

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до практичних занять для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм за спеціальністю
073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Г. Коптєва – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ННІ Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ»;

С. Кобець – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 24 квітня 2026 року)*

М 50 Менеджмент : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» [Електронний ресурс] / уклад. Т. С. Обиденнова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 75 с.).

У методичних рекомендаціях до проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» наведено перелік тем та відповідних їм запитань для обговорення; розрахунково-аналітичні та ситуаційні завдання, надано методичні рекомендації до їх розв'язання з метою отримання здобувачами практичних навичок аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, прийняття адекватних управлінських рішень та вирішення конкретних управлінських проблем у сфері послуг та виробничо-господарської діяльності. Наведено список рекомендованої до вивчення літератури.

Метою практичних занять є демонстрація, обґрунтування й обговорення прийнятих управлінських рішень під час самостійного виконання спеціальних завдань для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми здобуття освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування».

УДК 005(076.5)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026

© Обиденнова Т. С., уклад., 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
Тема 1. Сутність, роль та методологія менеджменту.....	8
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	10
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	14
Тема 4. Функції та методи менеджменту.....	16
Тема 5. Організації як об'єкт управління.....	20
Тема 6. Управлінські рішення.....	27
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	30
Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту.....	30
Тема 8. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.....	34
Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту.....	38
Тема 10. Контролювання як загальна функція менеджменту.....	42
Тема 11. Регулювання як загальна функція менеджменту.....	48
Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті.....	52
Тема 13. Керівництво та лідерство.....	59
Тема 14. Ефективність менеджменту.....	64
Використана та рекомендована література.....	67
Додатки.....	70

ВСТУП

Головною **метою** вивчення дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, системного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь щодо принципів, прийомів і методів менеджменту на підприємстві з урахуванням процесів, що відбуваються в ньому, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Результатом вивчення навчальної дисципліни є набуття таких компетентностей:

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК)

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту,

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Завдання навчальної дисципліни «Менеджмент» спрямовані на формування у здобувачів системного уявлення про сутність управлінської діяльності, її роль у функціонуванні та розвитку підприємств, а також набуття сучасних теоретичних знань і практичних навичок ефективного управління. У межах дисципліни передбачається комплексне засвоєння базових категорій менеджменту, розуміння закономірностей управлінських процесів та формування професійних компетентностей майбутніх управлінців.

Передусім дисципліна забезпечує теоретичну підготовку з питань управління і менеджменту, що охоплює вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту, їх еволюції та значення в сучасних умовах

господарювання. Здобувачі повинні оволодіти знаннями про принципи, закони та закономірності менеджменту, а також усвідомити їх практичне застосування в діяльності підприємств різних галузей. Особлива увага приділяється розкриттю функцій менеджменту як цілісної системи управління.

Важливим завданням є формування знань про систему методів менеджменту, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на персонал. Здобувачі мають навчитися обґрунтовано обирати та комбінувати ці методи залежно від ситуації, цілей підприємства та особливостей колективу. Це дозволяє забезпечити ефективну реалізацію управлінських рішень і досягнення стратегічних результатів.

Дисципліна також передбачає вивчення змісту управлінських процесів і технологій управління, зокрема планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності підприємства. Здобувачі повинні зрозуміти логіку управлінського циклу, взаємозв'язок його елементів і особливості їх реалізації в сучасному бізнес-середовищі. Окремо розглядаються питання цифровізації управління та впливу інноваційних технологій на трансформацію управлінських процесів.

Суттєве місце займає аналіз сучасних теорій менеджменту та історії їх розвитку, що дає можливість простежити еволюцію управлінської думки від класичних підходів до сучасних концепцій (системного, ситуаційного, процесного, цифрового менеджменту). Це сприяє формуванню критичного мислення та здатності адаптувати різні теоретичні підходи до практичних умов діяльності підприємства.

Окремим завданням є дослідження ролі керівника як суб'єкта управління, його професійних, ділових і особистісних якостей, стилів керівництва та особливостей взаємодії з персоналом, організацією та зовнішнім середовищем. Здобувачі мають усвідомити значення управлінської поведінки, комунікаційних навичок і здатності до прийняття відповідальних рішень.

Важливим компонентом є опанування теорії та практики прийняття управлінських рішень, включаючи методи аналізу ситуацій, оцінювання альтернатив і вибору оптимальних варіантів дій. Здобувачі навчаються застосовувати інструменти обґрунтування рішень в умовах невизначеності та ризику, що є особливо актуальним у сучасному динамічному середовищі.

Дисципліна також спрямована на формування розуміння феномену лідерства та його ролі в управлінні персоналом. Розглядаються різні теорії лідерства, стилі управління та способи мотивації працівників. Особлива увага приділяється розвитку здатності ефективно впливати на колектив, формувати команду та досягати спільних цілей підприємства.

