

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кафедра менеджменту та
публічного управління**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять з
дисципліни
“Менеджмент”

Тернопіль – 2018

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни “Менеджмент” для студентів ступеня вищої освіти “бакалавр” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа та страхування” усіх форм навчання / Укладач І.І. Смачило. – Тернопіль: ТНЕУ “Економічна думка”, 2018. – 62 с.

Укладач:

Смачило Ірина Ігорівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного управління ТНЕУ

Відповідальний за випуск:

Шкільняк Михайло Михайлович, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління ТНЕУ

Рецензенти:

Кирич Наталія Богданівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері ТНТУ імені І. Пулюя

Крамарчук Світлана Петрівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного управління ТНЕУ

Розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та публічного управління, протокол № 6 від 30 жовтня 2018 р.

Схвалено науково-методичною комісією з фінансів, банківської справи та страхування, протокол № 4 від 30 жовтня 2018 р.

Рекомендовано науково-методичною радою факультету економіки та управління, протокол № 2 від 31 жовтня 2018 р.

ЗМІСТ

Передмова.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
Практичне заняття № 1.....	5
Практичне заняття № 2.....	8
Практичне заняття № 3.....	11
Практичне заняття № 4.....	13
Практичне заняття № 5.....	16
Практичне заняття № 6.....	18
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
Практичне заняття № 7.....	24
Практичне заняття № 8.....	28
Практичне заняття № 9.....	32
Практичне заняття № 10.....	36
Практичне заняття № 11.....	40
Практичне заняття № 12.....	48
Практичне заняття № 13.....	52
Практичне заняття № 14.....	55
Практичне заняття № 15.....	60
Розподіл рейтингових (вагових) балів та критерії оцінювання.....	68
Рекомендована література.....	69

ПЕРЕДМОВА

Робочою програмою з дисципліни “Менеджмент” передбачені об’єднані у два змістові модулі практичні заняття в обсязі 30 годин, тобто 15 практичних занять. Під час цих занять студенти виконують завдання, розв’язуючи найбільш типові задачі з теорії і практики менеджменту.

Головна мета практичних занять – опанування студентами навчальної дисципліни, забезпечення глибокого і всебічного аналізу та колективного обговорення основних проблем курсу, навчання елементам творчого застосування отриманих знань на практиці.

Основними завданнями практичних занять є:

- закріплення у студентів теоретичних знань;
- оволодіння ними науковим апаратом, навичками усного і письмового викладання навчального матеріалу;
- залучення їх до науки, наукових досліджень;
- формування в них навичок творчого мислення, самостійного формулювання та висловлювання власних думок, а також захисту висунутих наукових положень та висновків;
- формування у них економічного світогляду.

Навчальне видання є додатковим для практичної роботи з дисципліни “Менеджмент”, його мета – сприяти оволодінню термінологією, логікою, а також основними інструментами менеджменту, набути навички з розв’язання різноманітних задач управлінської діяльності підприємств.

Методичні вказівки призначено для проведення практичних занять в аудиторії, для самоконтролю рівня знань студентами і для оцінювання знань студентів. Запропонована система завдань дозволить з’ясувати глибину засвоєння знань із даної дисципліни, швидко і неупереджено їх оцінити.

Методичні вказівки будуть також корисними при підготовці до екзамену з дисципліни “Менеджмент”, а також при виконанні дипломної роботи з проблематики менеджменту.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Практичне заняття № 1

Тема. Сутність, роль та методологічні аспекти менеджменту

Мета: розкрити сутність, значення та зміст поняття “менеджмент”; розглянути рівні, сфери та сучасні підходи до менеджменту як науки.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Сутність понять “управління” та “менеджмент”.
3. Менеджмент як система наукових знань.
4. Менеджмент як мистецтво управління.
5. Рівні та сфери менеджменту.
6. Аналіз підходів до визначення менеджменту.
7. Ролі, навички та обов’язки менеджера.

Дискусійні питання:

1. Поясніть в чому полягає зміст поняття “менеджмент”.
2. Обґрунтуйте розмежування понять “управління” та “менеджмент”.
2. Охарактеризуйте рівні та сфери менеджменту.
3. Обґрунтуйте своє розуміння ролі, навичок та обов’язків менеджера.

Основні поняття: менеджмент, адміністрування, керування, бізнес, підприємство, організація, фірма, менеджер.

Рекомендована література: 3, 6, 8, 9, 10.

Практичні завдання:

1. На підприємстві виникла потреба прийняти фахівця на посаду менеджера. Кандидатури на вакантну посаду відрізняються взаємовідносинами з вищим керівництвом:

– кандидат 1 – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, безперечно та точно виконує будь-яке його завдання;

– кандидат 2 – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і безперечно, точно виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник має авторитет;

– кандидат 3 – схильний до суперечок, але дуже досвідчений фахівець, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає найкращих результатів;

– кандидат 4 – має значний досвід та фахові здібності в сфері менеджменту, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності та власної гідності.

Виберіть одну із кандидатур та обґрунтуйте свій вибір.

2. Ви є керівником рекламного агентства “МУБ”. У вашій організації звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

- звернетесь до центру зайнятості;
- призначите на цю посаду приятну вам особу;
- проведете анкетування в організації;
- попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням в ЗМІ;
- призначите на цю посаду працівника, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

3. Метою будь-якої компанії є максимізація прибутку. Менеджер є ключовою фігурою в управлінні компанією. Головне його завдання – досягнення мети компанії. Разом з тим все більшого значення набуває соціальна відповідальність менеджера перед працівниками компанії, суспільством, країною. Компанія не може існувати і діяти окремо від соціуму, оскільки є частиною суспільства.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники першої позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес – тільки “робити гроші”. Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники другої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання. Реалізуючи концепцію соціальної відповідальності, компанія максимально збільшуватиме вклад в стійкий розвиток, під яким розуміється процес, що дозволяє задовольнити потреби нинішнього покоління. Чю позицію ви поділяєте і чому? Чи повинен, на вашу думку, керівник виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах? Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому? В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися бізнесом: в масштабах компанії; в масштабах регіону, країни?

Ситуація для аналізу:

Рада директорів машинобудівної компанії “Bombardier” на своєму щоквартальному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Компанія звернулася до консалтингової фірми. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність компанії. Було опитано кожного працівника компанії – від головного менеджера до прибиральниці. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона надала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: “З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, які вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не

приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління”. Як можна розв'язати згадані проблеми? Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Менеджмент – це:

- а) система організації праці;
- б) безперервний процес реалізації функцій планування, організування, мотивування і контролювання, необхідний для формулювання та досягнення завдань і цілей організації;
- в) вміння обходитись з чимось;
- г) діяльність, спрямована на отримання прибутку.

2. Об'єктом менеджменту є:

- а) керівники різних рівнів управління;
- б) окремі підрозділи організацій;
- в) процес управління виробничо-господарською діяльністю організацій;
- г) управлінські рішення.

3. Менеджер – це найманий працівник або власник підприємства, який займає керівну посаду і наділений повноваженнями прийняття рішень:

- а) так;
- б) ні.

4. Підприємець – це:

- а) людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства;
- б) людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового;
- в) людина, яка завжди ризикує;
- г) людина, яка створює матеріальні цінності.

5. Якого не існує рівня управління:

- а) академічний;
- б) технічний;
- в) адміністративний;
- г) інституційний.

6. Горизонтальний поділ праці – це:

- а) спеціалізація за галузями менеджменту;
- б) система, що утворює рівні управління;
- в) посадова ієрархія менеджерів;
- г) розміщення конкретних керівників по окремих підрозділах.

7. Підхід, який будується на виділенні окремих основних функцій менеджменту і вивченні теорій та рекомендацій щодо їх найефективнішої реалізації називається:

- а) поведінським;
- б) системним;
- в) процесним;
- г) ситуаційним.

8. До управлінських навичок менеджерів належать:

- а) особисті;
- б) концептуального мислення;
- в) моральні;
- г) соціально-психологічні.

9. Основними функціями менеджменту є:

- а) планування, організування, адміністрування та контролювання;
- б) планування, організування, прийняття рішень та контролювання;
- в) планування, організування, координація та контролювання;
- г) планування, організування, мотивування та контролювання.

10. Організація – це:

- а) відкрита система;
- б) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;
- в) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;
- г) усі відповіді правильні.

Практичне заняття № 2

Тема. Формування та розвиток теорії і практики менеджменту

Мета: розглянути історичний розвиток передумов сучасного менеджменту, формування шкіл менеджменту, здійснити порівняльний аналіз японської та американської моделей менеджменту.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Школа наукового управління.
2. Адміністративна (класична) школа.
3. Школа людських стосунків та поведінкових наук.
4. Кількісна школа.
5. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте школи менеджменту.
2. Які положення школи наукового менеджменту до сьогодні використовуються в системі управління підприємством?
3. Чи є правомірним використання виразу “організація управління”? Свою думку обґрунтуйте.
4. Яким теоріям і концепціям (людського чи виробничого спрямування) ви надали б перевагу у практичній роботі?
5. Охарактеризуйте реальні та потенційні можливості використання зарубіжного менеджменту у сфері менеджменту в українській економіці.

Основні поняття: мікрохронометр, біхевіоризм, хоторнський експеримент.

Рекомендована література: 15, 16, 19, 27.

Ситуаційно-аналітична вправа

1. За результатами опрацювання рекомендованої за темою літератури заповнити таблицю 1.

Таблиця 1

Внесок у розвиток теорії менеджменту різних підходів і концепцій

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї

2. Дослідження переваг американської та японської моделей менеджменту й визначення ключових аспектів успіху цих моделей з метою адаптації їх до умов українського бізнес-середовища.

На основі інформації, поданої у книгах Ф.Дж. (Бак) Роджерс “Шлях успіху: як працює корпорація ІВМ”, частина І. Бізнес та його заповіді та Акіо Моріта “Зроблено в Японії” або будь-яких інших літературних джерел, в яких дано характеристику відповідних моделей менеджменту, сформулюйте переваги кожної моделі, оформіть їх у вигляді таблиці й зазначте, які з виокремлених вами переваг слід використати в моделі вітчизняного менеджменту та чому.

Практичні завдання:

1. Дейл Карнегі вважається одним із засновників школи людських стосунків. У книзі “Як завойовувати друзів і впливати на людей” висуває певні правила. Виокремити:

- шість правил, які допомагають подобатись іншим людям, Дейла Карнегі;

- дванадцять правил, які дозволяють схилити людей до Вашої точки зору (Дейл Карнегі);

- дев'ять правил, які дозволяють впливати на людей, не ображаючи їх (Дейл Карнегі).

2. Коносуке Мацусіта – це один з найвидатніших менеджерів сучасності. Він заснував електротехнічну фірму “Мацусіта Денкі”. Він вважав, що своїм успіхом завдячує тим принципам, які проповідував. Він сформував таку лінію поведінки менеджера: “коли у тебе в підпорядкуванні 100 чоловік, ти повинен завжди бути серед них, коли 1000 – можеш зайняти місце в центрі, якщо ж ти керуєш 10 000, будь на деякій відстані, але там, звідки всіх видно”. Чи відповідає ця лінія поведінки вимогам сучасності? Чи повинні вітчизняні менеджери застосовувати цю лінію поведінки?

3. Здійснити порівняльний аналіз управлінських концепцій класичної доби (на прикладі праць Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля, Макса Вебера, Лютера Гьюліка та Ліндала Урвіка).

4. Розробити порівняльну таблицю шкіл менеджменту.

Тематика до творчої презентації (завдання):

1. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

2. Внесок у розвиток світової теорії менеджменту українських науковців.

3. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Основоположником школи наукового управління є:

- а) Елтон Мейо;
- б) Анрі Файоль;
- в) Мері Фоллет;
- г) Фредерік Тейлор.

2. Важливим внеском школи наукового управління у практику управління є:

- а) перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;
- б) систематичне використання стимулювання з метою зацікавити працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва;
- в) створення універсальних принципів управління;
- г) застосування в управлінні математики, статистики, програмування.

3. Скільки принципів побудови структури організації було виділено Анрі Файолем?

- а) 14;
- б) 6;
- в) 10;
- г) всі відповіді неправильні.

4. Визначити хронологічну послідовність розвитку наукових шкіл менеджменту:

- а) наукового управління, адміністративна, людських стосунків, кількісна;
- б) адміністративна, наукового управління, людських стосунків, кількісна;
- в) наукового управління, людських стосунків, кількісна, адміністративна;
- г) кількісна, адміністративна, наукового управління, людських стосунків.

5. Яку із сучасних теорій менеджменту часто називають неокласичною?

- а) школу людських стосунків;
- б) школу наукового управління;
- в) кількісну школу;
- г) школу адміністративного управління.

6. Яка з наведених тез не належить Елтону Мейо?

- а) працівник виконує розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих.
- б) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- в) люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж керівників;
- г) з використанням керівником досвіду, знань та творчих здібностей своїх підлеглих, підвищуватимуться якість рішень і роботи;

7. Хто із наведених науковців не належить до представників кількісної школи в менеджменті?

- а) Н. Лоуренс;
- б) Д. МакГрегор;

в) Д. Вудворд;

г) Р. Акофф.

8. Основним завданням кількісної школи в менеджменті є:

а) збільшення продуктивності (відношення об'єму виробництва до використаних ресурсів) за рахунок полегшення виконуваної роботи;

б) розвиток продуктивних неформальних контактів в організації;

в) забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень;

г) всі відповіді правильні.

9. Френк і Ліліан Гілбрети стали відомими завдяки:

а) перекладом Файолівських праць на англійську мову;

б) використанню принципів наукового менеджменту в будівництві;

в) гуманізації наукового менеджменту;

г) використанню свого винаходу (мікрохронометра).

10. Анрі Файоль розбив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на такі групи:

а) вірні відповіді б, г;

б) фінансові операції, страхові операції, адміністративні операції;

в) облікові операції, технічні операції, операції обміну;

г) облікові операції, комерційні операції, технічні операції.

Практичне заняття № 3

Тема. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Мета: розглянути сутність законів та закономірностей менеджменту, класифікацію принципів менеджменту.

План заняття

1. Обговорення питань теми (30 хв.).

2. Виконання вправи та практичних завдань (40 хв.).

3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Закони та закономірності менеджменту.

2. Принципи менеджменту.

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте закони менеджменту.

2. Охарактеризуйте сутність, природу та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.

3. Охарактеризуйте принципів менеджменту.

Основні поняття: закон, закономірність, принципи.

Рекомендована література: 11, 12, 13, 40.

Вправа “Актуальність/реальність” принципів менеджменту

Ознайомитись із принципами (Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона), визначити для кожного з них у сучасному українському бізнесі:

- актуальність, важливість (біля кожного принципу позначити: актуальний “А” або неактуальний “Н/А”);

- реальність, поширеність (біля кожного принципу позначити: реальний – “Р” або нереальний “Н/Р”).

Тобто біля кожного принципу має бути дві позначки.

Обговорити своє бачення принципів з однокласниками в мікрогрупі. Висловити спільну точку зору, підготувати аргументи її обґрунтування. Способом послідовних виступів представників кожної з мікрогруп обговорити актуальність і реальність принципів у групі.

Практичні завдання:

1. Політика організації та управління виробництвом і людьми в всесвітньо відомій компанії “Sony” здійснюється на основі наступних принципів:

- постановка цілей і задач, які зрозумілі і керівникам, і працівникам;
- свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання;
- антибюрократичний стиль керівництва;
- доручення найбільш важливих проектів новаторам;
- право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим (інтереси справи мають вищий пріоритет);
- виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої сім’ї під назвою “Sony”.

Сформулювати власне ставлення до принципів менеджменту компанії. З урахуванням української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту компанії “Sony” в практичній діяльності українських компаній?

2. Професор американського університету Британської Колумбії Лоуренс Дж. Пітер, на основі спостережень та тривалих роздумів прийшов до здавалося б парадоксального висновку, який в теорії управління отримав назву “Принцип Пітера”. Суть принципу зводиться до того, що, на думку його автора, некомпетентність в професійних справах зустрічається повсюдно. Тому природно припустити, що тільки компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі. Тому, як вважає Л.Дж. Пітер, якщо компетентність служить підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування по службі, будь-який працівник зупиниться, зрештою, на рівні своєї некомпетентності. Результат цього – зіпсована робота, відчай колег і зниження ефективності діяльності компанії. Принцип Пітера спірний, але і не позбавлений підстав. Особливе значення рівень компетентності має для менеджерів, які відповідають не тільки за свою роботу, але і колективу. Некомпетентність менеджера може безпосередньо відобразитись на результатах діяльності компанії. Чи згодні ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Спробуйте знайти аргументи на захист своєї позиції.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Закон спеціалізації управління передбачає:

а) досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва;

б) розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту;

в) те, що будь-яка система має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що до неї входять, або істотно меншим;

г) те, що рішення будь-якого питання в менеджменті в більш короткий термін порівняно з конкуруючою стороною завжди впливає на кінцеві результати діяльності організації.

2. Зазначте, згідно з яким законом необхідно формувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів:

а) закон спеціалізації управління;

б) закон синергії;

в) закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління;

г) закон інтеграції управління.

3. Закономірності менеджменту – це:

а) властивості організації, які характеризують її здатність до адаптації та модернізації;

б) сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації;

в) керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління;

г) об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту, які являють собою логічні форми відображення реальної практики управління.

4. Основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність називаються:

а) принципами менеджменту;

б) законами менеджменту;

в) закономірностями менеджменту;

г) економічними законами.

5. Принцип менеджменту, відповідно до якого будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних цілей та виконання поставлених завдань називається:

а) принципом активізації;

б) принципом цілеспрямованості;

в) принципом системності;

г) принципом взаємозалежності.

6. Принцип активізації – це:

а) принцип менеджменту, згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних, при цьому фактори зовнішнього

середовища постійно впливають на організацію та викликають відповідну реакцію з її сторони;

б) принцип менеджменту, відповідно до якого будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних цілей та виконання поставлених завдань;

в) принцип менеджменту, відповідно до якого організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємопов'язаних елементів;

г) принцип менеджменту, відповідно до якого зміна середовища спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій.

7. До закономірностей менеджменту відносять:

а) активізації та цілеспрямованості;

б) системності та взаємозалежності;

в) процесу, функцій та методів менеджменту;

г) процесу менеджменту та системності.

8. Принцип менеджменту, згідно з яким кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних, при цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію та викликають відповідну реакцію з її сторони називається:

а) принципом системності;

б) принципом активізації;

в) принципом взаємозалежності;

г) принципом цілеспрямованості.

9. Принцип системності – це:

а) принцип менеджменту, відповідно до якого будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних цілей та виконання поставлених завдань;

б) принцип менеджменту, згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних, при цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію та викликають відповідну реакцію з її сторони;

в) принцип менеджменту, відповідно до якого зміна середовища спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій;

г) принцип менеджменту, відповідно до якого організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємопов'язаних елементів.

10. Ієрархічність відносять до:

а) принципів менеджменту;

б) основних категорій менеджменту;

в) групи якостей менеджера;

г) законів менеджменту.

Практичне заняття № 4

Тема. Організація як об'єкт управління

Мета: розглянути організацію як відкриту систему, особливості її функціонування і розвитку, мікросередовище менеджменту, макросередовище менеджменту, чинники, що визначають макросередовище організації.

План заняття

1. Обговорення питань теми (30 хв.).
2. Розгляд ситуації (40 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Організація як відкрита система, особливості її функціонування і розвитку.
2. Мікросередовище менеджменту.
3. Макросередовище менеджменту.
4. Чинники, що визначають макросередовище організації.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “організація”?
2. Охарактеризуйте мікросередовище та макросередовище організації.
3. Опишіть чинники, що визначають макросередовище організації.

Основні поняття: організація, ціль, структура організації, завдання, зовнішнє та внутрішнє середовища.

Рекомендована література: 6, 20, 21, 41.

Ситуація для аналізу:

ПАТ “Glaztex” є постачальником автоматизованих ліній з розливу напоїв у пляшки. Два роки тому вона відкрила закордонне торгове представництво, орієнтоване на країни Скандинавії, Німеччину, Францію, а також країни Бенілюкс. За оцінками “Glaztex”, в цих країнах було більше 2000 підприємств, яким була потрібна її продукція.

Продукція “Glaztex” перевищує за своїми технічними характеристиками продукцію основних конкурентів.

Технологічна перевага лінії розлиття “Glaztex” була у значно вищій продуктивності (на 10% вище, ніж у продукції конкурентів). Обладнання компанії відповідає всім технічним вимогам, а у процесі виробництва використовуються сучасні технології.

Тести, проведені інженерами “Glaztex” в науково-дослідницькому центрі компанії у Великобританії, показали, що їх система є найнадійнішою на ринку. “Glaztex” особливу увагу акцентували на високому рівні якості продукції, проте за вищої ціни, ніж у конкурентів.

Штат торгового представництва у Північній Європі включав менеджера зі збуту та чотирьох торгових представників, за якими були «закріплені» відповідно Скандинавія, Німеччина, Франція та країни Бенілюкс. “Glaztex” набирає до своїх представництв лише висококваліфікованих працівників, які здатні творчо мислити і допомагати становленню компанії на міжнародних ринках. Репутація “Glaztex” є бездоганною, оскільки базується на постійному підвищенні рівня якості продукції. Успіхи компанії визнаються навіть її конкурентами. Визначте, до організації якого виду відноситься компанія «Glaztex». Обґрунтуйте свою відповідь. Охарактеризуйте процес функціонування «Glaztex». Зобразіть схематично модель діяльності компанії “Glaztex”.

Для цього визначте, які елементи відносяться до входів, виходів та внутрішнього середовища організації.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення певної мети називається:

- а) структурою;
- б) організацією;
- в) законом;
- г) середовищем.

2. Організації класифікують за такими ознаками, а саме:

- а) за способом та метою утворення;
- б) за рівнем централізації;
- в) за ступенем відкритості;
- г) за спрямованістю дії.

3. За характером адаптації до змін виділяють:

- а) прості та складні організації;
- б) формальні та неформальні організації;
- в) механістичні та органістичні організації;
- г) великі, середні та малі організації.

4. Мікросередовище організації – це:

- а) сукупність елементів, що становлять одне ціле, спрямоване на досягнення мети;
- б) сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків;
- в) сукупність неконтрольованих сил, що діють за межами підприємства і непідвладні апаратові управління;
- г) частина середовища, яка знаходиться в межах організації.

5. Мікросередовище організації містить п'ять складових:

- а) цілі, структуру, завдання, технології та персонал;
- б) цілі, структуру, завдання, правовий статус, технології;
- в) структуру, завдання, розподіл праці, персонал, характер власності;
- г) технології, персонал, контроль, модель, управлінське мислення.

6. Макросередовище організації – це:

- а) сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків;
- б) частина середовища, яка знаходиться в межах організації;
- в) сукупність неконтрольованих сил, що діють за межами підприємства і непідвладні апаратові управління;
- г) сукупність елементів, що становлять одне ціле, спрямоване на досягнення мети.

7. Які з факторів макросередовища організації належать до факторів непрямого впливу?

