараді директорів були запропоновані такі шляхи виходу з кризової ситуації:

- підвищити якість продукції до рівня вищої, ніж у конкурентів;
- розширити власну торговельну мережу та зменшити роздрібні націнки;
- переглянути асортимент продукції підприємства: згорнути випуск нерентабельних і низькорентабельних виробів.

Складіть перелік первинної та вторинної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованого рішення.

Практичне завдання 3

Визначте компоненти комунікаційного процесу та потенційні комунікаційні бар'єри у таких ситуаціях:

- а) підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни;
- б) бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу;
- в) начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра.

Заповніть таблицю 2.

Таблиця 2. Складові комунікаційного процесу

Компоненти комунікаційного процесу	Ситуація А	Ситуація Б	Ситуація В
1 етап: повідомлення:			
2 етап: форма передачі повідомлення:			
3 етап: канал передачі повідомлення:			

4 етап: одержувач(і) повідомлення:			
5 етап: зворотний зв'язок:			
Потенційні комунікаційні бар'єри:			

Практичне завдання 4

Ви працюєте на посаді менеджера регіонального відділення великої промислової компанії. Останній тиждень Ваш робочий час був зайнятий зустрічами з контрагентами підприємства та нарадами з центральним керівництвом. Тому Ви не мали достатньо часу на комунікації з підлеглими.

Зараз Вам потрібно донести до підлеглих таку інформацію.

Трьох осіб з відділу маркетингу потрібно повідомити про преміювання у розмірі 10% у зв'язку з перевиконанням плану продажу.

Одній особі необхідно оголосити догану та попередити про ризик звільнення, якщо вона не змінить свого підходу до роботи.

Одного досвідченого працівника треба привітати з ювілеєм.

Усіх підлеглих необхідно поінформувати про зміни до завдань.

Двох осіб треба повідомити, що їх прагнення про переведення задоволено, а третьої – відхилено.

Окрім того, ще одну особу буде переведено в інший відділ, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно.

Оберіть канал і засіб комунікацій, найбільш доречний у кожній ситуації.

Визначте, які чинники впливають на Ваше рішення у кожній ситуації.

Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення? Якими могли б бути наслідки кожного невідповідного вибору?

Практичне завдання 5

Види психологічно-комунікаційного впливу, їхня суть та засоби за О. Сидоренко наведено у таблиці 3.

Таблиця 3. Види та засоби психологічно-комунікаційного впливу за О. Сидоренко.

Вид впливу	Сутність	Засоби
Переконання	Свідомий вплив на співрозмовника з метою змінити його погляд	Пред'явлення чітких, зрозумілих співрозмовнику аргументів; отримання згоди після кожного аргументу
Самопросування	Засвідчення власної компетентності та кваліфікації	Демонстрація своїх можливостей; документальне підтвердження компетентності; розкриття своїх цілей; формулювання своїх умов
Навіювання	Неаргументований вплив із метою зміни стану людини та схильності до певних дій	Авторитет; упевненість; чітке, спокійне мовлення
Зараження	Передання свого стану іншому	Енергетика поведінки; артистизм; інтрига; погляд і дотики
Пробудження імпульсу до наслідування	Здатність викликати прагнення бути подібним до себе	Популярність; демонстрація майстерності; приклади благородності, милосердя, служіння ідеї; новаторство; модна поведінка; заклик до наслідування
Формування прихильності	Розвиток у співрозмовника позитивного ставлення до себе	Прояви власної незвичайності та привабливості; висловлення позитивних суджень про співрозмовника; наслідування його; надання послуги
Прохання	Звернення із закликом задовольнити власну потребу чи бажання	Ясні та ввічливі формулювання; повага права на відмову
Примус	Вимога виконувати розпорядження, підкріплена	Оголошення жорстко визначених термінів або способів виконання роботи без пояснень чи

	відкритими або завуальованими погрозами	обґрунтувань; накладення заборон і обмежень, що не підлягають обговоренню; залякування можливими наслідками; загроза покаранням
Деструктивна критика	Висловлення зневажливих або образливих суджень про людину не може змінити: зовнішності, особистість людини та/або походження, тембру голосу; висловлення агресивний осуд, зневага або осміяння її вчинків	Прийняття особистості; висміювання того, що не може змінити: зовнішності, походження, тембру голосу; висловлення справедливих критичних зауважень людині, що й так пригнічена невдачею
Ігнорування	Умисна неувважність до партнера	Демонстративне пропускання слів партнера повз вуха; невиконання обіцянок або запізнення; мовчання і відсутній погляд у відповідь; раптова зміна теми розмови

Наведіть приклади комунікацій керівника, в яких доречним та ефективним буде застосування цих методів психологічного впливу.

Визначте засоби конструктивної протидії з боку керівника, якщо дані види психологічного впливу застосовуватимуться підлеглими в процесі комунікацій.

Заповніть таблицю 4.

Таблиця 4. Психологічний вплив у комунікаціях менеджера

Вид впливу	Ситуації, доречні для застосування	Засоби конструктивної протидії у випадку застосування підлеглими
Переконання		
Самопросування		
Навіювання		
Зараження		
Пробудження імпульсу до наслідування		
Формування прихильності		

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: інформація, дані передавання інформації, перетворення інформації, оброблення інформації, зберігання інформації, оцінювання інформації, використання інформації, знищення інформації, система інформаційного забезпечення менеджменту, вертикальні комунікації, горизонтальні комунікації, письмові комунікації, усні комунікації, вербальні комунікації, комунікаційні мережа, пропускна спроможність каналу.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- відмінне та спільне між інформацією та даними;
- підстави класифікації управлінської інформації;
- основні вимоги, яким повинна відповідати управлінська інформація;
- етапи комунікаційного процесу та його основні елементи;
- основні шляхи подолання комунікаційних перешкод;
- особливості інформаційного забезпечення діяльності організації.
- сутність комунікацій та їх особливості;
- способи передачі інформації за допомогою невербальних комунікацій;
- особливості письмових комунікацій;
- особливості вербальних комунікацій;
- сутність комунікаційної мережі та її види;
- особливості функціонування комунікаційних мереж в організації.

Семінарське заняття 2
Тема 13. Керівництво та лідерство
Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
3. Адаптивне керівництво.
4. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
5. Теорії лідерства.
6. Типологія лідерів.
7. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування.
8. Фактори та передумови формування стилів керівництва. критерії оцінки стилю менеджера.
9. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття та проведення імітаційної гри.

Ситуаційне завдання 1.

Ви – керівник організації; для розв'язання проблеми, що знаходиться у компетенції керівника структурного підрозділу, є два рівноцінних шляхи:

- 1) запропонований вами;
- 2) запропонований керівником структурного підрозділу.

Який шлях розв'язання проблеми обрати та чому?

Ситуаційне завдання 2.

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

Проведений вами аналіз дозволив зробити висновок, що політика просування по службі в даній формі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувались на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, якій вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника залишається мало часу на управління. Таким чином, управлінським функціям – плануванню, організації, мотивації, контролю приділяється мало уваги.

Якої помилки, на вашу думку, припускаються керівники цієї фірми?

Як можна вирішити ці проблеми? Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників?

Ситуаційне завдання 3.

Ви – керівник структурного підрозділу; до вас прийшов працівник із проханням відпустити його на день. Ви дізналися від нього, що він планує використати цей день на пошуки іншого місця роботи. Його відсутність залишить ваш відділ без потрібного та кваліфікованого спеціаліста.

Як ви відреагуєте на таке прохання робітника?

Ситуаційне завдання 4.

Ви – керівник фірми, до вас звернувся працівник фінансового відділу зі скаргою на те, що його безпосередній начальник грубо принижує гідність підлеглих та примушує

виконувати роботу за себе. Ви запропонували цьому працівникові виступити на діловій раді колективу з даного питання; він відмовився, мотивуючи це страхом перед керівником фінансового відділу.

Якими будуть ваші подальші дії?

Ситуаційне завдання 5. “Стратегія лідерства Олександра Македонського”

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися спати і втрачали підтримку товаришів. Поодинокі в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напиться води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Без цієї обережності люди кидалися до води в повному озброєнні, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

За цієї майже безнадійної ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Інстинктом природженого вождя Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але набагато більше те, як він це робить! Героїчне діяння - одна справа, але драматичний жест героя - інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить така сцена.

Коли військо тяглося по убивчій жарі (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра! Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягає шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекає, щоб навколишні звернули на сцену увагу, і вони, ваблені цікавістю, оточують його, збирається все більше глядачів. Тільки тоді, в цю мить напруженої уваги, коли всі можуть ясно бачити, що він зробить, приймає шолом і повільно виливає воду на землю на очах розгублених глядачів. І вимовляє лише: “Для одного занадто багато, для всіх - мало!”

Легко уявити собі, як швидко чутки про цю сцену рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждає точнісінько так само, як ми! Він бере на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод ні в якому разі не міг бути імпровізацією, якою він представлявся; це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже не даремно ж цей добродійний вчинок став легендарним і зрештою став міфом. А хіба можна досягти цього без “випадкової” юрби, що зібралася на місці дії, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий винести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути на очах!

Запитання до аналізу ситуації:

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів Ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній задачі?
4. Чи можна прийоми Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Імітаційна гра “Гра Роджера”

Необхідний час: 30-40 хв.

Мета. Визначити здатність лідерів примусити людей поводити себе так, як вони не поведуть себе за інших обставин.

Чисельність групи: 8-10 осіб.