Окреме завдання полягає у вивченні інформаційного забезпечення управління та системи комунікацій, що включає аналіз потоків інформації, використання сучасних інформаційних технологій та побудову ефективних комунікаційних процесів в організації. Здобувачі мають навчитися

забезпечувати своєчасність, достовірність і повноту інформації для прийняття управлінських рішень.

Не менш важливим є формування етичних засад і соціальної відповідальності менеджменту. Здобувачі повинні усвідомити значення дотримання етичних норм у професійній діяльності, розвитку корпоративної культури та відповідального ставлення до працівників, партнерів і суспільства.

Завершальним завданням дисципліни є оцінювання ефективності управління, що передбачає вивчення показників результативності діяльності підприємства, методів їх аналізу та шляхів підвищення ефективності менеджменту. Здобувачі набувають умінь визначати резерви розвитку підприємства та обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності.

Зміст дисципліни структуровано відповідно до двох змістових модулів, що охоплюють теоретичні основи менеджменту та функціональні аспекти управління, включаючи планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікації, лідерство та оцінювання ефективності. Така структура забезпечує логічну послідовність вивчення матеріалу та формування цілісного уявлення про сучасний менеджмент.

Рекомендації щодо підготовки до практичних занять [1]

Підготовка до практичних занять є одним з видів самостійної роботи здобувачів.

Робота з підготовки до певного практичного заняття має включати:

- а) опрацювання конспекту лекцій з даної теми;
- б) опрацювання навчальної літератури, рекомендованої до вивчення кожної теми курсу «Менеджмент»;
- в) самостійну роботу над основними термінами та поняттями;
- г) опрацювання питань до кожної теми, що наведено у методичних вказівках до організації самостійної роботи студентів.

У процесі опрацювання конспекту лекцій або навчальної літератури слід звернути увагу на визначення основних понять, які вводяться в даній темі. Важливо не лише ознайомитися з термінами, а й усвідомити їх змістове наповнення та взаємозв'язки між ними. Доцільно робити короткі записи або схеми, що допоможуть структурувати отриману інформацію. Особливу увагу варто приділяти прикладам застосування понять у практичній діяльності. Це сприятиме глибшому розумінню матеріалу та формуванню професійного мислення. Здійснити самоконтроль над ступенем засвоєння термінів та понять здобувач може, виконавши самостійно відповідні завдання в практичній частині цих методичних вказівок.

Наступним етапом підготовки до практичного заняття є засвоєння позначень основних показників та понять. Необхідно звернути увагу на умовні скорочення, символи та їх правильне трактування. Рекомендується створити власний глосарій або таблицю позначень для кращого запам'ятовування. Також варто порівнювати позначення, що використовуються в різних джерелах, щоб уникнути плутанини. Розуміння

позначень дозволяє швидше орієнтуватися у формулах, схемах і аналітичних матеріалах. Ці позначення, як правило, є загальноновживаними і використовуються в підручниках, посібниках тощо. Тому знання їх є обов'язковим для полегшення подальшого засвоєння навчального матеріалу.

Після цього здобувач має здійснити самоконтроль ступеню засвоєння навчального матеріалу. Доцільно використовувати різні форми перевірки знань, такі як тестові завдання, ситуаційні вправи або самостійне пояснення матеріалу. Важливо не лише відтворити інформацію, а й продемонструвати її розуміння та вміння застосовувати на практиці. У разі виникнення труднощів слід повернутися до теоретичного матеріалу та повторно його опрацювати. Самоконтроль сприяє виявленню прогалин у знаннях та їх своєчасному усуненню. Для цього слід самостійно виконати завдання, які наведено в цих методичних вказівках.

Перевірити правильність своїх відповідей здобувач має на практичному занятті. Обговорення результатів із викладачем та іншими здобувачами освіти сприяє кращому засвоєнню матеріалу. Під час заняття можна отримати додаткові роз'яснення та приклади, які поглиблюють розуміння теми. Важливо активно брати участь у дискусіях і ставити запитання. Це дозволяє сформулювати критичне мислення та вміння аргументувати власну позицію. Систематичне і регулярне вивчення програмного матеріалу з дисципліни «Менеджмент» як під час самостійної роботи, так і на лекційних та практичних заняттях є запорукою успішного набуття необхідних знань і навичок.

Результати навчання дисципліни «Менеджмент»

ПРН1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ПРН2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

ПР 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПР 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення [2].