- а) конкуренти;
- б) міжнародні відносини;
- в) постачальники;

г) органи державної влади.

8. Швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації – це:

а) складність зовнішнього середовища;

б) сукупність існуючих потенційних продавців та покупців товару;

в) відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності;

г) рухливість середовища.

9. Які з факторів макросередовища організації належать до факторів прямого впливу?

а) інвестори;

б) НТП;

в) політичні фактори;

г) міжнародні відносини.

10. Бажаний результат спільної праці групи – це:

а) завдання організації;

б) прибуток організації;

в) ціль організації;

г) філософія бізнесу.

Практичне заняття № 5

Тема. Комунікації в менеджменті

Мета: характеристика поняття комунікацій і комунікаційної мережі, процесу комунікацій, елементів комунікаційного процесу, основних бар'єрів комунікацій.

План заняття

1. Обговорення питань теми (30 хв.).

2. Проведення ділових ігор та виконання практичного завдання (40 хв.).

3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні питання:

Питання для обговорення:

1. Поняття комунікацій і комунікаційної мережі.

2. Комунікаційний процес та його характеристика.

3. Характеристика бар'єрів комунікацій.

4. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “комунікації”, “комунікаційна мережа”, “комунікаційний процес”?

2. Опишіть канали та засоби комунікацій.

3. Охарактеризуйте основні бар'єри комунікацій.

Основні поняття: комунікації, горизонтальні та вертикальні комунікації, вербальні та невербальні комунікації.

Рекомендована література: 4, 8, 13, 19.

Ділові ігри

На основі викладеного нижче необхідно провести аналіз перешкод в комунікаціях:

1. Демонстрація виникнення інформаційного шуму.

Демонстрація проводиться у вигляді гри: троє студентів виходять з аудиторії, після чого студентам, що залишилися, зачитується текст. Потім запрошується перший учасник експерименту й при ньому текст зачитується ще раз, але вже швидко, скоромовкою. Після завершення читання випробуваного просять переказати почуте другому учасникові вправи й т.д. Слухачі спостерігають, як наростає інформаційний шум. По закінченні гри (коли третій випробуваний розповість, що він почув) розповідь зачитується втретє.

2. Демонстрація виникнення інформаційного перевантаження.

Демонстрація проводиться у вигляді гри: одному студентові необхідно передати інформацію іншому студентові, при цьому інший студент одночасно також говорить по телефону (тому що це навчальна гра, то замість розмови по телефону, цей студент розмовляє з третім студентом, що також перебуває в аудиторії). Ситуація ускладнюється тим, що шумове поле в аудиторії є підвищеним.

Практичне завдання:

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник реагує на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

- 1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;
 - 2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;
 - 3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;
 - 4) зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.
- Відповідь обґрунтуйте.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Спілкування, передача інформації від однієї людини до іншої в процесі діяльності – це:

- а) комунікабельність;
- б) повідомлення;
- в) комунікації;
- г) інформація.

2. Процеси передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідним каналам зв'язують з:

- а) економічним аспектом;
- б) прагматичним аспектом;
- в) семантичним аспектом;
- г) технічним аспектом.

3. Передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем відображає:

- а) семантичний аспект;
- б) економічний аспект;
- в) прагматичний аспект;
- г) технічний аспект.

4. Вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів та ефективність використання цієї інформації враховує:

- а) технічний аспект;
- б) прагматичний аспект;
- в) семантичний аспект;
- г) економічний аспект.

5. Вертикальні комунікації – це:

- а) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;
- б) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;
- г) комунікації між рівнями управління в обох напрямках.

6. Горизонтальні комунікації – це:

- а) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- б) комунікації між рівнями управління в обох напрямках;
- в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;
- г) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами.

7. Діагональні комунікації – це:

- а) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- б) комунікації між рівнями управління в обох напрямках;
- в) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;
- г) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності.

8. Особа, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію називається:

- а) отримувач;
- б) відправник;
- в) експерт;
- г) лідер.

9. Деформування змісту повідомлення – це:

- а) боротьба;
- б) опір;
- в) шум;

г) інформаційне перевантаження.

10. Основними бар'єрами комунікацій є:

а) соціально-психологічний клімат, опір змінам;

б) операції з інформацією;

в) кодування, декодування;

г) сприйняття повідомлення адресатом, статус особи.

Практичне заняття № 6

Тема. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Мета: розглянути характерні особливості управлінських рішень, класифікацію управлінських рішень за різними критеріями, етапи розробки та реалізації управлінських рішень, прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

План заняття

1. Обговорення питань теми (10 хв.).

2. Виконання практичних завдань (60 хв.).

3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень.

2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.

3. Програмовані та непрограмовані управлінські рішення.

4. Етапи розробки та реалізації управлінських рішень.

5. Прийняття рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте основні елементи процесу прийняття менеджерського рішення.

2. Які чинники Ви врахуєте при аналізі проблемної ситуації? Подайте їх класифікацію.

3. Що таке критерії вибору найкращого варіанту рішення серед існуючих альтернатив? Як вони визначаються?

4. Ваше розуміння допустимого, корисного та оптимального управлінського рішення.

5. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.

6. Проаналізуйте, яку роль відіграють методи прогнозування в процесі прийняття менеджерського рішення.

7. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні помилкові менеджерські рішення.

8. Визначте переваги та недоліки індивідуального та колективного прийняття рішень.

9. Назвіть та подайте характеристику найбільш відомих колективних методів прийняття рішень.

10. Які характерні особливості управлінських рішень?

11. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень.

12. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Основні поняття: управлінське рішення, метод “мозкового штурму”, методи фокальних об’єктів та морфологічного аналізу, метод причин та результатів, дерево рішень, метод ділової гри.

Рекомендована література: 4, 21, 23.

Практичні завдання:

1. Розробити критерії прийняття рішення при відборі кандидата на вакантну посаду:

- керівник фінвідділу;
- секретар-референт.

2. Розробити процедуру прийняття рішення:

- про збільшення обсягів виробництва продукції;
- про найм на роботу нового керівника відділу збуту.

3. Помилкові управлінські рішення поділяються на: емоційні рішення, егоцентричні рішення, геніальні рішення, самовільні рішення, непродумані рішення, сліпі рішення. За допомогою методу “Дельфі” визначити, які три рішення найчастіше приймаються.

4. За допомогою методу причин та результатів проаналізувати наступні проблеми:

- якість продукції, що випускається;
- запровадження у виробництво нового виду продукції;
- ступінь використання виробничої потужності підприємства.

5. Проаналізувати з використанням методу фокальних об’єктів проблему:

- укладання договору з партнером;
- запровадження інноваційного проекту.

6. Використати метод мозкової атаки для знаходження оптимального рішення щодо наступних проблем:

- стимулювання студента до кращої успішності;
- зменшення показників плинності кадрів на підприємстві.

7. На підприємстві ТОВ “Компакт” планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1) зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. вислухаєте думки працівників підприємства;

2) обговорите це питання лише зі своїми заступниками. а ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3) насамперед з’ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4) не будете здійснювати ніяких дій, будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте. Відповідь обґрунтуйте.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Прийняття управлінського рішення – це:

- а) метод контролю за діяльністю підлеглих;
- б) результат діяльності менеджерів;
- в) вибір місії;
- г) вибір однієї з кількох можливих альтернатив.

2. Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є правильним називається:

- а) рішенням, яке побудоване на думці;
- б) раціональним рішенням;
- в) інтуїтивним рішенням;
- г) директивним рішенням.

3. Рішення, в основі якого лежать знання і свідомий досвід минулого називається:

- а) рішенням, яке побудоване на думці;
- б) директивним рішенням;
- в) інтуїтивним рішенням;
- г) раціональним рішенням.

4. Основними вимогами до управлінських рішень є:

- а) системність, варіативність, адаптивність;
- б) наукова обґрунтованість; цілеспрямованість, законність, точність, ефективність;
- в) наукова обґрунтованість, обмеженість, точність;
- г) варіативність, цілеспрямованість, законність.

5. На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори, а саме:

- а) повної інформації щодо проблеми;
- б) мотиваційні;
- в) пізнавальні;
- г) ступінь ризику, особисті якості менеджера, час.

6. За сферою охоплення управлінські рішення класифікують на:

- а) стратегічні та поточні;
- б) загальні та часткові;
- в) економічні та технологічні;
- г) вищому, середньому і низовому рівнях управління.

7. За способом прийняття управлінські рішення класифікують на:

- а) загальні та часткові;
- б) програмовані, непрограмовані та компромісні;
- в) одноособові, колегіальні та колективні;
- г) економічні та технологічні.

8. Процес аналізу та прийняття управлінського рішення складається найчастіше з:

- а) двох етапів;
- б) трьох етапів;
- в) чотирьох етапів;
- г) п'яти етапів.

9. Метод багаторівневого анкетування (метод Дельфі) – це:

- а) метод, який потребує прийняття рішень визначеним колом осіб, учасників даної процедури;
- б) метод, на основі якого керівник прагне одержати від підлеглих інформацію з проблеми, що його цікавить, але без пояснення якої мети;
- в) метод, який ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення;
- г) метод, який застосовується у випадку, коли учасники групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці.

10. Умови, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними і новими, і про них неможливо отримати достатньої інформації – це визначення рішень, які приймаються в умовах:

- а) невизначеності;
- б) ризику;
- в) визначеності;
- г) усі відповіді правильні.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Практичне заняття № 7

Тема. Планування як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути поняття стратегічного планування, стадії стратегічного планування, процес визначення місії організації, матрицю Бостонської консалтингової групи, модель життєвого циклу продукції.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок.
2. Поняття стратегічного планування. Стадії стратегічного планування. Процес визначення місії організації. Оцінка зовнішнього середовища. Сильні та слабкі сторони організації, можливості і загрози (SWOT-аналіз).
3. Поняття і вибір стратегій. Матриця Бостонської консалтингової групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання.
4. Модель життєвого циклу продукції.

Дискусійні питання:

1. Перерахуйте основні принципи планування і виберіть з них три, які ви вважаєте найголовнішими.
2. Визначте основні сфери зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства.
3. Розкрийте зміст методів планування та вкажіть сфери їх практичного застосування.

4. Проаналізуйте, у чому полягає перевага застосування нішової стратегії в умовах ринку. Визначте, які фірми здебільшого орієнтуються на такий вид стратегії.

5. Поясніть, чим цільова комплексна програма відрізняється від плану.

6. Проаналізуйте основні труднощі та проблеми планування для підприємств в сучасних умовах господарювання.

7. Проаналізуйте фактори, які визначають стратегічне положення навчального закладу.

8. Зробіть порівняльну характеристику конкурентної і економічної стратегії.

9. Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію “стратегічної несподіваності”.

10. В чому полягає формулювання стратегії?

11. Аналіз матриці Бостонської консалтингової групи.

12. Модель життєвого циклу продукції.

Основні поняття: планування, метод планування, стратегія, місія, цілі.

Рекомендована література: 4, 9, 12, 20.

Практичні завдання:

1. Продіагностувати систему менеджменту українського підприємства (на вибір) щодо його готовності до планування.

2. Змоделювати стратегічний план фірми, яка займається: видавничою діяльністю; посередництвом; виробництвом конкретного виду продукції.

3. Змоделювати загальний процес оперативного управління виробництвом.

4. Змоделювати процес управління якістю продукції на підприємстві.

5. На підприємстві торгівлі продтоварами відбувся різкий спад продажу товарів. Оцінити ситуацію і прийняти оперативне рішення щодо підвищення обсягів продаж.

6. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його, Ви вже визначилися з видом діяльності, прийняли працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання: а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства; б) сформувати робочу групу, яка займеться розробленням місії; в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу; г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці. Відповідь обґрунтуйте.

7. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Для виправлення ситуації вважаєте за необхідне: а) до розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта; б) розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління; в) переглянути стару стратегію; виявити та усунути знайдені в ній недоліки; г) створити відділ зі стратегічного планування,

який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії; д) впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти. Відповідь обґрунтуйте.

8. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б хлібобулочні вироби. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників. Завдання: сформулюйте місію підприємства; визначте цілі; проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство; оберіть оптимальну стратегію розвитку.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Планування – це:

- а) визначення певного порядку в системі управління;
- б) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- в) визначення термінів виконання завдань, виконавців та взаємозв'язків між виконавцями;
- г) усі відповіді правильні.

2. Комплексний план, який розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують називається:

- а) стратегією;
- б) тактикою;
- в) завданням;
- г) структурою.

3. Стратегічне планування – це:

- а) окремі дії керівників для реалізації рішень;
- б) види робіт по досягненню цілей;
- в) розробка планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на короткі періоди;
- г) набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації.

4. Місія – це:

- а) конкретний очікуваний стан організації;
- б) політика організації;
- в) чітко виражена причина існування організації;
- г) усі відповіді правильні.

5. Поточне планування – це:

- а) розробка планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на короткі періоди;
- б) набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації;
- в) види робіт по досягненню цілей;
- г) усі відповіді правильні.

6. Стратегічне планування входить до компетенції менеджерів:

- а) середнього рівня;
- б) вищого рівня;
- в) низового рівня;
- г) низового та вищого рівнів.

7. У якій із стратегій використовується термін “знаки запитання”, “зірки”, “дійні корови” та “собаки”?

- а) модель МакКінсі “7С”;
- б) модель життєвого циклу продукції;
- в) SWOT-аналіз;
- г) матриця БКГ.

8. Стратегія зростання – це:

- а) щорічне значне підвищення рівня короткострокових та довгострокових досягнень над рівнем показників попереднього року;
- б) встановлення цілей від досягнутих, скориговані залежно від ситуації, що склалася;
- в) поєднання альтернатив;
- г) концентрацію на обмеженому географічним простором ринку, або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

9. У якій із стратегій використовується терміни “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”?

- а) матриця БКГ;
- б) SWOT-аналіз;
- в) модель життєвого циклу продукції;
- г) модель МакКінсі “7С”.

10. Час, протягом якого нова продукція проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і повністю витісняється більш сучасною продукцією називається:

- а) диференціацією;
- б) SWOT-аналіз;
- в) життєвим циклом продукції;
- г) матрицею БКГ.

Практичне заняття № 8

Тема. Організування як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути процес створення структури організації, делегування, повноваження, відповідальність, влада, основні класи організаційних структур управління організаціями.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної функції в менеджменті. Характеристика понять “делегування”, “повноваження”, “відповідальність”, “влада”.

2. Поняття організаційної структури управління та фактори, що її визначають. Вимоги до організаційних структур управління.

3. Основні класи організаційних структур управління організаціями. Бюрократичні і адаптивні структури.

4. Типи бюрократичних організаційних структур управління, їх особливості, переваги і недоліки. Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні (комбіновані), продуктові, регіональні організаційні структури.

5. Типи адаптивних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки. Матрична організаційна структура як найпоширеніший тип адаптивних структур. Проектні, програмно-цільові, конгломератні організаційні структури управління організаціями.

Дискусійні питання:

1. Назвіть елементи організації як функції управління, подайте їх характеристику.

2. Проаналізуйте, які проблеми пов'язані зі спеціалізацією. Назвіть основні способи їх подолання.

3. Дайте визначення норми керованості. Проаналізуйте фактори впливу на величину норми керованості.

4. Дайте порівняльну характеристику формальної і неформальної організації. Які групи індивідуумів можна віднести до неформальних організацій?

5. Перерахуйте види управлінських повноважень і охарактеризуйте їх зміст. Назвіть та проаналізуйте фактори, які визначають межі повноважень.

6. Наведіть приклади організацій, для яких кращою є централізація управлінських повноважень і відповідно їх децентралізація.

7. Виберіть найбільш точне визначення делегування повноважень:

- створення нових посад;
- перерозподіл вирішуваних завдань між керівником та підлеглими;
- відмова керівника від відповідальності за вчинки підлеглих.

8. Назвіть основні види повноважень, які делегуються і які залишаються у виключній компетенції керівника.

9. Проаналізуйте, яких принципів слід дотримуватись при делегуванні повноважень.

10. Сформулюйте переваги застосування делегування повноважень в практиці управління. Проаналізуйте, чому багато керівників вважають делегування повноважень негативним явищем. В чому полягає процес створення організації?

Обґрунтуйте поняття “делегування”, “повноваження”, “відповідальність”, “влада”. Охарактеризуйте поняття організаційної структури управління

Основні типи організаційних структур управління організаціями.

Основні поняття: департаменталізація, повноваження, делегування повноважень, організаційна структура.

Рекомендована література: 4, 7, 14, 15.

Практичні завдання:

1. Обґрунтувати, які з перерахованих видів діяльності можуть бути делеговані, а які ні:

- прийом на роботу нових працівників;
- розробка проекту рішення на зборах чи нараді;
- укладення договору купівлі-продажу;
- прийняття рішення про звільнення;
- підготовка списку осіб, яким надається заохочення;
- виклад на загальних зборах програми роботи на поточний рік;
- конфіденційна проблема.

При здійсненні обґрунтування того або іншого варіанту поведінки керівника вказати на чинники, які впливають на обране рішення.

2. Обґрунтувати, в яких з перерахованих випадків колективне управління є доцільним:

- прийняття рішення про призначення на посаду нового працівника;
- робота щодо створенню нового виду товару;
- реалізація програми дій в кризових ситуаціях.

3. На малому підприємстві “Мега-інформ” виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Керівник організації, для вирішення цієї проблеми повинен обрати одне із запропонованих рішень:

а) створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними;

б) створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи;

в) створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми;

г) створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють в офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із адміністративних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання та вибору.

Обґрунтувати запропоноване рішення.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Організація – це:

а) свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і спільно реалізує певну програму або цілі;

б) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності;

в) групування робіт та видів діяльності у певні групи, відділи, сектори;

г) реальна здатність діяти і мати можливість впливати на ситуацію.

2. Організація складається з:

а) керованої підсистеми;

б) керуючої та керованої підсистем;

- в) керуючої підсистеми;
- г) керуючої системи, яка забезпечує отримання прибутків.

3. Організаційна діяльність – це:

- а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- б) розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними;
- в) покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання;
- г) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

4. Передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання називається:

- а) повноваженням;
- б) делегуванням;
- в) відповідальністю;
- г) владою.

5. Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією називається:

- а) організаційною діяльністю;
- б) делегуванням;
- в) організаційною структурою управління;
- г) департаменталізацією.

6. Лінійна організаційна структура характеризує:

- а) підпорядкованість учасників проектної групи як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно;
- б) позбавлення функціональних ланок права безпосереднього впливу на виконавців;
- в) чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях;
- г) систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

7. Де переважно застосовується функціональна організаційна структура?

- а) в управлінні середніми організаціями;
- б) в управлінні великими організаціями;
- в) в управлінні малими організаціями;
- г) в управлінні кооперативними організаціями.

8. Повноваження – це:

- а) передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
- б) реальна здатність діяти і мати можливість впливати на ситуацію;

в) покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання;

г) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання поставлених завдань.

9. Основними типами повноважень є:

а) лінійні та регіональні;

б) функціональні та регіональні;

в) лінійні та функціональні;

г) матричні та продуктові.

10. Перевага матричних організаційних структур управління в:

а) високій гнучкості та орієнтації на нововведення;

б) економічності;

в) скороченні часу проходження інформації;

г) поліпшенні координації роботи.

Практичне заняття № 9

Тема. Мотивування як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути поняття та процес мотивації, типи мотиваційних теорій, їх особливості та відмінності.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).

2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації (50 хв.).

3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини.

2. Типи мотиваційних теорій: змістові та процесуальні. Особливості та відмінності цих теорій.

3. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А. Маслоу.

4. Теорія ЖВЗ К. Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці.

5. Теорія потреб Д. МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

6. Теорія “двох факторів” Ф. Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці.

7. Найвідоміші процесуальні мотиваційні теорії. Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага.

8. Теорія справедливості С. Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

9. Об'єднана модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної моделі мотивації.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “мотивація”?
2. Опишіть механізм дії мотивації до праці через поведінку, потреби, винагорода, закон результату.
3. Охарактеризуйте змістові та процесуальні типи мотиваційних теорій.
4. Чим відрізняється стимул від мотиву, стимулювання від мотивації?
5. Що є результатом взаємодії стимулу і мотиву? Чому?
6. Охарактеризуйте фактори, які впливають на мотиваційну структуру окремого працівника.
7. Які методи мотивації використовуються найчастіше на сьогодні на підприємствах?
8. Як впливає звільнення з роботи на мотивацію працівника? Чому?

Основні поняття: мотивація, потреба, винагорода, похвала і критика.

Рекомендована література: 4, 12, 16, 18.

Практичні завдання:

1. Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх товаришів у групі.
2. Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.
3. Розробити для новоствореного колективу підприємства оптимальну систему мотивації. На підприємстві шують трикотажні вироби. Більша частина колективу – це жінки віком від 18 до 50 років.
4. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):
 - а) керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи;
 - б) час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла;
 - в) якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі;
 - г) детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти і виконувати її без збоїв;
 - д) роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати;
 - е) вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.
5. Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та працівникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір ЗП кожного працівника?

- 1) топ-менеджер кондитерської фабрики;
- 2) головний бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токарь приватного акціонерного товариства “АвтоКрАЗ”;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреагентів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) економіст хлібопекарного заводу;
- 8) водій-експедитор кондитерської фабрики;
- 9) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
- 10) охоронець на підприємстві;

Ситуація для аналізу:

Співробітник кредитного відділу банку пропрацював у банку 12 років, має передпенсійний вік і прагне працювати після виходу на пенсію. Вік працівника – 58 років, одружений, має сина 25 років і доньку 15 років. Скласти компенсаційний пакет та обґрунтувати доцільність такого пакета, зазначити основні мотиви працівника, які враховані в пакеті. Наскільки змінився компенсаційний пакет і мотиви за останні 5 років?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації називається:

- а) мотивуванням;
- б) плануванням;
- в) організуванням;
- г) контролюванням.

2. Потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій називається:

- а) винагородою;
- б) плануванням;
- в) мотивацією;
- г) спонуканням.

3. Потреби бувають:

- а) первинні і внутрішні;
- б) первинні і вторинні;
- в) внутрішні і вторинні;
- г) внутрішні і зовнішні.

4. Винагороди – це:

а) фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь;

б) процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;

в) все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти;

г) правильної відповіді немає.

5. Основними групами теорій мотивації у менеджменті є:

- а) гігієнічні та процесуальні;

- б) змістовні та процесуальні;
- в) процесуальні та поведінкові;
- г) змістовні та неокласичні.

6. Теорія мотивації Абрахама Маслоу передбачає:

- а) задоволення лише фізіологічних потреб;
- б) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та приналежності;
- в) задоволення первинних і вторинних потреб людини;
- г) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами.

7. Потреби у приналежності, владі та успіху належать до теорії:

- а) Фредеріка Герцберга;
- б) Стейсі Адамса;
- в) Лаймана Портера та Едварда Лоулера;
- г) Девіда МакКлеланда.

8. Які фактори, згідно з теорією Фредеріка Герцберга, впливають на поведінку людини?

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) гігієнічні та природні;
- в) влади, успіху та приналежності;
- г) існування, зв'язку.