Порядок проведення гри:

- 1) Оголошується, що гра присвячена виграшам та програшам.
- 2) Необхідно взяти з кожного учасника 1-2 гривні для створення призового фонду. Чим більше грошей у фонді, тим краще мотивовані гравці.
- 3) Накресліть на дошці або на плівці для графопроектора 36 клітин.
- 4) Призначте 2 осіб капітанами команд. Капітани призначаються з числа учасників, які виявляють схильність до суперництва та холеричний темперамент. Для підвищення завзятого настрою необхідно використовувати слова “капітан”, “член команди”.
- 5) Капітани мають набрати собі команди, обираючи по одному з групи, поки не розберуть всіх. Необхідно кинути монетку, щоб вирішити, кому обирати першим.
- 6) Коли команди будуть вибрані, їм видаються маркери різного кольору.
- 7) Учасникам гри надається інформація, що гра є різновидом гри “хрестики нулики”. Кожний член команди за чергою, яку встановлює капітан, ставить хрестик або нулик на трафареті (табл.
- 8) Всього буде 18 ходів для кожної команди.

Завдання кожної команди - закінчити якомога більше вертикальних або горизонтальних рядів хрестиків або нуликів. Командам дається 2 хв для обрання стратегії і обрання послідовності участі кожного члена в грі. Після чого обидві команди стають перед дошкою (капітан стоїть перший), почати гру, звіряючись з секундною стрілкою годинника. На кожний хід - учасникам не більше ніж 15 с., проте якщо команда витрачає на організацію ходу більше ніж 15 с, право ходу переходить до іншої команди. Кожний член команди протягом 15 с. підходить до дошки, ставить хрестик або нулик, передає маркер іншому учаснику і йде в кінець шеренги. Таким чином кожна команда робить відмітки, поки не вичерпуються всі ходи. Команда, яка закінчить більше рядів, отримає призовий фонд.

Кейс для аналізу

Компанія Google була серед топ-10 кращих роботодавців світу протягом кількох років. Її колишній HR-менеджер Ласло Бок поділився управлінським досвідом у своїй книзі «Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії».

Місія компанії Google закладає фундамент в її корпоративній культурі: «Зібрати в одному місці усю інформацію в світі та зробити її корисною та доступною для всіх». Оскільки у цьому формулюванні немає ні слова про прибуток, Бок вважає, що вона дає працівникам відчуття цінності своєї праці, оскільки є «моральною», а не комерційною. З його слів, найуспішніші завжди намагалися досягати високоморальних цілей.

Щотижня у компанії проводяться загальні збори «Слава Богу, вже п'ятниця», на яких тисячам працівників «наживо» та десяткам тисяч через онлайн-трансляцію розповідають про новини попереднього тижня, окремі продукти Google, вітають нових співробітників. Найважливішою частиною зборів є 30 хвилин, відведених на запитання від будь-кого на будь-яку тему.

Незважаючи на те, що у всіх кампусах Google безперестанку проводяться наради, у компанії переконані, що не варто всіх і завжди до них залучати, інакше не буде часу для реальної роботи.

На початку кожного кварталу визначаються цілі та ключові результати компанії, з якими працівники повинні синхронізувати свої цілі. Це спонукає переконатися, чи «вписується» Ви у загальне бачення цілей Google.

Вагомим принципом корпоративної культури Google є прозорість. Щойно прийнятий на роботу інженер-програміст отримує доступ майже до всіх кодів внутрішньої мережі, де

зберігаються плани розвитку, нових проєктів, сніппети працівників (звіти про тижневий прогрес), індивідуальні та колективні щоквартальні цілі співробітників і команд. Отже, будь-який працівник може дізнатися, над чим працюють його колеги: їхні цілі та ключові результати доступні йому на внутрішньому сайті (вони наведені поруч із номером телефону та локацією офісу). Працівники не бояться ділитися всім з колегами, бо впевнені у дотриманні конфіденційності. Така «прозорість» має чимало переваг, але її «бояться» традиційні організації, де прийнято керувати за допомогою жорсткого контролю та ієрархії. Натомість у Google вважають, що завдяки обміну інформацією та відкритості працівники розуміють, чим їхні цілі відрізняються від цілей інших. Це сприяє формуванню здорових стосунків у колективі, запобігає зайвій внутрішній конкуренції, інтригам і підлості. Головний аргумент на користь відкритості Блок сформував лаконічно і точно: «Якщо Ви стверджуєте, що Ваші співробітники – це головна цінність, і справді у це вірите, то Ваша організація просто зобов'язана бути відкритою. Якщо Ви не відкриті – Ви обманюєте і себе, і своїх колег. Ви заявляєте, що люди мають значення, але ведете себе так, ніби Вам на них наплювати».

Майже всі проєкти в Google виконуються командами. У компанії ніхто не працює наодинці. Навіть СЕО декілька місяців сидів у одній кімнаті з досвідченим працівником.

Наріжним каменем корпоративної культури Google є право голосу, тобто право працівників висловлювати свою думку щодо функціонування компанії. Це дає змогу працівникам реально впливати на управління компанією. Більшість ідей щодо застосовуваних методів управління належать підлеглим, а не управлінському персоналу. В основі цього є віра в людей, їхній внесок в організацію, уважність до їхньої думки. Наприклад, у 2009 р. «гуглери» (так називають працівників у компанії) пожалілися, що через стрімкий ріст складніше справлятися з роботою. Керівництво Google визнало, що вони праві. Вирішило довіритися рядовим працівникам. Так була впроваджена програма «Боротьба з бюрократією», в рамках якої «гуглери» визначали найсерйозніші проблем і допомагали їх вирішувати. Це допомогло підняти моральний дух колективу.

Зі слів Бока, кожна проблема потребує особу, відповідальну за прийняття рішення. Проте рішення приймаються не одноосібно, а шляхом обговорення та дискусії, основаної на фактах. Незгодні мають достатньо інформації, щоб переконатися у раціональності рішення. В іншому разі діє просте правило: звернися до вищого керівництва з фактичним обґрунтуванням своєї позиції. Для прийняття рішень ієрархія важлива.

Інженерам Google дозволяється 20% робочого часу в тиждень приділяти власним проєктам. Тим, хто не розробляє продуктів, такої свободи офіційно не дається. Проте «гуглери» часто знаходять час на сторонні справи. До цього ставляться лояльно, адже найталановитіших і творчих людей не можна змусити працювати.

У Google вважають, що лідери мають приймати послідовні та справедливі рішення. Це робить робочий процес доволі передбачуваним, підлеглі мають більше свободи дій у визначених межах. Якщо «права рука не знає, що робить ліва», стратегія дій керівника змінюється ледь не щодня, керівництво взагалі не знає, куди прямує організація, не дає конкретних вказівок – підлеглі не мають уявлення, що можна, а що – ні. В таких умовах вони почуваються сковано, що викликає незадоволення.

Google зорієнтована на неієрархічне середовище. Так, фінансовий директор компанії носить джинси та помаранчевий рюкзак і ганяє навколо кампусу на велосипеді. Цим він демонструє: навіть керівники найвищого рівня лише люди. Для мінімізації людської схильності до підпорядкування в Google усунуті символи влади та статусу: керівництво має ті самі доплати, привілеї та можливості, які є в наймолодших найнятих працівників. Немає спеціальних їдалень чи паркувальних місць для керівників. Дехто з керівників намагається сидіти за столом під час нарад не на головному місці, а посередині, залучаючи людей до спільного обговорення, а не обміну інформацією з ним.

У Google на практиці є лише чотири значущі рівні: працівник з індивідуальним внеском у розвиток компанії, менеджер, директор (тобто менеджер менеджерів) та вище керівництво.

Також існує паралельний ряд технічних спеціалістів, які є незалежними працівниками впродовж усієї кар'єри.

Компанії потрібні люди, які будуть думати та почуватися як власники, а не як наймані працівники. Google – одна з небагатьох організацій такого масштабу, яка розподіляє акції між усіма працівниками.

На рекрутинг Google витрачає вдвічі більше, за середню компанію. Адже, якщо з початку підібрати «правильних» людей, то менше роботи буде після того, як вони приступлять до виконання своїх обов'язків. Наймати працівників, як вважає Бок, слід виважено та повільно. Тільки 10% кандидатів дають гарні результати, тож слід переглянути якомога більше резюме та провести якнайбільше співбесід. При прийомі на роботу середній бал атестата та результати тестів не мають значення. В інтерв'ю The New York Times Бок заявив, що, виходячи з даних Google, орієнтуватися на середній бал атестата і результати тестів – марно (за винятком випадків відбору на посаду молодшого спеціаліста). Проаналізувавши зібрану інформацію, керівництво Google дійшло висновку, що успішність і високі результати тестування не дають змоги спрогнозувати, чи справиться працівник із своїми обов'язками.

Як пояснює Бок, через два–три роки продуктивність праці не корелює з оцінками працівника. Люди змінюються, вони розвиваються, по-іншому мислять і сприймають світ. Не дивно, що 14% працівників деяких відділів Google не вчилися в коледжі.

Як можна зрозуміти, що Ви знайшли виняткового кандидата? У Бока є одне просте правило: наймати тільки того, хто кращий за Вас.

Запитання до кейсу

Який стиль управління, на Ваш погляд, використовується в Google?

Чому саме такий стиль управління зумовив успіх компанії?

З якими ризиками можуть зіштовхнутися керівники, що дотримуються описаного стилю управління?

Для яких організацій схожий стиль управління може бути неефективним?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: керівництво, лідерство, вплив, влада, відповідальність, повноваження, ситуаційний підхід до керівництва лідерство, лідер, стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- особливості керівництва, його сутність та роль в діяльності організації;
- сутність влади та її підґрунтя;
- особливості встановлення відповідальності посадових осіб;
- природа лідерства в організації;
- різноманітність форм влади, їх підґрунтя та можливості застосування;
- переконання як одна із найдієвіших форм впливу;
- сутність та особливості ситуаційного підходу до лідерства.
- основні підходи до пояснення феномену лідерства;
- вплив особистих рис на формування особистості лідера;
- особливості теорії Р.Лайкерта та можливості її використання в сучасному управлінні організацією;
- визначення професійної та психологічної зрілості підлеглих за теорією «життєвого циклу» П.Герсі та К.Бланшара;
- стилі керівництва, які може використовувати керівник за теорією «шлях-мета» Р.Хауза та Т.Мітчела;
- особливості розробки моделі сучасного менеджера для вітчизняних підприємств.

Семінарське заняття 3

Тема 14. Управління групами і командами в організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Типи груп і команд в організації.
2. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами.
3. Фактори ефективності роботи формальних і неформальних груп.
4. Управління конфліктами в організації. Медіація.
5. Способи активізації роботи груп і команд.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

Тренінг «Успішне вирішення конфліктів»

Мета тренінгу: Надати учасникам практичні навички діагностики конфліктів, розвитку комунікативних умінь для конструктивного вирішення суперечок та застосування технік медіації.

Вправа «Конфліктне поле» передбачає розгляд реальних чи вигаданих конфліктних ситуацій та пошук конструктивних шляхів їх вирішення. Учасники працюють у групах, аналізують ситуацію, визначають сторони конфлікту, їх інтереси та можливі рішення.

Студенти діляться на 4 групи та отримують 4 ситуації для аналізу

Ситуація 1: Конфлікт між відділами продажу та маркетингу

Опис: у компанії "БізПро" відділ продажу звинувачує маркетинг у неефективній рекламі, яка не приваблює цільових клієнтів. Водночас відділ маркетингу вважає, що продавці недостатньо професійно працюють з потенційними клієнтами. Конфлікт досяг точки, коли відділи відмовляються співпрацювати.

Завдання:

Визначте основні причини конфлікту.

Які інтереси кожної сторони?

Запропонуйте компроміс або рішення, яке задовольнить обидві сторони.

Ситуація 2: Неформальна група проти нового керівника

Опис: до відділу IT-розробок прийшов новий керівник, який планує впровадити нову методику управління проєктами. Однак неформальна група співробітників, що працюють у компанії вже понад 5 років, вважає ці зміни недоцільними та відкрито ігнорує нові розпорядження. Атмосфера в команді стає напруженою.

Завдання:

Оцініть причини конфлікту (можливий страх змін, небажання виходити із зони комфорту).

Визначте кроки, які керівник може зробити для зниження напруги.

Запропонуйте стратегію подолання конфлікту з урахуванням інтересів обох сторін.

Ситуація 3: Конфлікт через нерівномірний розподіл роботи

Опис: у команді дизайнерів на проєкті працюють три співробітники. Один із них вважає, що отримує більше завдань, ніж інші, і почав відмовлятися виконувати частину роботи. Інші члени команди стверджують, що розподіл обов'язків справедливий. Ситуація переросла в конфлікт, який почав заважати виконанню проєкту.

Завдання:

Проаналізуйте обставини, які могли викликати нерівність у розподілі завдань.

Як можна забезпечити прозорість у розподілі обов'язків?

Запропонуйте методику вирішення конфлікту, щоб забезпечити баланс робочого навантаження.

Ситуація 4: Конфлікт у групі через різні робочі стилі

Опис: під час підготовки до великого корпоративного заходу двоє співробітників мають різні підходи до роботи. Один вважає за краще виконувати всі завдання заздалегідь і

дотримуватися чіткого плану, а інший звик працювати в останній момент та часто імпровізувати. Через це виникли розбіжності щодо підготовки сценарію заходу, які призвели до відкритого конфлікту.

Завдання:

Визначте природу конфлікту (стиль роботи, відмінності в характері).

Запропонуйте способи досягнення компромісу між сторонами.

Як можна налаштувати командну роботу, щоб врахувати різні робочі стилі?

Кожна група протягом 15 хвилин обговорює ситуації та формує відповіді. Після цього протягом 5 хв. Презентує результати обговорення іншим групам, які погоджуються або критикують результати отриманих суджень.

Кейс: Формування згуртованої команди у відділі продажу компанії «Сонячний Світ»

Компанія «Сонячний Світ», що займається виробництвом і продажем органічних продуктів, зіткнулася зі зниженням ефективності роботи відділу продажу. Керівник відділу Олена помітила, що між співробітниками з'явилися суперечки, конкуренція за клієнтів і відсутність довіри. Внаслідок цього співробітники часто ігнорували прохання один одного, інформація про клієнтів оброблялася із затримками, а обсяги продажу зменшилися.

Для вирішення ситуації Олена вирішила провести серію заходів для формування згуртованої команди. Спершу вона провела опитування серед працівників, щоб дізнатися їхні думки про взаємодію всередині команди. Результати показали низький рівень комунікації та відсутність чітких спільних цілей.

На першому етапі Олена організувала зустріч усіх співробітників, де обговорили загальні цілі відділу та їх важливість для компанії. Учасники разом визначили основну мету – збільшення продажів на 20% за три місяці. Було вирішено розробити нову систему обміну інформацією між співробітниками та вести спільну базу даних клієнтів.

Наступним кроком стала командна гра, спрямована на розвиток довіри. Кожен учасник повинен був розповісти про свої сильні сторони та те, як він може допомогти команді досягти спільної мети. Це допомогло співробітникам краще зрозуміти одне одного та відчувати взаємопідтримку.

Після гри було впроваджено систему «парного продажу», де два працівники об'єднувалися в команди для обслуговування великих клієнтів. Це сприяло обміну досвідом та покращенню навичок взаємодії.

Олена також запропонувала систему регулярних зустрічей для обговорення прогресу. На кожній зустрічі обговорювали як досягнення, так і труднощі, а також шукали спільні рішення.

Через три місяці команда досягла поставленої мети. Продажі зросли на 22%, а атмосфера у відділі стала більш дружньою. Співробітники почали активно підтримувати один одного та ділитися новими ідеями.

Згуртована команда виявилася набагато ефективнішою, і компанія продовжила використовувати подібні методи для інших відділів. Олена зробила висновок, що головними факторами успішної команди є чіткі цілі, довіра, відкрита комунікація та регулярне обговорення спільних досягнень.

Запитання до кейсу:

Які основні проблеми були виявлені у взаємодії співробітників відділу продажу та як вони впливали на ефективність роботи команди?

Які методи були використані для покращення комунікації та розвитку довіри між членами команди?

Чому впровадження спільних цілей і «парного продажу» сприяло підвищенню ефективності команди?

Які елементи регулярного обговорення прогресу можуть забезпечити довготривалу згуртованість команди?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: типи груп, формальні групи, неформальні групи, команда в організації, крос-функціональна команда, групова односторонність, конфлікт в організації, конструктивний конфлікт, медіація, модель мотивації ARCS.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- які основні типи груп існують в організації?
- у чому полягає відмінність між формальними та неформальними групами?
- які є основні причини утворення неформальних груп?
- як класифікуються команди в організації залежно від поставлених цілей?
- що таке крос-функціональна команда та які її основні переваги?
- які фактори впливають на ефективність роботи груп і команд?
- що таке групова односторонність і як вона впливає на прийняття рішень?
- які типи конфліктів можуть виникати в організації та як їх розрізняти?
- які методи можна використовувати для вирішення конфліктів у групах?
- у чому суть моделі мотивації ARCS та як її можна застосувати для активізації роботи груп і команд?

Тема 15. Етика управління та імідж організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та види етики управління. Етичні норми.
2. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації.
3. Елементи іміджу підприємства. Індикатори складових іміджу.
4. Організаційна культура. Види організаційних культур.
5. Кодекси організаційної поведінки.
6. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.
7. Соціальний маркетинг. Філантропія. Волонтерська робота.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та практичних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання. Аналіз ситуацій морально-етичного вибору

Мета: Розвинути навички аналізу етичних проблем у менеджменті.

Зміст заняття:

I етап (15–20 хв.). Формуються кілька команд по 3–5 студентів. Кожній команді пропонується розглянути запропоновану викладачем ситуацію, прийняти командне рішення і надати йому обґрунтування. Команда має підготуватись до дискусії в аудиторії.

II етап (20–30 хв.). Кожна команда представляє результати аналізу ситуації, відповідає на запитання інших команд, а також бере участь у дискусії.

III етап (10–15 хв.). Аналіз підсумків дискусії. Заключне слово викладача.

Ситуації для аналізу

Менеджери часто зустрічаються з проблемами, що не мають простих рішень, коли стикаються різні моральні та етично-культурні системи. Розв'язання таких ситуацій має характер моральної дилеми, коли важко знайти єдино правильне рішення. Ситуації, наведені далі, ілюструють такі дилеми. Що б ви зробили в кожній із цих ситуацій? Обґрунтуйте свою думку.

Ситуація 1

«Підприємець, що займається продажем великих партій сигарет, дотепер не був переконаний у тому, що паління викликає рак. Недавно він ознайомився зі звітом про дослідження, у ході якого з усією очевидністю встановлений зв'язок між палінням і

раковими захворюваннями. Як йому вчинити?»

Ситуація 2

«Фірма за допомогою досліджень удосконалила один із своїх товарів. Товар не став посправжньому «удосконаленою новинкою», але підприємець знає, що поява подібних стверджень на упаковці й у рекламі підвищить його збут. Як вчинити?»

Ситуація 3

«Підприємець познайомився з жінкою, яка ще донедавна була менеджером з товару в конкуруючій фірмі. Можна взяти її на роботу. Вона із задоволенням розповість про всі плани конкурента на наступний рік. Як вчинити?»