9. Теорія Віктора Врума зосереджується на трьох взаємозалежностях:

- а) потреби, результати – винагороди, мотивація;
- б) витрати праці – результати, результати – винагороди, цінність заохочень;
- в) результати – винагороди, потреби, мотивація;
- г) витрати праці – результати, мотивація, цінність заохочень.

10. Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера полягає у:

- а) створенні ієрархії управління;
- б) визначенні мотиваційних елементів ланцюга: затрати праці – сприйняття – отриманих результатів – задоволення винагородою;
- в) формуванні змістовних мотиваційних теорій;
- г) виборі ефективного стилю керівництва залежно від ситуації.

Практичне заняття № 10

Тема. Контролювання як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути сутність поняття “контроль”, типи та процес контролю.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуацій (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття і зміст контролю.
2. Типи контролю.
3. Процес контролю та техніка його проведення.

4. Забезпечення ефективності контролю.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “контроль”?
2. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю?
5. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролювання.
6. Обґрунтуйте позитивні та негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктів.
7. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
8. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролю.
9. Проаналізуйте роль інформаційного забезпечення контролю.

Основні поняття: контролювання, об'єкт контролю, предмет контролю, процес контролю.

Рекомендована література: 19, 20, 23.

Практичні завдання:

1. Підприємство виготовляє м'ясну продукцію. Розробити оптимальну систему контролюючих заходів, які б забезпечували збереження матеріальних цінностей та суворе дотримання технології і рецептури виготовлення продукції.
2. Змодельуйте поведінку менеджера в процесі контролю за пристосуванням співробітників до організаційної культури підприємства.
3. Розробіть програму дій менеджера в ситуації, коли контроль суперечливо впливає на співробітників підприємства.

Ситуації для аналізу:

1. Приватна косметична клініка “Ренесанс”, яка існує на ринку уже понад п'ять років, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло “власних” клієнтів, частина коштів від наданих ним послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки знизились на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

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

2. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у лікарській суміші для лікування захворювань горла. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

Проаналізуйте: Який вид контролю використовується у цій ситуації? Розпишіть процес контролю за етапами його виконання. Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

3. Ви директор меблевого підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів.

Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю 1.

Таблиця 1

Функція контролювання на меблевому підприємстві

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

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Контроль – це:

а) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;

б) вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем;

в) вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;

г) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

2. Стан і поведінка об'єкта управління – це:

а) предмет контролю;

б) об'єкт контролю;

в) суб'єкт контролю;

г) процес контролю.

3. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

а) у період виконання запланованих робіт;

б) після виконання запланованих робіт;

- в) до фактичного початку виконання певних робіт;
- г) у період виконання окремих робіт.

4. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

- а) після виконання певних робіт;
- б) до фактичного початку виконання певних робіт;
- в) під впливом чинників, що випадково виникають у процесі діяльності;
- г) під час проведення певних робіт.

5. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

- а) до фактичного початку виконання робіт;
- б) під час проведення певних робіт;
- в) після виконання запланованих робіт;
- г) під впливом чинників, що випадково виникають у процесі діяльності.

6. До видів контролю не належать:

- а) централізований;
- б) поточний;
- в) матричний;
- г) фінансовий.

7. Способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам називаються:

- а) методами контролю;
- б) процесом контролю;
- в) системою контролю;
- г) чинниками контролю.

8. Залежно від завдання контроль розрізняють:

- а) гласний та негласний;
- б) попередній, поточний та заключний;
- в) централізований та децентралізований;
- г) лінійний, функціональний та операційний.

9. Група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями є:

- а) предметом контролю;
- б) суб'єктом контролю;
- в) об'єктом контролю;
- г) формою контролю.

10. Характеристиками ефективної системи контролю є:

- а) аналіз, перевірка, ревізія;
- б) економічність та гнучкість системи контролю;
- в) створення відповідних організаційних умов для персоналу;
- г) постійне удосконалення системи стимулювання праці персоналу.

Практичне заняття № 11

Тема. Методи менеджменту

Мета: розглянути сутність поняття “методи менеджменту”, основні підходи до класифікації методів менеджменту.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуацій (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Сутність методів менеджменту. Основні підходи до класифікації методів менеджменту.
2. Суть і різноманітність економічних методів менеджменту.
3. Технологічні методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.
5. Адміністративні методи в управлінні. Умови успішної реалізації адміністративних методів. Розподіл відповідальності.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “методи менеджменту”?
2. Мотивуйте об'єктивну необхідність застосування методів менеджменту.
3. Опишіть класифікацію методів менеджменту за різними ознаками.
4. Охарактеризуйте економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи менеджменту.
5. Охарактеризуйте механізми дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.
6. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів менеджменту.
7. Наведіть механізм застосування економічних, технологічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту для розв'язання проблеми “Перехід підприємства на виготовлення нового виробу в умовах диверсифікації”.
8. Яке визначення методам менеджменту ви можете дати?
9. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (як загальними, так і конкретними)? Поясніть на прикладі.
10. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
11. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Наведіть приклад.
12. На які групи поділяють методи менеджменту за характером впливу? Яка їхня основна роль? Які методи менеджменту входять до кожної з цих груп?
13. Чи існує взаємозв'язок між методами менеджменту однієї групи; різних груп? Поясніть вашу відповідь на прикладі.

Основні поняття: методи менеджменту, економічний план, економічні стимули, моральні стимули.

Рекомендована література: 16, 17, 18.

Практичні завдання:

1. Хлібопекарний комбінат “Кулиничі” налагодив зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре,

аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина працівників почала погрожувати страйком тому, що їхня заробітна плата суттєво відрізнялась від заробітної плати у приватних конкурентів. Також траплялись затримки й у виплатах. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання останнім часом почастишали. “Авральні” ситуації вплинули і на якість продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Визначте, за допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керівництва, впливали б на керовану підсистему з метою вирішення проблем.

2. Ви директор автомобілебудівного підприємства. У зв'язку з освоєнням і введенням в дію нової технологічної лінії і нових комп'ютерних програм, які сприятимуть удосконаленню виробництва, на підприємстві ускладнились стосунки між працівниками і керівництвом, а також загалом погіршився соціально-психологічний клімат в колективі. Як, на вашу думку, можна вирішити цю ситуацію і які методи менеджменту варто використати для вирішення цієї проблеми?

3. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань: в організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників умовами праці; прийняття працівника на роботу; зміцнення трудової дисципліни; створення нового відділу в апараті управління; відображення інвестицій в фінансовому плані; введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційні завдання:

1. Здійсніть аналіз нижчеподаної ситуації. За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства ТОВ “Люкс” було вирішено знизити ціни на деякі види продукції. Через місяць після прийняття цього рішення директор ТОВ “Люкс” отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за попередніми цінами, а різницю залишає собі. Проаналізуйте дану ситуацію: Якими повинні бути дії директора підприємства? Визначте методи менеджменту для цієї ситуації. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

2. Згідно з планом навчального процесу викладач кафедри повинен був до кінця листопада поточного року підготувати робочу програму з дисципліни «Мікроекономіка». Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчально-методичний відділ вимагає подати заплановану програму. Крім того, начальник навчально-методичного відділу має підготувати проректору звіт про виконання плану підготовки робочих програм.

Проаналізуйте: Якими мають бути дії завідувача кафедри, начальника навчально-методичного відділу? Які методи менеджменту застосовуються у вузі?

3. Викладач кафедри — висококваліфікований спеціаліст із значними потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії

щодо розробки навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак зі сторони викладача останнім часом не виявляється активність до навчального процесу.

Проаналізуйте: Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?

4. Напередодні професійного свята керівник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів керівник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Проаналізуйте: Якими мають бути дії керівника відділу, працівника відділу? Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться у цьому прикладі?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Методи – це:

- а) способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення встановлених цілей;
- б) дії, спрямовані на інформування працівників підприємства для досягнення встановлених цілей;
- в) вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру;
- г) послідовність операцій, режимів забезпечення потреб за допомогою застосування відповідних засобів;
- д) зразки виконання схем та використання умовних зображень збереження правил виконання принципів схем.

2. За способом врахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на:

- а) методи організаційного регламентування, адміністративні методи, методи соціальної спадковості;
- б) технологічні, економічні, адміністративні, розпорядчі методи;
- в) методи матеріального впливу, методи владного впливу, методи морального впливу;
- г) методи організаційного регламентування, організаційного нормування, організаційно-методичного інструктування, соціально-психологічного інструктування;
- д) методи норм витрат, правил і інструкцій, норм рентабельності.

3. Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:

- а) за напрямом впливу на керований об'єкт;
- б) за формою впливу на керований об'єкт;
- в) за часом впливу на керований об'єкт;
- г) правильно п. а) та п. б);
- д) правильно п. а) та п. в).

4. До методів прямого впливу належать:

- а) розпорядження;
- б) плани;
- в) інструкції;
- г) правильно п. а) та п. б);
- д) правильно п. а) та п. в).

5. Методи менеджменту, що спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:

- а) методи соціальної спадковості;
- б) методи управління організованими групами;
- в) адміністративні методи;
- г) методи організаційного регламентування.

6. До методів розвитку позитивних зрушень належать:

- а) новаторство й обмін досвідом;
- б) професійні свята;
- в) попередження та обговорення неприпустимої поведінки на зборах;
- г) правильно п. а) та п. б);
- д) правильно п. а) та п. в).

7. До економічних стимулів належать:

- а) тарифні ставки;
- б) надбавки;
- в) посадові оклади;
- г) дивіденди;
- д) усі відповіді правильні.

8. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:

- а) положення, статуту, постанови;
- б) інструкції, постанови;
- в) статуту, інструкції, постанови;
- г) постанови, наказу.

9. Методи менеджменту – це:

- а) вибір альтернативи;
- б) способи та прийоми впливу на керуючу систему організації;
- в) об'єднувальна функція менеджменту;
- г) формалізовані управлінські рішення.

10. Методи менеджменту – це:

- а) сукупність способів і прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії і цілей організації;
- б) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань;
- в) порівняно відособлені напрями управлінської діяльності;
- г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання себе та інших працівників на діяльність для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Практичне заняття № 12

Тема. Керівництво та лідерство

Мета: розглянути сутність понять “керівництво”, “вплив”, “влада”, типи влади, визначити різницю між керівництвом та лідерством, класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства, проаналізувати форми влади, розглянути основні теорії лідерства.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуацій (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада.

2. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

3. Основні положення теорій Х та Y МакГрегора. Типологія керівництва. Розвиток теорій лідерства Р. Лайкертом. “Управлінська решітка” Р. Блейка і Дж. Моутон.

4. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “керівництво”, “вплив”, “влада”?
2. Опишіть типи влади.
3. Охарактеризуйте класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.
4. Наведіть приклади відомих харизматичних керівників і спробуйте пояснити, в чому сильні та слабкі сторони їхньої влади.
5. Дайте характеристику одномірних стилів керівництва, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них. Який з стилів буде оптимальним при орієнтації на кількісні (якісні) результати?
6. Чи існує, на вашу думку оптимальний стиль керівництва? Чому?
7. Чи використовується конкретний стиль керівництва у чистому вигляді певним керівником?

Основні поняття: керівництво, влада, вплив, лідерство, стиль керівництва.

Рекомендована література: 20, 21, 23.

Практичні завдання:

1. Знайдіть місце на управлінській решітці Р.Блейка і М.Моутона наступних керівників:

— директор державного науково-виробничого підприємства “Електронмаш”;

— начальник проектно-конструкторського бюро;

— головний редактор газети;

— головний диспетчер "Укренерго";

— директор школи.

Думку обґрунтуйте.