Ситуація 4

«У підприємця існує мережа дилерів. В одного з них на важливій збутовій території недавно почалися проблеми в сім'ї, і показники його продажів упали. Раніше це був один із найпродуктивніших продавців фірми. Як скоро владнається його сімейне життя, невідомо, а поки що велика кількість продажів втрачається. Є юридична можливість ліквідувати виданий цьому дилерові торговий привілей і замінити його. Як вчинити підприємцеві?»

Ситуація 5

«Підприємець довідався, що конкуруюча фірма надала своєму товару властивість, що дуже покращить збут. На щорічній спеціалізованій виставці в цієї фірми буде офіс для гостей, і на одному із прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про цю нову властивість товару. Підприємець легко може надіслати на цей прийом свого спостерігача, щоб довідатися про нововведення. Як йому вчинити?»

Ситуація 6

«Директор фірми щосили намагається домогтися укладання великого контракту й у ході переговорів про запродаж довідується, що представник покупця підшукує собі вигіднішу роботу. У підприємця немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо натякнути йому про цю можливість, він, цілком ймовірно, передасть замовлення главі фірми. Як вчинити?»

Ситуація 7

«Якщо ви знаєте, що до вашого колеги негативно ставляться більшість членів команди, чи повідомите ви йому про це (він буде «смертельно» скривджений) або ви постараетесь приховати свої почуття (буде страждати вся група)?»

Ситуація 8

«Кілька ваших товаришів цікавляться, чи не потребуєте ви їх допомоги. Ви прекрасно справляєтеся зі своїми обов'язками, але якщо ви відмовитеся від пропозиції, чи не розцінять вони відмову як небажання «грати в команді»?»

Ситуація 9

«Ваші товариші по команді пропонують прийняти нових членів, стверджуючи, що давно знають їх. Очевидно, що даний підхід дозволяє уникнути проблем із сумісністю, але як бути з розмаїтістю?»

Ситуація 10

«Процес створення «ідеальної» команди вимагає значних витрат часу й зусиль. Ваші колеги пропонують вивільнити ресурси за рахунок зниження рівня обслуговування замовників. Ваше рішення?»

Практичне завдання 1

«Uni Credit Bank» вважає, що соціальна відповідальність – це спонсорство та філантропія, а тому частину прибутку спрямовує на спонсорство та меценатство. Банк підтримує учасників та інвалідів війни, дитячі, молодіжні, освітні, медичні, спортивні проекти.

«Райффайзен Банк Аваль» також особливу увагу приділяє філантропії. Банк надає благодійну допомогу дитячим закладам, зокрема лікувальним та для сиріт і дітей з неблагополучних сімей. Ще одним напрямом його соціальної відповідальності є підтримка

культурних і духовних проєктів.

Соціальна політика Профінвестбанку спрямована на благодійництво, меценатство класичної музики та регбі.

Акцент на меценатство роблять також такі банки, як «Родовід» і «Фінанси та Кредит».

Банк «Хрещатик» вважає, що соціальна відповідальність – це інвестиції у суспільство та власне майбутнє, зокрема, конкурентоспроможність банку. Пріоритетом банку є отримання прибутку шляхом соціальної та екологічної відповідальності. Зокрема, формами внутрішньої відповідальності банку є: розвиток людського потенціалу за допомогою освітніх програм і підвищення кваліфікації; інвестиції в охорону здоров'я працівників та безпечні умови праці, недержавне пенсійне забезпечення, допомогу в критичних ситуаціях. Зовнішніми формами соціальної відповідальності банку є: співпраця з місцевими громадами; спонсорська і благодійна допомога; сприяння реалізації екологічних проєктів.

Визначте:

Які моделі соціальної відповідальності використовують згадані організації?

Які очікувані вигоди від застосовуваних форм соціальної відповідальності?

Які можливі ризики даних форм соціальної відповідальності?

Що Ви можете порекомендувати для вдосконалення (розширення) застосовуваних форм соціальної відповідальності?

Практичне завдання 2

Місяць тому Ви як директор ТзОВ прийняли на роботу молодого, перспективного юриста, який зарекомендував себе протягом випробувального терміну як висококласний спеціаліст. Водночас він нетактовно та різко спілкується з колегами, особливо з технічним та обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте повідомлення про його неетичну поведінку, а сьогодні надійшла письмова скарга від офіс-менеджера щодо безпідставного звинувачення та брутальної поведінки нового працівника.

Дайте відповідь на запитання

Як керівнику підприємства слід реагувати на подібні скарги?

Які недоліки в менеджменті спричинили таку ситуацію та як можна було цього уникнути?

Як Ви діятимете, обіймаючи посаду керівника ТзОВ, у схожому випадку?

Практичне завдання 3

Дані Звіту зі сталого розвитку-2023 системи компаній Кока-Кола в Україні містять такі цифри, які характеризують їхню корпоративну соціальну відповідальність та спрямованість на стійкий розвиток:

- 71% загального бюджету на закупівлі витрачено на продукцію місцевих постачальників;
- 95% – становить індекс залученості працівників;
- створено 24 031 робочих місць в економіці, що становить 0,14% від загальної зайнятості в Україні;
- одним робочим місцем у компанії Кока-Кола підтримується 18 робочих місць в економіці України;
- 35% всієї упаковки, випущеної на ринок, зібрано і перероблено (понад 8 567 тонн відходів);
- встановлено 3376 контейнерів для роздільного збору сміття;
- 100 тис. куб. м води відновлено у озерах Національного природного парку «Олешківські піски»;
- 1,80 літрів використовується на виготовлення 1 л готового напою;
- 32528 випускників скористалися перевагами навчальної платформи iLearn;
- 8532 учасників було охоплено програмою розвитку молоді;
- 196090 жінок стали бенефіціарами програми «Я зможу!», спрямованої на посилення

ролі жінок у суспільстві;

– 1273 працівників компанії та членів їхніх сімей взяли участь у волонтерських ініціативах компанії, 17% із них долучилися до них у робочий час.

Визначте

Який рівень і види соціальної відповідальності компанії?

Як впливають на конкурентні переваги компанії обрані форми соціальної відповідальності?

На основі даних звітів зі сталого розвитку за минулі роки, проаналізуйте, як змінювався підхід до соціальної відповідальності компанії.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: етика управління, етичні норми, комітет з етики, соціальна ревізія, навчання етичної поведінки, імідж організації, організаційна культура, кодекс поведінки, соціальний маркетинг, філантропія, доброчинний маркетинг, корпоративна репутація, суспільна відповідальність, волонтерська робота, управлінська функція кодексів.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- що таке етика управління та які її основні види?
- які етичні норми зазвичай встановлюються в організаціях?
- яку роль виконує постійний комітет з етики в організації?
- що таке соціальна ревізія та як вона впливає на корпоративну культуру?
- як проводиться навчання етичної поведінки в організації?
- які сучасні загальні етичні принципи управління існують?
- що таке імідж організації та які його основні складові?
- які вимоги пред'являються до формування позитивного іміджу організації?
- яку роль відіграють соціальні ініціативи у формуванні суспільно позитивного іміджу організації?
- які функції виконують організаційні кодекси та як вони впливають на корпоративну культуру?

Семінарське заняття 4

Тема 16. Ефективність менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність та природа організаційних змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін. Фактори змін в організації.
3. Методи проведення змін в організаціях.
4. Сучасні концепції організаційних змін.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та практичних та кейсових завдань з питань теми заняття.

Практичне завдання

Потужність підприємства харчової промисловості «Соковинка», яке займається виготовленням, закупівлею, переробкою ягід та фруктів і виготовленням плодово-овочевої консервації, становить 60 000 тис. кг у рік. Працює на ньому 78 осіб. Усі вони повністю зайняті, деколи окремим працівникам доводиться виконувати понаднормову роботу.

Наступного року планується ввести у дію нове виробництво з переробки томатів, що зумовить зростання обсягу виробництва на 20%.

Стратегічними цілями підприємства передбачено збільшення частки ринку на 10% наступного року. Завоювати ринок планується шляхом активної політики маркетингових комунікацій. На підприємстві у штаті є посада маркетинголога, але вона вакантна.

За урядовими прогнозами, виробництво сільськогосподарських культур наступного

року зросте: ягід і фруктів – на 5%, овочів – на 10%. Однак постачальники, з якими співпрацює підприємство, не планують нарощувати обсяг виробництва.

Визначте, які можливі зміни очікують підприємство відповідно до його стратегічних і тактичних цілей.

Якою б мала бути орієнтовна послідовність змін?

З яким опором змінам може зіштовхнутися керівництво?

Які найефективніші методи подолання опору змінам Ви б порекомендували у цій ситуації?

Кейс для аналізу «Виробник комфорту»

Концерн «Ярослав» – національний лідер текстильної галузі України з багаторічною історією та корпоративними традиціями, який об'єднує чотири виробничі підприємства (ПП «Ярослав», м. Київ; ТОВ «Фабрика Промінь», смт Димер, Київська область; ТДВ «Богуславська суконна фабрика», м. Богуслав, Київська область; ТДВ «Стеблівська бавовнянопрядильно-ткацька фабрика», смт Стеблів, Черкаська область), що спеціалізуються на окремих видах текстилю. Завдяки розгалуженому виробництву ПП «Ярослав» пропонує широкий асортимент текстилю: комплекти постільної білизни; постільні речі й аксесуари; махрові вироби; кухонний текстиль; одяг та уніформу; нитки та пряжу; неткані матеріали; тканини різного призначення.