Орієнтація на людину	9									
	8									
	7									
	6									
	5									
	4									
	3									
	2									
	1									
			1	2	3	4	5	6	7	8
Орієнтація на виробництво										

2. Обґрунтуйте, який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для наступних організацій:

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) проектно-конструкторське бюро;
- 3) транспортне підприємство;
- 4) банк;
- 5) рекламне агентство.

3. Сформулюйте свою точку зору про те, які стилі керівництва повинні застосовуватися в навчальному закладі зі сторони:

- а) ректорату і деканату;
- б) викладачів.

4. На підприємстві склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійно-технічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

- А. Законну. Б. Еталонну. В. Експертну.
Г. Примусу. Д. Винагороди. Е. Ваш варіант.

5. На підприємстві склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара:

- А. Делегування. Б. Вказівка. В. Інструментальний.
Г. Продаж. Д. Брати участь. Е. Орієнтоване на досягнення.

6. Відділ отримав завдання розробити рекламну кампанію. Розробляються декілька альтернативних проектів реклами підприємства, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ви б застосовували як керівник?:

- 1) самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії;

- 2) порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення;
- 3) спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення;
- 4) повністю делегував би повноваження із вибору оптимального варіанту реклами підприємства підлеглим.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуації для аналізу:

1. Дуже часто виникають ситуації, коли менеджер є лідером і реалізує функції управління взаємовідносин людей у колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

На практиці можна простежити, що менеджер відіграє ті чи інші ролі, демонструє різні стилі. Наприклад, виконуючи функції адміністратора, він може бути автократом; вихователя – лібералом, а лідера – демократом.

Як відомо, успішна діяльність організації залежить від керівника. У двох різних туристичних організаціях простежимо різні стилі керівництва, від яких і залежить досягнення успішного результату.

На підприємстві “Навколо світу” керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задовольняє їх особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню виробничих завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення завдань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але при цьому суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього з підозрами і побоюванням. Багато хто вважає його непослідовним.

У іншій організації “Все для вас” сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він без винятку вимагає від підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлюють покарання). Досягнення цілей організації ставлять вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяв підлеглим приймати творчі рішення, у зв'язку з чим ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються. Соціально-психологічний клімат тут досить напружений. Підлеглі недолюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності.

Завдання: Прокоментуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях. Чи правильно проводять керівники політику стосовно підлеглих?

2. На прикладі конкретного підприємства опишіть стилі керівництва в підрозділах і організації в цілому. Розробіть пропозицію щодо підвищення їх ефективності.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

Одиничний вибір: виберіть єдину правильну відповідь.

1. Як співвідносяться між собою категорії – повноваження та – влада:

- а) вони ідентичні;
- б) влада частково визначається повноваженнями;
- в) повноваження визначаються владою.

2. Лідерство можна визначити як:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;

- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
- г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей.

3. Вплив – це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи;
- г) здатність впливати на інших людей;
- д) немає правильної відповіді.

4. Якщо виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати наказ, а його обов'язок підкорятися йому, то впливаючий володіє:

- а) владою винагородження;
- б) експертною владою;
- в) традиційною владою;
- г) владою примушування;
- д) еталонною владою.

5. Згідно теорії – життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара ефективність стилю лідерства залежить від:

- а) особистих якостей керівника;
- б) ступеня – зрілості виконавців;
- в) обсягу повноважень керівника;
- г) характеру потреб виконавців;
- д) характеру завдань, що виконуються.

6. В дослідженнях з теорії лідерства виділяють наступні підходи:

- а) з позиції особистих якостей лідера
- б) з позиції адміністративних важелів управління
- в) з позиції поведінки лідера
- г) з позиції врахування впливу ситуаційних факторів
- д) з позиції послідовності етапів процесу управління.

7. Для автократичного стилю керування характерні:

- а) централізація повноважень;
- б) добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- в) високий ступінь структуризації робіт;
- г) апеляція до потреб більш високого рівня у робітників;
- д) орієнтація на дотримання чисельних правил та інструкцій.

8. Вчені університету штату Огайо запропонували такі критерії класифікації типів поведінки лідера:

- а) увага до підлеглих;
- б) здатність впливати на підлеглих;
- в) ініціювання структури;
- г) здатність враховувати ситуацію;
- д) колективне управління.

9. До стилів лідерства, які виділили Р.Блейк і Дж. Моутон належать:

- а) режим підпорядкування керівнику;
- б) інструментальний стиль;
- в) давати вказівки;
- г) фа садизм;
- д) організаційне управління;
- е) колективне управління.

10. В моделі автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума-Шмідта враховані такі ситуаційні фактори:

- а) уявлення лідера про джерела його влади;
- б) час, який відводиться на прийняття рішення;
- в) посада, яку займає керівник;
- г) структурованість завдань підлеглих;
- д) схильність послідовників до незалежності.

Практичне заняття № 13

Тема. Управління групами

Мета: розглянути сутність поняття “група”, характерні ознаки груп, різновиди груп, фактори, що впливають на ефективність групи.

План заняття

1. Обговорення питань теми (30 хв.).
2. Виконання практичного завдання (40 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття груп. Причини виникнення груп. Формальні і неформальні групи. Основні відмінності формальних і неформальних груп.
2. Типи формальних груп: групи керівників, робочі групи, комітети. Особливості створення і функціонування.
3. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель групової поведінки Дж. Хоманса. Взаємодія формальних і неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами.
4. Фактори, що впливають на ефективність групи. Розвиток груп.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте різні види відносин та їх вплив на формування груп всередині вибраних для прикладу відділів.
2. Обґрунтуйте необхідність і методи управління різними групами працівників.
3. Обґрунтуйте різні види відносин та їх вплив на формування груп всередині вибраних для прикладу відділів.

Основні поняття: група; комітет; робоча група; колектив.

Рекомендована література: 4, 6, 9.

Практичне завдання:

1. Визначити характерні особливості формальних і неформальних груп. Результати оформити у вигляді таблиці (таблиця 1).

Формальні та неформальні групи

Критерії	Формальних груп	Неформальних груп
Мета		
Спосіб створення		
Спосіб узаконення діяльності		
Чисельність		
Керівник		
Вплив на членів групи		

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Яка особливість не є спільною для формальних та неформальних груп:

- а) ієрархія;
- б) лідер;
- в) задача;
- г) спонтанність створення.

2. Яке твердження характеризує неформальну групу та є її особливістю:

- а) величина групи, як правило, досить велика і становить 20-50 осіб;
- б) неформальні групи визначають рівні влади, задачі та спеціалізацію своїх членів. такі групи не мають своєї структури та є однорідними, вони об'єднують рівних за правами і поглядами осіб;
- в) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена;
- г) неформальні групи мають стійку структуру, у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем;
- д) група намагається спільними зусиллями їх членів вирішити проблеми.

3. Який з даних елементів організації створюється з метою і на час виконання певних задач:

- а) колектив;
- б) комітет;
- в) робоча група;
- г) команда.

4. За статусом групи поділяються на:

- а) формальні та неформальні групи;
- б) офіційні та неофіційні групи;
- в) керовані та підпорядковані;
- г) чітко організовані та неорганізовані.

5. Як називається сукупність людей, котрі об'єдналися непередбачено та спонтанно:

- а) неофіційна група;
- б) неформальна група;
- в) трудовий колектив;
- г) цільова група.

6. Якого типу формальних груп в організації не існує:

- а) командні групи;
- б) комітети;
- в) цільові виробничі групи;
- г) цільові фінансові групи.

7. Якого елемента немає в моделі Хоманса:

- а) мета;
- б) емоції;
- в) діяльність;
- г) взаємодія.

8. Що є характерним для адміністративного методу впливу на колектив:

- а) економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо;
- б) використання моральних стимулів до праці, вплив на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини;
- в) забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод;
- г) використання економічних стимулів (“метод пряника”): здійснення матеріального стимулювання колективу, окремих працівників.

9. До характеристик групи належать:

- а) склад і структура;
- б) процеси, перцепції, атракції, цінності;
- в) система норм, санкцій;
- г) усі вищенаведені.

10. Формальні групи в межах організації мають:

- а) формально призначеного керівника;
- б) певну формальну структуру ролей, посад і позицій усередині групи;
- в) формально закріплені функції і завдання;
- г) усе вищеназване.

Практичне заняття № 14

Тема. Управління конфліктними ситуаціями та стресами

Мета: розглянути сутність поняття “конфлікт”, різновиди конфліктів, способи розв’язання конфліктних ситуацій, виникнення стресових ситуацій та шляхи їх усунення.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Сутність та різновиди конфліктів. Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності мети, відмінності цінностей і

уявлень, відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді, недоліки комунікацій.

2. Типи темпераменту та характеру людини.

3. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

4. Поняття і природа стресу. Причини стресів. Необхідність нейтралізації стресів.

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте, чи можна ототожнювати конфліктну ситуацію і конфлікт. Думку обґрунтуйте.

2. Розкрийте зміст процесуальної моделі конфлікту.

3. Проаналізуйте, яким чином конфліктні ситуації впливають на морально-психологічний клімат у колективі.

4. Проаналізуйте, як ви розумієте структурну модель конфлікту.

5. Перерахуйте рівні конфліктів і наведіть відповідні приклади.

6. Назвіть основні типи конфлікту і подайте їх характеристику.

7. Поясніть, що таке інтрига з точки зору теорії управління.

8. Наведіть приклад інциденту і поясніть, що це таке.

9. Перечисліть позитивні сторони конструктивних (функціональних) конфліктів. Покажіть різницю між конструктивними та деструктивними (дисфункціональними) конфліктами.

10. Визначте, які особливості відрізняють конфлікт від стресу.

11. За яких умов стрес може перерости в конфлікт? Думку обґрунтуйте.

12. Розкрити сутність понять: фізіологічний стрес; психологічний стрес; інформаційний стрес; емоційний стрес; гальмовий стрес; адаптаційний синдром.

13. Розкрийте зміст основних стратегій подолання конфліктних ситуацій.

14. Назвіть і охарактеризуйте види і форми розвитку ділових конфліктів на українських підприємствах.

Основні поняття: конфлікт, конфліктна ситуація, інцидент, стрес.

Рекомендована література: 11, 17, 20.

Практичні завдання:

1. Визначте, до якого типу конфлікту (внутрішньоособовий, міжособовий, між особою і групою, міжгруповий) слід віднести наступні ситуації:

– підлеглий спланував у суботу, у свій вихідний, якісь сімейні заходи, а керівник у п'ятницю увечері оголосив, що у зв'язку з виробничою необхідністю субота оголошується робочим днем;

– на виробничій нараді в процесі обговорення питання про причини невиконання виробничої програми за звітний період виникла суперечка між начальниками цехів і відділом матеріально-технічного забезпечення.

Проаналізуйте можливі шляхи уникнення/подолання подібних конфліктів.

2. Нарада у директора фірми "Соло". Підводяться підсумки за I квартал поточного року. Ситуація на ринку побутової техніки змінилась, в результаті чого на складах фірми накопичилась велика кількість нереалізованої продукції.

Директором фірми всі звинувачення за упущення були покладені на комерційного директора О.В. Сидоренка. У свою чергу О.В. Сидоренко повідомив учасникам наради про те, що уже в лютому він був стурбований з приводу реалізації продукції, і тому він дав усну вказівку керівнику відділу маркетингу А.Г. Лобачову визначити кон'юнктуру ринку на березень. А.Г. Лобачов на висунуті звинувачення відповів, що він вперше про це чує. Виникає конфлікт.

Визначте природу і тип конфлікту (причини, об'єкт, суб'єкт). Розробіть модель ефективного управління конфліктом.