Підприємство засноване в 1995 році. За час діяльності підприємство швидко розширило обсяги виробництва, придбало власні приміщення, відкрило власну дизайн-студію, налагодило виготовлення фірмового упакування. Вдала політика керівництва та швидке зростання виробництва дозволили компанії зайняти передові позиції на ринку легкої промисловості України.

А починалося все у далеких 1980-х, коли ще мало хто міг спрогнозувати крах Радянського Союзу та перехід від соціалізму до «дикого» капіталізму. Цього не передбачав і лейтенант, випускник Київського вищого інженерного радіотехнічного училища військ ППО Олександр Барсук. Йому і не снилося, що він може стати власником декількох текстильних підприємств, що випускають настільки дефіцитні при радянській владі махрові рушники, постільну білизну і, навіть, пледи із справжньої новозеландської шерсті. Першим місцем служби лейтенанта стала Естонія, в якій, як згадує Олександр, перехід від соціалізму до капіталізму почався раніше, ніж в Україні. В другій половині 1980-х підприємство там було чудасією.

Незабаром Олександр пішов із служби. Почалися 1990-ті роки – час нових цін, розвалу Союзу, купонокарбованців, комерційних вояжів колишніх радянських громадян за кордон. Їхати в такі «тури» Олександр не хотів, але треба було виживати: росли діти, а з ними і витрати. Дружина Олександра вміла шити. І першими товарами, які він повіз за кордон, були пошиті нею фартухи. Але такий «бізнес» продовжувався недовго. Незабаром Олександр задався питанням: а навіщо возити за тридев'ять земель те, що цілком можна продати і тут? Виявилось, що ті ж товари непогано купують і в Києві. Спершу єдиною швачкою була дружина Олександра, та з часом удома з'явилися перші наймані працівники. Олександр носив їм викрійки і забирав готові вироби, а потім зносив їх у магазини. Так продовжувалося доти, доки сусід не порадив орендувати приміщення одного з академічних інститутів – було це в 1995 р. Тоді можна було недорого взяти в оренду площі й придбати устаткування, що було у вжитку.

На роботу найняли декількох випускниць профільного профтехучилища, що Олександр і зараз вважає помилкою – треба було запрошувати досвідчених швачок. Але як правильно вести бізнес він тоді ще не знав. Почалася робота, щомісяця новостворена фірма купувала по одній швейній машині – ясна річ, «б/у», але обов'язково професійну. Через рік приміщення в 100 кв. м було заповнено. За рік-півтора орендовані площі збільшилися до 1000 м. кв. У 1996 р. зареєстровано назву «Ярослав», у компанії з'явився торговий знак. Відомий київський художник розробив його лише за 100 дол. США. У своєму столі він досі зберігає оригінал

ескіза. «Можу лише уявити, як дорого мені обійшлася б розробка фірмового стилю зараз», – говорить пан Барсук.

Помітний «ривок» у бізнесі відбувся у 1997 р., коли компанія почала шити постільну білизну. В ту пору ринок начебто і не був зайнятий, але закріпитися на ньому виявилось не просто. Олександр вирішив завоювати його низькими цінами. Рентабельність «Ярослава» була мінімальною – 0,5–1 грн на комплекті постільної білизни. У результаті ціна його товарів у магазині виявилася майже вдвічі нижчою, ніж у конкурентів. І конкуренти не витримали – через рік їх у «Ярослава» майже не залишилося. Але жодних фінансових резервів у компанії при такій стратегії бути не могло. По суті, «Ярослав» жив «з коліс» – на «сьогоднішню» виручку від реалізації негайно купувалася нова тканина. Грошей вистачало на зарплату (її, як запевняє Олександр, він не затримував ніколи, причому платив своїм швачкам доволі непогані на тоді гроші – близько 300 дол. США у місяць), оренду, тканини, мінімальне необхідне устаткування.

Позбувшись конкурентів, «Ярослав» почав поступово підвищувати ціни, збільшуючи рентабельність. Це дало змогу придбати кращу техніку, а отже, підвищити продуктивність праці. Водночас почала збільшуватися і орендна плата. Олександру вдалося викупити на торгах приміщення площею близько 4,5 тис. кв. м за 130 тис. дол. США. Зараз таких цін немає, ціна була дуже низькою навіть на ті часи. Іронія долі – гроші позичив теперішній конкурент Олександра під величезні на тоді відсотки – 5% щомісячно. Потім ціну позикових засобів знизили до 4,5%. Після того, як у «Ярослава» з'явилося власне приміщення, банки почали охоче надавати кредити. «Ми одразу відчули, що до нас почали ставитися поіншому – і банки, і контрагенти, і ті ж постачальники тканин. Тобто літом 1999-го ми вийшли на принципово інший рівень роботи» – згадує Олександр.

Коли у «Ярослава» з'явилося своє приміщення, Олександру почали пропонувати взяти різноманітні швейні й текстильні фабрики – безкоштовно, щоб лише зміг забезпечити роботою співробітників, що залишилися там. Чимало підприємств, що благополучно працювали за радянської влади, так і не відновили свою роботу. Так, у Олександра з'явилося ще одне підприємство – швацька фабрика в Димері. Купувати її не довелося – люди просто переписали на нього свої паї.

Нині «Ярослав» – це об'єднання фабрик, концерн, що виробляє текстильну продукцію. В них є повний цикл виробництва від пряжі до випуску готових ковдр, пледів, а також спеціальних тканин, які не бояться температур (для металургів), кислот (для хіміків), брезентових, для вишивання тощо.

Управління підприємствами здійснює ПП «Ярослав», Олександр Борсук – його директор. Саме ПП забезпечує збут продукції. Самостійна реалізація в останніх підприємств мінімальна – 1–2%, за винятком Богуславської фабрики, яка продає до 10% своєї продукції за рахунок спеціальних тканин.

Усе, що виготовляє об'єднання підприємств, продається повністю. Тому обсяги виробництва у грошовому вимірі та виручка збігаються.

Розширити виробництво допомогло нове обладнання німецької фірми «Техрі». До цього підприємство працювало у дві зміни, але з купівлею «Техрі» необхідність у цьому відпала – більше розкроем постільної білизни вручну ніхто не займається. Крім того, виробничі потужності підприємства складають: вишивальне обладнання «Тажіма» (Японія), вишивальне обладнання з лазерним обрізанням «Richrease» (Китай), стьобальне устаткування «Richrease» (Китай), ткацьке обладнання з жакардовими головками «SMIT» (Італія), рапірні жакардові ткацькі верстати «Dornier», «Panter», «Smit textile Gs» (Італія, Німеччина), кареточно-ткацькі верстати для дрібноузорчастих тканин Fast-R (Італія), кардочесальні, мотальні та снувальні машини виробництва Німеччини, настилювальні комплекси «GERBER» (США), «APOLLO» (італійсько-румунське виробництво), крутильні і прядильні машини Volkmann, HDB (Бельгія, Німеччина).

«Ярослав» виготовляє товари для всіх споживачів – і заможних, і не дуже. Нині його продукція продається в дилерській мережі й в супермаркетах у всіх регіонах України (понад

1000 магазинів), у торгових точках по системі «франчайзинг» (більше 25 магазинів). «Ярослав» має близько 20 власних фірмових магазинів. І якщо перший із них з'явився майже випадково, то згодом Олександр побачив, що це дає результати – магазин дозволяє бути більш незалежним у збуті. Поява магазинів зумовила розвиток підприємства. Адже власні магазини змушують розширювати асортимент. Функціонує також інтернет-магазин: yaroslav.ua.

Абсолютні цифри, що показують результати діяльності об'єднання, Олександр називати навідріз відмовляється – це комерційна таємниця, в умовах жорсткої конкуренції їх ніхто не оприлюднить. За його оцінками, рентабельність одного обороту бізнесу – близько 20%, річна – вище, адже в рік буває приблизно три оберти. Знижки під час акцій, що досягають 40%, найкраще свідчать про прибутковість бізнесу.

Витрати на рекламу в «Ярослава» дуже невеликі. Зрідка це реклама на телебаченні, білборди, інформація в журналах.

Штат компанії формувалася роками. Наприклад, бригаду менеджерів, обслуговуючих супермаркети по всій Україні, набирали, розмістивши оголошення в інтернеті. Кілька співробітниць майже одночасно пішли у декрет і компанії були потрібні одразу три людини. Охочих було чимало, з ними проводили співбесіду. Роботою тих, кого прийняли, директор загалом задоволений.

Що стосується директорів фабрик, то майже всі вони керували ними і раніше. «Може, за нинішніми мірками, це був неправильний крок, але я не став міняти їх. Але спрацюватися з ними вдається не завжди, – зізнається пан Барсук. – Наприклад, на одній з фабрик директор лише формально залишається директором, реально керує мій представник».

Не міняв він і директорів магазинів. Чимало фірмових магазинів раніше були звичайними галантерейними, а потім висловили бажання працювати з «Ярославом».

Олександр вважає себе авторитарним керівником і не приховує, що іноді втручається в роботу навіть начальника цеху, з якою той цілком може впоратися самостійно.

Великої плінності серед швачок нема. Серед них багато тих, хто працював з початку заснування бізнесу, зокрема і наймані «хатні» швачки. Як правило, якщо людина пропрацювала в компанії більше року, то залишається у ній надовго. Але прийняти рішення про звільнення пан Барсук може швидко – дуже не любить, наприклад, якщо хтось, особливо недосвідчений, намагається диктувати свої умови. Тому на роботу воліє брати людей хоч із якимось досвідом, навіть якщо це досвід роботи в інших галузях – за одного битого двох небитих дають: співробітник повинен реально оцінювати свої можливості й свій професіоналізм. А ось сприяти професійному росту директор «Ярослава» готовий. У тому числі і фінансово – підприємство оплачує витрати з навчання на курсах.