3. До заступника директора звернувся молодий конструктор зі скаргою на те, що його технічну ідею “заморозив” керівник відділу, мотивуючи це тим, що реалізація даної ідеї вимагає багато коштів і, взагалі, вона не відповідає профілю роботи групи. Заступник директора, порадившись із фахівцями-експертами, подумки схвалив технічну ідею конструктора. Він усвідомлює неправоту керівника конструкторського бюро до підлеглого і стоїть перед вибором: або визнати перед молодим конструктором неправильність дій його безпосереднього керівника і скасувати його рішення (але це може негативно вплинути на авторитет керівника відділу, якого заступник директора поважає і цінує); або виявити солідарність з керівником щодо ідеї конструктора (і тим самим посилити несправедливість щодо молодого працівника).

Розробіть технологію розв'язання конфліктної ситуації. Визначте тип конфлікту, причини його виникнення, умови, які необхідно створити в даній організації для уникнення подібних конфліктів.

4. Між двома підлеглими (колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертався до вас із проханням розібратися і підтримати його позицію. Виберіть і обґрунтуйте свій варіант поведінки в цій ситуації:

а) рекомендовано конфліктні взаємовідносини вирішити в неслужбовий час;

б) особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту і знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;

в) з'ясувати, хто із членів колективу є авторитетом для конфліктуючих співробітників, і спробувати через нього вплинути на них.

5. Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви поступите з цим підлеглим (колегою) в подальшому:

а) розібравшись в мотивах опору і помітивши їх необґрунтованість, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;

б) в інтересах справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову;

в) звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена і до нього приймуть міри громадського впливу;

г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим (колегою), а вже потім вирішите, як поступити. Відповідь обґрунтуйте.

6. Медсестра фізіотерапевтичного відділення міської лікарні повернулася з відпустки із запізненням на 2 дні і мотивувала це тим, що “неможливо було виїхати з Одеси, де вона відпочивала”.

За порушення трудової дисципліни їй винесли сувору догану з попередженням. Незабаром після цього відбулося міське “Свято квітів”, у підготовці якого медсестра приймала найактивнішу участь.

Проте на профспілкових зборах, де підводилися підсумки роботи відділення, медсестра не була навіть згадана в числі учасників підготовки до цього свята тому, що завідувач відділенням викреслив її прізвище з тексту доповіді представника профспілки. Це дуже образило медсестру, і вона в наступних культурно-масових заходах не приймала участі, загостривши конфлікт із завідувачем відділенням. Через деякий час медсестра звільнилася з роботи.

Визначте вид, причини конфлікту, імовірні способи його уникнення/пом’якшення/подолання.

7. Ви недавно працюєте керівником відділу в організації (на цю посаду перейшли з іншої організації). Ще не всі знають вас в обличчя. До обідньої перерви дві години. Йдучи по коридору, ви бачите трьох працівників вашого відділу, які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, бачите ту ж картину. Як ви себе поведете?

а) зупинитесь, поясните працівникам, що ви новий начальник цеху (відділу). Зауважите, що їх розмова затягнулася і час повертатися до роботи;

б) запитаете, хто їх безпосередній керівник, викличете їх до себе в кабінет;

в) спочатку поцікавитесь, про що розмова, потім представитесь і запитаете, чи немає у них яких-небудь претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте повернутися у відділ на робоче місце;

г) насамперед представитесь, поцікавитесь, як справи у їхньому відділі. Візьмете цих працівників на замітку. Власну відповідь та варіант поведінки обґрунтуйте.

8. Ви керівник виробничого колективу. В період нічного чергування один з ваших працівників у стані алкогольного сп’яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винний дзвонить вам додому по телефону і з тривогою питає, що ж їм тепер робити? Як ви відповісте на дзвінок?

а) “Дійте згідно інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі і зробіть все, що вимагається”;

б) “Докладіть про те, що сталося, охоронцеві. Складіть акт на поломку обладнання та надайте допомогу потерпілому. Завтра розберемося”;

в) “Без мене нічого не здійснюйте. Зараз я приїду і розберуся”;

г) “В якому стані потерпілий? Якщо необхідно, викличте швидку”.

9. У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Проаналізуйте, яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат в колективі?

- а) встановити тісний контакт з прихильниками нововведень;
- б) спробувати переконати і привернути на свою сторону прихильників попереднього стилю роботи, противників новацій, вплинути на них аргументами в процесі дискусії;
- в) вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася, і запропонувати заходи по щодо її нормалізації, спираючись на підтримку адміністрації, профспілки та інших;
- г) вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення.

10. Підлеглий Б систематично порушує дисципліну або не виконує своїх професійних обов'язків при потуранні його безпосереднього керівника В (або старшого із колег).

Вищий керівник А знає не тільки про погану роботу підлеглого Б, але й про те, що безпосередній керівник В неявно, внаслідок своєї слабохарактерності чи приятельських стосунків з підлеглим Б, фактично заохочує недобросовісність Б чи замовчує її.

Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В (безпосереднього керівника), начебто немає: покараним повинен бути Б (підлеглий). Але водночас А (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі підлеглого Б є неявна частка вини безпосереднього керівника В. Кого ж слід більшою мірою покарати? Відповідь обґрунтуйте.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Функціональні конфлікти – це:

- а) конфлікти, які суперечать завданням, покладеним на працівника;
- б) конфлікти, які призводять до зниження ефективності організації;
- в) конфлікти, які призводять до підвищення ефективності організації;
- г) не існує даного виду конфліктів.

2. Дисфункціональні конфлікти – це конфлікти, котрі:

- а) погіршують соціально-психологічний клімат в колективі;
- б) призводять до підвищення ефективності роботи організації;
- в) конфлікти, які суперечать завданням, покладеним на працівника;
- г) не існує даного виду конфліктів.

3. Якого з типів конфліктів не існує:

- а) внутрішньоособові;
- б) міжособові;
- в) загальноособові;
- г) між особистістю і групою.

4. Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудова відносин через:

- а) неузгоджені виробничі завдання й особисті потреби працівника;
- б) незбалансовані обов'язки, права та повноваження працівника;
- в) установлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;

г) перевантаження або недовантаження працівника, стреси.

5. Якої моделі поведінки учасників конфлікту не існує:

- а) деструктивної;
- б) конструктивної;
- в) конформної;
- г) дисформної.

6. Котра з груп методів управління конфліктами відповідають за правильну організацію особистісної поведінки:

- а) міжособові методи;
- б) структурні методи;
- в) внутрішньоособові методи;
- г) переговори.

7. Котра з груп методів управління конфліктами відповідають за ліквідацію організаційних конфліктів:

- а) внутрішньоособові методи;
- б) структурні методи;
- в) міжособові методи;
- г) переговори.

8. Що не входить до основних елементів, необхідних для здійснення переговорів, пов'язаних з конфліктами:

- а) наявність взаємозалежності сторін, що конфліктують;
- б) відсутність значних розбіжностей у можливостях суб'єктів конфлікту;
- в) участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в даній ситуації;
- г) сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру.

9. Атмосфера групи це:

- а) специфічний психічний стан групи людей, що проявляється в спілкуванні;
- б) стилі спільної діяльності;
- в) переважаючий та відносно стійкий настрій колективу;
- г) стійка, динамічна сторона колективної свідомості;
- д) існуюча система вимог в колективі.

10. Якої форми впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування не існує:

- а) інформування;
- б) делегування;
- в) інструктаж;
- г) стимулювання.

Практичне заняття № 15

Тема. Соціальна відповідальність та етика менеджменту

Мета: розглянути сутність понять “соціальна відповідальність” та “ділова етика”, правила етичної поведінки в бізнесі, причини неетичної діяльності, усвідомити етику бізнесу.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуацій (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття соціальної відповідальності в бізнесі. Рівні соціальної відповідальності. Юридична відповідальність. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
2. Поняття ділової етики. Використання теорії етики в бізнесі. Вироблення правил етичної поведінки в бізнесі. Значення етики ділового спілкування.
3. Культура спілкування. Формування корпоративної культури.
4. Причини неетичної діяльності. Заходи для забезпечення етичної поведінки.

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте, чи доцільно, щоб відповідальність за дотримання стандартів високої якості трудового життя взяла на себе держава, не поділяючи з підприємницькими організаціями й профспілками.
2. Які види відповідальності у менеджменті ви можете назвати? Поясніть.
3. Які переваги та недоліки створює, на вашу думку, соціальна відповідальність для підприємця, менеджера?
4. Що ви розумієте під етикою та етичною поведінкою?
5. Що є причинами неетичної поведінки?
6. Чому, на вашу думку, як підприємству загалом, так і конкретному працівникові треба дотримуватися етичної поведінки?
7. Які заходи ви б запропонували для забезпечення етичної поведінки на підприємстві?
8. Чи існує взаємозв'язок між етичною поведінкою та самим процесом управління?

Основні поняття: культура менеджменту, соціальна відповідальність менеджменту, етика менеджменту.

Рекомендована література: 23, 25, 26.

Практичні завдання:

1. Чим менеджер відрізняється від підприємця? Виберіть правильні відповіді та обґрунтуйте.
 - а) досвідом керівної роботи;
 - б) професійною освітою;
 - в) рішучістю при виконанні прийнятого рішення, навіть якщо воно має ознаки нежиттєздатності;
 - г) вмінням вести переговори;
 - д) вмінням залучати ресурси;
 - е) ораторськими здібностями;
 - є) вмінням ефективно використовувати ресурси, які є в його організації.
2. Директор радіотехнічного підприємства прийняв рішення про надання пільгових путівок на відпочинок та санаторно-курортне лікування для

працівників монтажно-складального цеху на період з 1 серпня до 30 вересня та здешевлення харчування у їдальні підприємства.

Які переваги та недоліки такого рішення з точки зору соціальної відповідальності?

Як зміниться співвідношення переваг та недоліків, якщо надати пільги всім працівникам заводу?

Які прояви непрофесіоналізму можливі в даній ситуації? Обґрунтуйте.

3. Вам доповіли, що гуртовий споживач, який працював з Вашою фірмою, не хоче більше укладати договір про закупку товарів фірми. Співробітник гуртовика натякнув, що тут може спрацювати який-небудь значимий для гуртовика "сувенір" чи подарунок. Ви...

а) пропонуєте в неофіційній обстановці вручити "сувенір";

б) утримуєтесь від висловів;

в) вважаєте, що не варто вручати ніяких "сувенірів".

Оберіть варіант відповіді, з яким Ви погоджуєтесь. Обґрунтуйте. Охарактеризуйте поведінку співробітника гуртовика з точки зору етичних норм.

4. Наведіть приклади. Обдумайте та сформулюйте відповіді на питання. До якого типу суспільства належить сучасна Україна? На яку систему цінностей спирається вітчизняний бізнес?

5. На основі аналізу сучасного світового досвіду запропонуйте інноваційні механізми та інструменти імплементації соціальної відповідальності у систему управління організацією. Визначте конкурентні переваги організації, що забезпечує застосування міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності.

Ситуаційні завдання:

1. Ви керуєте доволі значним підрозділом, викликаєте для розмови щодо важливої справи одного із керівників сектору. Під час розмови несподівано дзвонить телефон, обґрунтуйте свої дії:

А. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжуєте розмову з підлеглим і доводите її до кінця.

Б. Вибачаєтесь, перериваєте розмову і якомога коротше розмовляєте по телефону.

В. Даєте вказівку секретарю відповісти на телефонний виклик, не припиняючи розмови.

2. Ви отримали одночасно два термінові завдання: від вашого безпосереднього керівника і вищого керівника. Часу для узгодження термінів немає. Необхідно розпочати роботу. Виберіть та обґрунтуйте правильне рішення:

А. Передусім буду виконувати завдання того, кого особисто більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати завдання, найважливіше на мій погляд.