Абсолютний розмір зарплат Олександр Барсук не називає. Він не знає, чи конкурентноздатні зарплати на його підприємстві порівняно з окладами, наприклад, в банківському секторі. Але стверджує, що зарплати в «Ярославі» вищі, ніж на інших текстильних підприємствах, причому вони щомісяця зростають.

Можливість довірити комусь управління Олександр навіть не розглядає. «Це – нездійсненна мрія будь-якого власника, – жартує він. – А взагалі, це моє життя, мене воно цілком влаштовує. Ви ж не доручите комусь пожити замість вас, поки ви вирішили, скажімо, полежати під наркозом. І справа зовсім не в ризику бути обкраденим, а в тому, що управлінець найімовірніше прийме не те рішення, яке приймаю я». До слова, рішення він приймає дуже швидко.

Стратегія підприємства – це постійне вдосконалення та розвиток, а тому, ПП «Ярослав» оновлює виробничі лінії, впроваджує новітні технології, розширює асортимент новими трендовими виробами. В пріоритеті – стабільно працюючий виробничий ланцюг, який гарантує виробництво високоякісної текстильної продукції і «економ», і «преміум» класу за оптимальними цінами.

Ключовими чинниками успіху ПП «Ярослав» є досвідчені та кваліфіковані майстри, які володіють інноваційними методиками виробництва. У їхньому розпорядженні найновіше

ткацьке обладнання, модернізовані прядильні машини, а також цілі швацькі комплекси. Також треба зауважити, що при виробництві використовується тільки високоякісна сировина від вітчизняних і закордонних постачальників, тому продукція має великий попит і популярність серед споживачів. Уся продукція під маркою «Ярослав» сертифікована відповідно до міжнародних стандартів.

Запитання до кейсу

Які організаційні зміни пройшов концерн «Ярослав» із часу заснування?

Які чинники його зовнішнього та внутрішнього середовища викликали організаційні зміни?

Які з визначених Вами організаційних змін мали, на Вашу думку, найбільший вплив на результати діяльності підприємства?

Наведіть конкретні приклади, які з організаційних змін могли б викликати опір працівників?

Який метод подолання опору змінам, на Ваш погляд, обирав директор підприємства, виходячи з наведеної інформації?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: організаційні зміни, управління змінами, зовнішні джерела змін, внутрішні джерела змін, планові зміни, ситуаційні зміни, еволюційні зміни, революційні зміни, механістична концепція, органічна концепція, модель змін Левіна, модель Баллока і Баттена, людський фактор, організаційна культура, ефективність роботи.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- що таке організаційні зміни та які підходи використовуються для їхнього визначення?
- які основні джерела організаційних змін бувають зовнішніми та внутрішніми?
- як класифікуються зміни за видами (планові, ситуаційні, радикальні тощо)?
- у чому відмінність між еволюційними та революційними змінами в організації?
- які сфери діяльності організації найбільш схильні до змін?
- як впливають зміни на організаційну культуру та людський фактор?
- у чому полягає сутність механістичної та органічної концепцій змін?
- як працює модель змін К. Левіна та які етапи вона охоплює?
- які основні елементи моделі змін Р. Баллока і Д. Баттена?
- як сучасні методи проведення змін можуть забезпечити ефективність організаційних трансформацій?

Семінарське заняття 12, 13

Тема 17. Ефективність менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна.
2. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
3. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.
4. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.
5. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

Задача 1.

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

— збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2%;

— освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн.;

- при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджетна суму 50 тис. грн.;
- не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

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

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

По завершенні планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

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

Керівник фірми оцінив роботу свого підлеглого за вказаними показниками так:

- 1)2;
- 2)5;
- 3)3;
- 4)4.

Визначте ефективність роботи менеджера з маркетингу

Задача 2. «Визначення коефіцієнта бездефектності праці»

Постановка завдання. У ВАТ «Альфа» має відбутися чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Вам доручено визначити коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

Таблиця 1. Показники праці управлінського персоналу ПАТ «Альфа»

Прізвища та ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії
	Заданий	Фактичний	Порушення графіка поставок продукції	Невиконання місячних планів	Неритмічне завантаження цехів	Невиконання завдань з впровадження інновацій	Невиконання завдань керівництва	Неоперативність у роботі	Порушення внутрішнього трудового розпорядку	Несвочасне складання і доведення до цехів місячних завдань	
Кузнецов В.С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бекетов Б.Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І.Д.	5	5	1							1	60
Петров В.А.	10	8	-1	1	-		-	-	-	-	50
Гала Г.А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В.І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н.І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай І.Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О.Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П.О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50
Рус О.Л.	3	3	1	2		-	-	-	-	-	60
Круглов Р.Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П.Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н.Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55

Наумова І.Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І.Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н.С.	7	8		2	-	-	-	-	1	-	55
Галкіна В.Л.	3	4								2	50
Глухова Н.Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Серьогін Є.Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В. І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

Завдання до вправи:

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації для атестаційної комісії.

Практичне завдання

Функціональний поділ праці серед керівників різних рівнів на кондитерській фабриці такий:

начальник цеху здійснює керівництво виробничогосподарською діяльністю цеху з виготовлення цукерок, забезпечує виконання виробничих завдань;

старший інспектор з контролю якості організовує проведення аналізів та інших досліджень з метою забезпечення лабораторного контролю відповідності якості сировини;

начальник юридичного відділу забезпечує додержання законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів, здійснює контроль за відповідністю вимогам законодавства документів, які готуються на підприємстві;

завідувач складом керує роботами комірників, які здійснюють приймання товарно-матеріальних цінностей, що надходять від постачальників, їх зберігання на складі і відпуск;

директор фірмового магазину мотивує діяльність працівників магазину, спрямовує на якісне обслуговування покупців, готує заявки на поставку кондитерської продукції, контролює ритмічність надходження продукції та їх відповідність поданим заявкам;

начальник фасувальної дільниці координує роботу підлеглих працівників з фасування кондитерської продукції їх у коробки;

старший дегустатор проводить органолептичну оцінку якості зразків кондитерської продукції, вносить необхідні зміни у рецептуру продукції;

начальник дільниці з виготовлення вафлів керує технологічним процесом виготовлення вафель з начинками на потоковій механізованій лінії, контролює відповідність співвідношення начинки і листів заданій рецептурі.

Визначте, якими показниками можна оцінити ефективність управління керівників різних рівнів кондитерської фабрики.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: результативність, ефективність, економічна ефективність менеджменту, організаційна ефективність управління, соціальна ефективність управління, відповідальність, етика, юридична відповідальність в менеджменті, соціальна відповідальність в менеджменті, імідж організації, соціальна поведінка, етика службових відносин, етична поведінка, мораль, етика підприємницької діяльності, етичний кодекс фірми.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- особливості визначення результативності та ефективності в менеджменті;
- сутнісна характеристика, економічної та соціальної ефективності управління;
- види організаційної ефективності;
- основні показники ефективності здійснення управлінської діяльності та способи їх розрахунку;
- основні параметри удосконалення управлінської діяльності;
- критерії удосконалення управління організацією.
- сутність юридичної відповідальності в управлінні та її види;
- особливості соціальної відповідальності в управлінні;

- особливості етики бізнесу та її роль у менеджменті;
- формування іміджу організації та його взаємозв'язок з етикою бізнесу;
- особливості етики службових та ділових відносин;
- види та сфери прояву неетичної поведінки;
- умови забезпечення етичної діяльності підприємців;
- особливості розробки та впровадження етичного кодексу фірми.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Менеджмент». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички в галузі екологічного управління.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Менеджмент» складається з двох окремих частин (для третього і четвертого семестрів) та розбита на два блоки: письмових робіт та індивідуальної роботи для кожного семестру окремо. Письмова робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують письмову та індивідуальну роботу самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист індивідуальної роботи. Питання письмової роботи виносяться на підсумковий семестровий контроль.

ЧАСТИНА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (3 семестр)

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте роль наукового експерименту в наукових дослідженнях
2. Дослідіть використання моделювання в менеджменті
3. Охарактеризуйте процес моделювання

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати процес моделювання в наукових дослідженнях. Визначити особливості використання моделювання в менеджменті.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі охарактеризувати процес моделювання та дослідити його необхідність використання в менеджменті.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте проблеми формування сучасної моделі менеджменту в Україні
2. Дослідіть практичні аспекти використання надбання класичних та неокласичних теорій в практиці сучасного управління.
3. Опишіть, які сучасні методи управління можна запозичити зі школи людських відносин.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати проблеми формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Визначити особливості використання практичних аспектів надбання класичних і неокласичних теорій в практиці сучасного управління.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію класичних та неокласичних теорій для використання в практиці сучасного управління.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Дослідіть використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля
2. Прослідкуйте генезис принципів менеджменту в теоріях управління.
3. Визначте які принципи школи наукового управління можуть бути використані в

українських реаліях.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати генезис принципів менеджменту в теоріях управління. Визначити особливості використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля.

Тема 4. Організації як об'єкт управління. Середовище функціонування організацій

Питання для самостійної роботи

1. Визначте, які фактори зовнішнього середовища впливають на функціонування сучасних підприємств в умовах воєнного стану.
2. Визначте основні інструменти адаптації вітчизняного бізнесу до здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати інструменти адаптації вітчизняного бізнесу до нових умов: релокацію виробництва в безпечніші регіони, диверсифікацію постачальників та ринків збуту, а також цифровізацію процесів для роботи у віддаленому форматі. Особливе значення має впровадження кризового планування та управління ризиками, що дозволяє швидко реагувати на непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі. Врахувати, що багато компаній активно залучають міжнародні гранти та програми підтримки малого і середнього бізнесу. Підтримка морального духу співробітників, гнучкі графіки роботи та корпоративна культура взаємодопомоги також є ключовими факторами стабільності бізнесу під час воєнного стану.

Тема 5. Функції та методи менеджменту

Питання для самостійної роботи

3. Визначте механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних
4. Опишіть методи менеджменту як результату виконання функцій менеджменту
5. Охарактеризуйте методи прямого та непрямого впливу в менеджменті

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Визначити особливості методів прямого та непрямого впливу в менеджменті.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних та охарактеризувати методи прямого та непрямого впливу в менеджменті.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте політику, правила та процедури в організації
2. Опишіть роль стратегічного планування в організації.
3. Визначте етапи розробки стратегічних планів

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати роль стратегічного планування в організації. Визначити особливості проведення політик, правил та процедури в організації.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо алгоритму стратегічного планування в організації.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте поняття скалярний процес та скалярний ланцюг
2. Опишіть вертикальну координацію: прямий контроль, стандартизація
3. Охарактеризуйте горизонтальну координацію: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії.
4. Визначте сутність департаменталізації.
5. Охарактеризуйте взаємодію структур організації

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати вертикальну та горизонтальну координацію. Визначити особливості запровадження склярного процесу та склярного ланцюга.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо алгоритму вертикальної та горизонтальної координації в ланцюгу управлінських рішень.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте принципи врахування психологічних та фізіологічних особливостей працівника у мотивації
2. Опишіть зміст та основні положення теорії підтримки бажаної поведінки
3. Визначте основні засади побудови ефективної системи мотивації праці

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати зміст та основні положення теорії підтримки бажаної поведінки. Визначити особливості врахування психологічних та фізіологічних особливостей працівника у мотивації

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначте основні засади побудови ефективної системи мотивації праці.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте зворотній зв'язок під час контролю
2. Опишіть підходи до створення системи контролю
3. Визначте показники ефективності системи контролю на підприємстві
4. Опишіть причини типових помилок в процесі контролю

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати підходи до створення системи контролю. Визначити підходи до створення системи контролю та причини типових помилок в процесі контролю.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити показники ефективності системи контролю на підприємстві.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Розкрийте суть регулювання і визначити його місце та роль в системі управління організацією.
2. Опишіть, які методи регулювання використовувати для підтримання стабільного рівня продуктивності команди

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати суть регулювання. Визначити місце та роль регулювання в системі управління організацією.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію визначити місце та роль регулювання в системі управління організацією.

ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (4 семестр)

Тема 11. Управлінські рішення в менеджменті

Питання для самостійної роботи

1. Визначте вплив особистої оцінки керівника, середовища прийняття рішень, інформаційних обмежень, психологічних обмежень, негативних наслідків, взаємозалежності рішень на процес прийняття рішень
2. Охарактеризуйте взаємозалежність управлінських рішень
3. Опишіть умови якості управлінських рішень
4. Визначте чинники якості управлінських рішень

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати умови та чинники якості управлінських рішень. Визначити вплив особистої оцінки керівника, середовища прийняття рішень, інформаційних обмежень, психологічних обмежень, негативних наслідків, взаємозалежності рішень на процес прийняття рішень

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо взаємозалежності рішень на процес прийняття рішень.

Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті

Питання для самостійної роботи

1. Визначте поняття комунікаційного перенавантаження
2. Опишіть фактори, що впливають на комунікаційне перенавантаження
3. Охарактеризуйте ознаки «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій
4. Визначте мету зворотного зв'язку в процесі комунікацій

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати фактори, що впливають на комунікаційне перенавантаження. Визначити мету зворотного зв'язку в процесі комунікацій.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо мети зворотного зв'язку в процесі комунікацій

Тема 13. Керівництво та лідерство

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту
2. Опишіть основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
3. Визначте основні лідерські якості менеджера.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Визначити сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі охарактеризувати сутність та визначальні аспекти керівництва, сформулювати перелік лідерських якостей.

Тема 14. Управління групами і командами в організації

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні відмінності між групами і командами
2. Визначте ключові аспекти формування згуртованої команди.

3. Опишіть основні якості менеджера, необхідні для формування успішної команди.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати основні відмінності між групами і командами. Визначити фактори, які впливають на рівень згуртованості команди.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі охарактеризувати якості менеджера, необхідні для формування успішної команди.

Тема 15. Етика управління та імідж організації

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте показники економічного обґрунтування формування суспільно позитивного іміджу організації
2. Охарактеризуйте та наведіть приклади просування доброчинної справи, ініційованої бізнесом через соціальні мережі.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі систематизувати показники економічного обґрунтування формування суспільно позитивного іміджу організації.

Опрацювати інтернет-джерела та на їх основі навести приклади просування доброчинної справи, ініційованої бізнесом через соціальні мережі.

Тема 16. Управління організаційними змінами

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте особливості впровадження організаційних змін на підприємствах, які знаходяться в кризовому становищі.
2. Визначте інструменти подолання опору персоналу проведенню організаційних змін.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі охарактеризувати особливості впровадження організаційних змін на підприємствах, які знаходяться в кризовому становищі

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі узагальнити інформацію про інструменти подолання опору персоналу проведенню організаційних змін.

Тема 17. Ефективність менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте особливості оцінки різних видів ефективності менеджменту
2. Визначте особливості використання ключових показників ефективності для оцінювання ефективності управління.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Визначити особливості оцінки різновидів ефективності

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі узагальнити інформацію про особливості використання ключових показників ефективності для оцінювання ефективності управління.

1.5. Індивідуальні завдання

У процесі вивчення навчальної дисципліни студенти виконують індивідуальні завдання окремі з них за власним вибором із пропонованого переліку:

ЧАСТИНА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (3 семестр)

1. Допис в соціальні мережі (10 балів максимум)

Підготувати 2 дописи для соціальної мережі на тему: "Цікаві постаті в менеджменті".

У дописі має бути коротка біографія, визначні досягнення та роль в сучасності

2. Навчальні курси (10 балів максимум)

Використовуючи навчальні платформи пройти курси та підтвердити результат сертифікатом. Тематика курсів орієнтовна, студент має право самостійно обрати курс, попередньо погодивши його з науково-педагогічним працівником, які забезпечує викладання семінарських занять. Орієнтовний перелік курсів:

https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Illinois+DMMS101+2023_T3

https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Illinois+DMMP101+2023_T3

https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+SMM_F101+2023_T1

https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Illinois+BOPM101+2024_T2

https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+SYOBTU101+2023_T1

3. Участь в наукових заходах (10 балів максимум)

Підготовка та публікація тез доповідей для участі в науковій конференції. Тематика конференції та тез погоджується з науковим керівником.

ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (4 семестр)

1. Допис в соціальні мережі (10 балів максимум)

Прочитати книгу Лі Якокка Кар'єра менеджера. Доступна за посиланням: <https://infotour.in.ua/yakokka.htm> Пройти тестування та відповісти на 20 запитань.

2. Навчальні курси (10 балів максимум)

Використовуючи навчальні платформи пройти курси та підтвердити результат сертифікатом. Тематика курсів орієнтовна, студент має право самостійно обрати курс, попередньо погодивши його з науково-педагогічним працівником, які забезпечує викладання семінарських занять. Орієнтовний перелік курсів:

<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/basics-of-it-team-and-project-management/>

<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/what-to-do-next/>

<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/social-entrepreneurship/>

<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/business-english/>

3. Участь в наукових заходах (10 балів максимум)

Підготовка та публікація тез доповідей для участі в науковій конференції. Тематика конференції та тез погоджується з науковим керівником.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену з використанням тестових технологій, у тому числі комп'ютерних.

Структура екзаменаційного білету включає 1 теоретичне питання, 10 тестових завдань та задачу.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

ЧАСТИНА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (3 семестр)

1. Сучасні методи досліджень в менеджменті.
2. Передумови виникнення науки управління, управлінські революції.
3. Класичні теорії менеджменту.
4. Неокласичні теорії менеджменту.
5. Інтегровані підходи до управління: їх характеристика
6. Закони і закономірності менеджменту.
7. Сутність, природа та роль принципів менеджменту. Класифікація принципів менеджменту.
8. Поняття функцій менеджменту. Класифікація та характеристика функцій менеджменту.
9. Економічні методи менеджменту.
10. Адміністративні методи менеджменту.
11. Соціально-психологічні методи менеджменту.
12. Сутність та види організацій, їх базові характеристики.
13. Внутрішнє середовище організації: поняття та базові складові.
14. Зовнішнє середовище організації: характеристика мікро- та макросередовища.
15. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.
16. Адаптація організації до ринкового середовища.
17. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
18. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Управління за цілями.
19. Система планів підприємства.
20. Планування роботи менеджера. Тайм-менеджмент та хронофаги.
21. Сутність організаційної діяльності
22. Види та типи організаційних структур
23. Проектування організаційних структур управління
24. Поняття мотивування. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»
25. Характеристика теорій змісту мотивації.
26. Характеристика теорій процесу мотивації
27. Процес стимулювання праці: схема мотиваційного процесу
28. Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.
29. Види управлінського контролювання.
30. Етапи процесу контролювання. Система контролю.
31. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
32. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (4 семестр)

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.
2. Умови прийняття управлінських рішень.
3. Моделі прийняття управлінських рішень.
4. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

5. Алгоритм ухвалення управлінських рішень.
6. Штучний інтелект в процесі обґрунтування управлінських рішень.
7. Інформація, її види та роль у менеджменті.
8. Характеристика носіїв інформації.
9. Вимоги, що висуваються до інформації.
10. Поняття і характеристика комунікацій.
11. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
12. Перешкоди в комунікаціях.
13. Поняття та загальна характеристика керівництва.
14. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
15. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
16. Теорії лідерства.
17. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва.
18. Нові концепції лідерства.
19. Емоційна компетенція менеджера.
20. Типи груп і команд в організації. Відмінності груп і команд.
21. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами.
22. Управління конфліктами в організації.
23. Способи активізації роботи груп і команд.
24. Поняття та види етики управління.
25. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації.
26. Елементи іміджу підприємства. Індикатори складових іміджу.
27. Організаційна культура. Кодекси організаційної поведінки.
28. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.
29. Сутність та природа організаційних змін.
30. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін.
31. Основні методи проведення змін в організаціях.
32. Сучасні концепції організаційних змін.
33. Інструменти подолання опору персоналу проведенню організаційних змін.
34. Ефективність та результативність управління.
35. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.
36. Чинники впливу на ефективність управління.
37. Критерії ефективності менеджменту.
38. Методи підвищення ефективності управління.
39. Використання ключових показників ефективності для оцінювання ефективності управління.