В. Буду виконувати завдання вищого керівника.

Г. Буду виконувати завдання безпосереднього керівника, запропонувавши йому порозумітися з вищим керівником щодо пріоритетності та послідовності

виконання завдань.

3. Торговий агент вашої фірми зайнятий продажем дитячої енциклопедії. Щоб успішно вести торгівлю, йому потрібно приходити додому до людей і спілкуватися з батьками в присутності дітей. Приводом для візиту було соціологічне опитування за дорученням центру досліджень. А, закінчивши опитування, агент переходить до розмови щодо реалізації енциклопедії. Практика показала, що це доволі ефективний метод продажу. З позиції етики ви...

А. Схвалюєте дії агента.

Б. Не забороняли б йому працювати, проте й не схвалювали б такі методи.

В. Забороняєте таку тактику.

Г. Ваш варіант.

Виберіть варіант відповіді, з яким ви погоджуєтесь, і обґрунтуйте.

4. На одному з кондитерських підприємств виникла конфліктна ситуація між двома працівниками відділу маркетингу з приводу етичності показаної телебаченням реклами їхньої продукції. Прорекламований вміст вафельного батончика, на думку одного працівника, не відповідав дійсності. Ваші дії, як керівника цього відділу:

А. Залишити все як є. Реклама завжди здебільшого не відповідає дійсності. У конфлікт між працівниками не втручатися.

Б. Спробувати приховати справу. Сторонам, що конфліктують, надати премію.

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо, тривога фальшива.

Д. Доповісти директорові. Скликати комісію для розгляду цього питання.

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

5. На одному з торгових підприємств, яке займається збутом товарів харчової промисловості, виникла проблема: на складі залишилась велика партія печива виробництва “Світоч”, термін вживання якого закінчився ще два тижні тому. Ця ситуація для керівництва не була несподіваною. Вони ще місяць назад помітили, що попит на цей вид печива значно скоротився, а обсяг замовлення не був змінений. Щоб вирішити цю проблему, було прийнято рішення: розпакувати печиво, та продати його “на вагу”. Дайте відповідь на запитання: Які цілі ставило керівництво підприємства, приймаючи це рішення? Чи етично з боку керівництва продавати товар, термін вживання якого давно закінчився? Яка відповідальність покладається на керівництво підприємства? Які, на вашу думку, заходи доцільно вжити, щоб забезпечити етичну поведінку керівництва?

Міні-кейси з етики

Завдання. Дати обґрунтовану стислу відповідь на запитання до міні-кейсів з метою усвідомлення етики бізнесу.

Ситуація № 1. Ви – керівник українського представництва великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має численні філіали в усьому світі з чималими обсягами продаж. З’явилася можливість відкрити ще

одну фабрику в Україні і від Вас залежить рішення щодо підписання нової угоди. З одного боку, будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншого – принесе значний дохід фірмі. Однак Ви ознайомлені з результатами досліджень щодо шкідливого впливу паління на організм людини. Яким буде ваше рішення? Підпишете ви нову угоду чи ні? Чому?

Ситуація № 2. Ви – менеджер з виробництва у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно Ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивостей, які Ваші не мають. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкрито офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розкаже для своїх дилерів про нову розробку. Ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку. Чи підете Ви на такий крок? Чому?

Ситуація № 3. Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок. Чи візьмете Ви цю жінку на роботу? Чому?

Ситуація № 4. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуете його про причину. Виявляється, що він хоче використати день для пошуку нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому, що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі. Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

Ситуація № 5. Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із одним з менеджерів низового рівня Вашого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще й декілька рядових працівників. Як ви відреагуєте в даній ситуації?

Ситуація № 6. Працівник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для укладання шлюбу. “Чому чотири?” – спитав керівник. “Пам’ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому чотири дні”. Керівник дозволив вийти на роботу через три дні. Працівник додав собі ще один день. Ваше рішення?

Ситуація № 7. Майстер, привласнюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам. Яка Ваша думка про таку ситуацію?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Який компонент соціальної відповідальності можна вважати домінуючим?

- а) економічний;
- б) моральний;
- в) юридичний;
- г) інвестиційний.

2. Який напрям розвитку заохочує концепція соціальної відповідальності?

а) усвідомлення суб'єктами соціальної держави єдності соціального простору;

б) враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї;

в) усвідомлення і виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, суспільством, державою;

г) технології менеджменту;

д) цього напряму в даному переліку немає.

3. Скільки рівнів соціальної відповідальності виділяють?

а) три;

б) чотири;

в) п'ять;

г) шість;

д) немає єдиної точки зору щодо кількості рівнів соціальної відповідальності.

4. Який напрям соціальної відповідальності не буде ефективним у період подолання системної кризи?

а) ощадливе споживання;

б) підвищення стандартів життя населення;

в) розвиток людського капіталу;

г) розвиток соціальних цінностей;

д) культивування здорового способу життя.

5. Причинами неетичної поведінки менеджера є:

а) бажання встановити взаємовигідні та чесні стосунки з підлеглими;

б) зменшення значення етики у суспільстві;

в) незадовільне стимулювання;

г) проведення нарад, конференцій тощо з проблем етичної поведінки.

6. До заходів, які забезпечують етичну поведінку, належать:

а) введення комітетів з етики;

б) примус через страх зазнати покарання;

в) підвищення розміру зарплати;

г) проведення нарад/конференцій з проблем етичної поведінки;

д) формування додаткової кількості неформальних груп в організації.

7. Етика – це:

а) правила поведінки;

б) система знань про добро та зло;

в) наука про добро.

8. Етична поведінки – це:

а) норми, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимоги, які людина ставить перед собою або які вимагає суспільство у певному середовищі та соціальній групі;

б) перелік правил та процедур, які особа повинна виконувати у певних ситуаціях;

в) цілеспрямовані дії особи для досягнення поставлених цілей;

г) способи та прийоми дії, які особа використовує для досягнення визнання у суспільстві.

9. Хибною є рекомендація:

а) у висновках недоречно ще раз наголошувати на головних моментах виступу;

б) не треба нічого згадувати додатково після того, як ви зробили висновок;

в) не потрібно вибачатися: Я, очевидно, стомив вас... Мені не все добре вдалося... і т. ін.

10. Серед механізмів взаєморозуміння виділяють:

а) емпатію;

б) осмислення;

в) згоду.

РОЗПОДІЛ РЕЙТИНГОВИХ (ВАГОВИХ) БАЛІВ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Відповіді на питання для обговорення / участь у дискусіях / виконання практичних та ситуаційних завдань, вправ у групах / проведення ділових ігор у групах

Рейтинговий (ваговий) бал – 2 бали за відповіді на питання для обговорення та участь у дискусіях на одному практичному занятті:

6 практичних занять \times 2 = 12 балів.

Модульний контроль:

Рейтинговий (ваговий) бал – 60 балів за виконання завдань залікового модуля 1 та заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПІЗ).

Творча презентація (завдання):

Рейтинговий (ваговий) бал – 10 балів.

Виконання практичних та ситуаційних завдань, вправ, участь у кейсах, ділових іграх:

Рейтинговий (ваговий) бал – 12 балів.

Підготовка новин:

Рейтинговий (ваговий) бал – 1 бал за роботу на одному практичному занятті:

6 практичних занять \times 1 = 6 балів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Іванова І.В. Менеджмент. Збірник задач / І.В. Іванова – К.: НАУ, 2017. – 56 с.
2. Кужда Т. І. Методичні вказівки та завдання до практичних занять з дисципліни “Основи менеджменту” / Т. І. Кужда. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 20 с.
3. Кузьмін О.Є. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. – 4-те видання, доп. і переробл. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 172 с.
4. Менеджмент: методичні рекомендації для підготовки до семінарських (практичних) занять та виконання індивідуального завдання з дисципліни для студентів денної форми навчання економічних спеціальностей / Укладач Лизанець А.Г. – Мукачево: МДУ, 2017. – 78 с.
5. Менеджмент: навч. посібник / [Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканевич та ін.]; за заг. редакцією Г.Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
6. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. – К.: “Центр учбової літератури”, 2015. – 560 с.
7. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – видання 4-е, перероблене і доповнене. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
8. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
9. Шкільняк М.М. Менеджмент: навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

Додаткова:

10. Бардась А.В. Менеджмент: навч. посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.
11. Богатырева Л.Д. Основы менеджмента: учеб. пособие / Л.Д. Богатырева, Е.Н. Стрельчук, Т.Н. Тардаскина. – Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2012. – 114 с.
12. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник / О.В. Бондар. – 2-ге видання, переробл. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
13. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
14. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. – К.: Вид-во “Кондор”, 2009. – 186 с.
15. Друкер Питер Менеджмент: пер. с англ. / Питер Друкер, Джозеф А. Макьярелло. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – 704 с.
16. Дудар Т.Г. Менеджмент: навч. посібник / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин, В.Т. Дудар; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський нац. екон. ун-т. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 335 с.

17. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник / Т.О. Дяченко. – К.: Вид-во “Кондор”, 2010. – 176 с.
18. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
19. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
20. Кравченко В.О. Менеджмент: навч. посібник / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2013. – 165 с.
21. Кравченко В.О. Організація праці менеджера: навч. посібник / В.О. Кравченко, С.І. Пучкова, С.М. Ступак. – Одеса: ОКФА, 2011. – 230 с.
22. Кузьмін О.Є. Менеджмент: 1001 тест: Збірник текстових завдань / О.Є. Кузьмін, Т.М. Гладун. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 284 с.
23. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 240 с.
24. Маркіна І.А. Менеджмент організацій: навч. посібник / І.А. Маркіна. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 247 с.
25. Менеджмент: навч. посібник / [Гончарук А.Г. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук А.Г. Гончарука; Одес. нац. акад. харч. технологій. – О.: Фенікс, 2012. – 296 с.
26. Менеджмент: навч. посібник / [С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак та ін.]; за ред. С.І. Михайлова. – 3-тє вид. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 536 с.
27. Менеджмент: практикум / [уклад.: Т.П. Гончаренко, М.Л. Гончарова]; Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 50 с.
28. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко – 2-ге видання. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.
29. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 375 с.
30. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, І.В. Чумаченко. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
31. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін.; за ред. Ю.Є. Петруні. – 2-не вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
32. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / [За ред. Свінцицької О.М.]. – К.: Вид-во “Кондор”, 2009. – 272 с.
33. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри: навч. посібник / [О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко, Н.В. Гайдамак]; за заг. ред. О.Д. Гудзинського. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 197 с.
34. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

35. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посібник / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2012. – 304 с.
36. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник / В.В. Хмурова. – К.: “Центр учбової літератури”, 2013. – 286 с.
37. Чайка Г.Л. Праця менеджера в системі управління: навч. посібник / Г.Л. Чайка – К., 2011. – 469 с.
38. Шегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.В. Шегда. – К.: Вид-во “Знання”, КОО, 2013. – 514 с.
39. Шморгун Л.Г. Менеджмент організації: навч. посібник / Л.Г. Шморгун. – К.: “Знання”, 2010. – 452 с.
40. <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-mzp104.pdf>.
41. https://www.academia.edu/33374492/Kr_dlya_zaochnikov

Навчально-методичне видання

Смачило Ірина Ігорівна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять з дисципліни
“Менеджмент”

Підписано до друку 31.10.2018 р.
Формат 60х80/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублюванні
Умовно-друк арк. 4,19. Обл.-вид. арк. 4,2.
Замовлення № 72-2018. Тираж 70 прим.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.

Віддруковано у видавництві ТНЕУ
“Економічна думка”
46020, Тернопіль, вул. Львівська, 11
тел. (0352) 47-58-72, факс (0352) 43-24-40