1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

1. Класичні теорії менеджменту.
2. Тестові завдання: оберіть одну вірну відповідь.
 - 1. Методи владного впливу – це методи менеджменту, які:**
 - 1) враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;
 - 2) націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
 - 3) спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо;
 - 4) створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту.
 - 2. Резолюція, як форма владного впливу на виконавця в процесі управління – це:**
 - 1) конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом;

- 2) деталізація конкретних шляхів і способів вирішення окремих завдань у межах окремих служб та підрозділів;
 - 3) письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю;
 - 4) прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.
- 3. Розпорядження, як форма владного впливу на виконавця в процесі управління – це:**
- 1) конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом;
 - 2) деталізація конкретних шляхів і способів вирішення окремих завдань у межах окремих служб та підрозділів;
 - 3) письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю;
 - 4) прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.
- 4. Наказ, як форма владного впливу на виконавця в процесі управління – це:**
- 1) конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом;
 - 2) деталізація конкретних шляхів і способів вирішення окремих завдань у межах окремих служб та підрозділів;
 - 3) письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю;
 - 4) прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.
- 5. Яка школа вирішувала управлінські задачі за допомогою економіко-математичних методів**
- 1) школа наукового управління;
 - 2) адміністративна школа;
 - 3) школа науки управління;
 - 4) школа людських стосунків.
- 6. Загальна функція менеджменту – це:**
- 1) частина управлінського циклу, якій властивий регулярний вид діяльності органів управління і яка визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності господарюючого суб'єкта;
 - 2) функція, виокремлена відповідно до завдань управління діяльністю організації, або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямованістю на конкретні чинники виробництва;
 - 3) вид управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу;
 - 4) сукупність дій і операцій, які здійснює менеджмент організації з метою узгодження спільної діяльності її працівників у процесі досягнення цілей організації.
- 7. Відповідальність – це:**
- 1) обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання визначених завдань;
 - 2) необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання;
 - 3) передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого;
 - 4) підвищення контролю та координації спеціалізованих функцій.
- 8. Рівень управління це:**
- 1) сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва;
 - 2) сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим;
 - 3) впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації;
 - 4) сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу.
- 9. Твердження, що бажана поведінка людини сприяє припиненню застосування до неї певних негативних дій — це основа:**
- 1) методу позитивної підтримки бажаної поведінки;

- 2) методу негативної підтримки бажаної поведінки;
- 3) покарання;
- 4) заохочення.

10. 3 точки зору змістового підходу мотивація — це:

- 1) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;
- 2) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загально організаційних;
- 3) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.
- 4) Процес стимулювання працівників організації до продуктивної діяльності.

3. Задача.

Розрахувати розмір оплати праці для робітника за зміну на основі відрядних розцінок за системою Тейлора, якщо за базову розрахункову тарифну ставку взято 100 грн і норму виробітку 140 деталей за 8-годинну зміну (норма часу на деталь 0,09 нормо-години). Додаткові дані наведені в табл. 1

Таблиця 1. Відрядна система оплати праці Тейлора

Відсоток виконання норм, %	Коефіцієнт зміни базової розрахункової тарифної ставки
до 140	0,9
140	1,0
141—150	1,1

Обчислення провести для 3-х ситуацій:

- а) робітник виготовляє 110 деталей за зміну;
- б) робітник виготовляє 140 деталей за зміну;
- в) робітник виготовляє 148 деталей за зміну.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

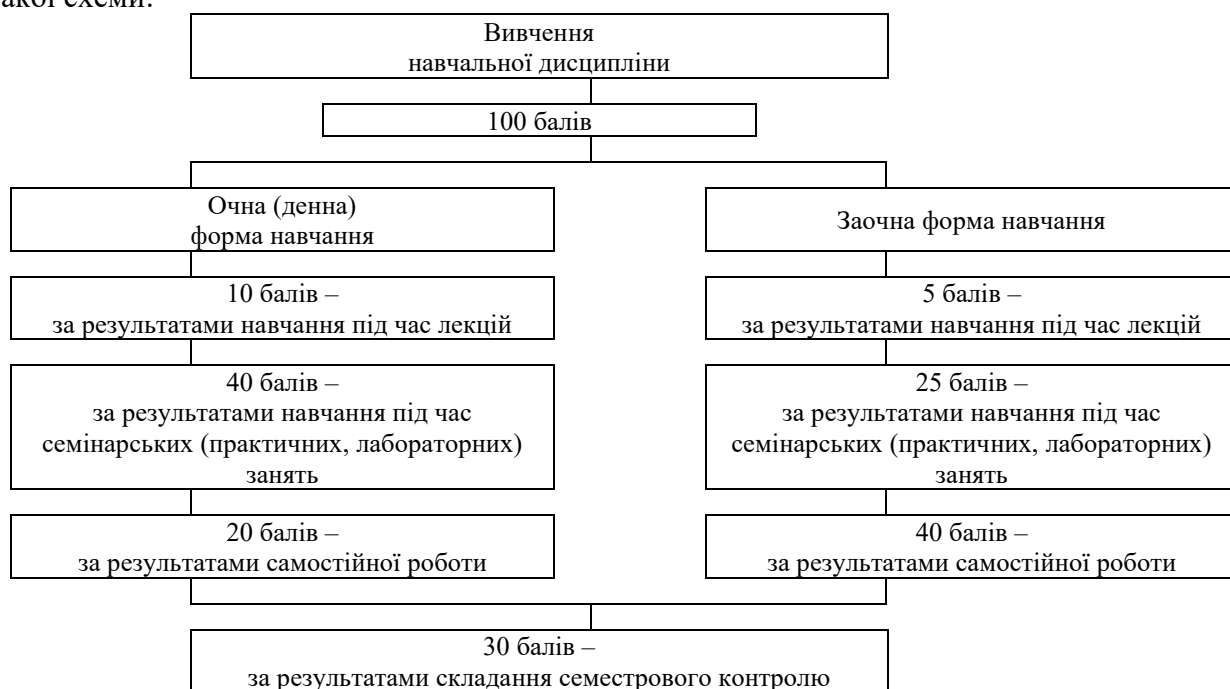


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З навчальної дисципліни «Менеджмент» передбачено проведення 4 лекційних занять у 3-4 семестрі та 4 лекційних занять у 4-5 семестрі за заочною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій			
			1	2	3	4
3 семестр						
1	Заочна	4	1,25	2,5	3,75	5
4 семестр						
1	Заочна	4	1,25	2,5	3,75	5

2.3. З навчальної дисципліни «Менеджмент» передбачено проведення 3 семінарських занять у 3-4 семестрі та 4 семінарських занять у 4-5 семестрі за заочною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у Положенні про організацію освітнього процесу у ХУУП, в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20 (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>)

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

Додаток 1												
№ з/п	14 тем	Номер теми										Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
3 семестр												
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальну роботу	30										30
4 семестр												
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5				10
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальну роботу	30										30

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Менеджмент», студент заочної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій формі на завдання екзаменаційного білета, наведено в таблиці

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові завдання	10	10	10	30,0
	Усього балів	10	10	10	30,0

За захист курсової роботи студент може отримати максимум 100 балів.

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 2

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 3

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.

5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 4

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
5. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
6. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 5

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 6

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є

вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.

5. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
6. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
7. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
8. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
9. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент: Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 580 с.

Тема 7

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 8

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

Тема 9

1. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
6. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 10

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 11

1. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.

8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 12

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 13

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 14

1. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця : Консоль, 2017. 255 с.
2. Карлова О. А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи менеджменту і маркетингу : підручник. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник.

- Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
 5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
 6. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
 7. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
 8. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазараки; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
 9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
 10. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

Тема 15

1. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навч. посіб.. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця : Консоль, 2017. 255 с.
3. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
6. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазараки; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
9. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
10. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

Тема 16

1. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця : Консоль, 2017. 255 с.
2. Карлова О. А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи менеджменту і маркетингу : підручник. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
7. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
8. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
10. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

Тема 17

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

- | | |
|--|---|
| 1. http://nbuv.gov.ua/ | – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського |
| 2. http://gntb.gov.ua/ua/ | – Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України |
| 3. http://www.ounb.km.ua/ | – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки |
| 4. http://www.adm.km.ua/ | – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації |
| 5. http://eup.ru/ | – Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємствах” |
| 6. https://www.management.com.ua/ | – портал знань з менеджменту |
| 7. https://osvita.diia.gov.ua/ | – Дія освіта |