1. Наведіть класифікацію менеджменту за ознакою напрямів реалізації та охарактеризуйте кожен із видів менеджменту.
2. Поясніть методологію менеджменту і на конкретних прикладах охарактеризуйте методи дослідження, що застосовуються у менеджменті.
3. Сформууйте портрет сучасного українського менеджера.
4. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці? Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи?
5. Дайте всебічну характеристику інституційному, управлінському та технічному рівню управління і на прикладах поясніть взаємодію між ними.
6. Яка роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки?

Завдання 1 [3].

В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Завдання 2 [3].

Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3 [3].

Використовуючи власні і позичені фінансові кошти та інші ресурси, особа започатковує справу, зорієнтована на пошук нових можливостей, бажає примножити своє багатство, ризикує, залучає ресурси для поставленої мети, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності.

Визначте, ким є ця особа, і вкажіть ознаки, за якими ви зарахували цю людину до вказаної вами категорії.

Завдання 4 [3].

Керівник відділу кредитування одного з банків Ніна Михайлівна після довгих міркувань прийняла нарешті остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що постійно збільшується обсяг роботи відділу, де Ніна Михайлівна була єдиним менеджером, що в свою чергу відображалось на якості роботи. Ніна Михайлівна розуміла, що за щоденною «текучкою» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, котрі треба було вирішувати у відділі.

Коло потенційних кандидатів швидко звузився до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом навчалися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горі – усе це дуже зблизило їх.

Вони довіряли одна одній, а після одруження продовжували дружити родинами. Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Ніни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей.

Саме ці якості і дозволили у свій час Ніні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла зовні спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Ніна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ВУЗу працювала в її відділі біля двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «злилася» з жіночим колективом відділу.

Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже швидко стала кваліфікованим працівником. Ніна Михайлівна думала, що Надії не вистачало лише посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Ніні Михайлівні оригінальні рішення виникаючих перед відділом проблем, за допомогою яких удавалося досягти значних результатів.

Запитання для аналізу:

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

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

3. Якими якостями насамперед має володіти менеджер?

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

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення [2].

1. Охарактеризуйте передфазу науки менеджменту.
2. У чому полягають основні особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту?
3. Охарактеризуйте основні концепції сучасної науки менеджменту.
4. Охарактеризуйте основні проблеми, які досліджували визначні українські вчені-управлінці радянського періоду.
5. Визначте основні проблеми теорії і практики управління, які потребуються особливої уваги українських науковців.
6. Чому тепер немає чітко оформлених наукових шкіл у менеджменті?
7. На чому базується парадигма менеджменту та які чинники викликають необхідність її зміни?
8. Дайте порівняльну характеристику старої та нової парадигм менеджменту.

Завдання 1 [2].

З метою усвідомлення процесів формування теорії і практики управління на ранніх етапах становлення людського суспільства систематизуйте відповідний матеріал за допомогою наступної таблиці:

Історичний період	Історична подія, дослідник або особа, що вирішувала певні управлінські завдання	Внесок у теорію і практику управління

Завдання 2 [2].

На підставі розгляду особливостей та характеристик основних етапів в історії менеджменту, аналізу відповідного матеріалу представте отримані висновки у наступній формі:

Теоретичний напрямок	Ключові положення теорії менеджменту	Внесок теорії у розвиток науки управління	Обмеженість підходів даного напрямку

З'ясуйте, взаємно виключають чи доповнюють одна одну різні теорії в межах сучасного уявлення про сутність менеджменту. Обґрунтуйте відповідь та підкріпіть її конкретними прикладами зі сфери практичної діяльності організації

Завдання 3 [4].

П. Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

- прагнення до тримання більш високої заробітної плати та інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам;
- прагнення до зовнішніх трибутів, символів влади (будинки, кабінет, автомобіль);
- турбота про власну кар'єру, присвоєння собі заслуг інших;
- приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.

Завдання:

Оцініть думку П. Друкера:

1. Постарайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх
2. Наскільки реально їх здійснення в умовах України, які труднощі можуть зустрітися в українських менеджерів, як їх подолати?

Завдання 4[4].

- Петро, - звернулася Ганна Павлівна, директор центру перепідготовки кадрів у страховій компанії «Фортуна», - чи не погодився б ти поїхати на курси перепідготовки до Києва на цьому тижні?

- А що там буде? - запитав Петро.
- Коли це ти став таким примхливим? Як правило, коли компанія має наміри направити когось на курси, то ти завжди перший. Я пам'ятаю, як узимку ти благав мене відправити тебе на курси до Ялти.
- Тоді в мене було мало роботи. Зараз мій стіл завалений паперами, і я не бажаю їхати на якість там курси.
- Я не питаю тебе, куди б ти поїхав. Я хочу почути, ти їдеш чи ні?
- Ні, спершу розкажіть, що там буде, - стояв на своєму Петро.
- Тренінг має назву «Розуміння сучасного працівника».
- Думаю, мене це не цікавить.
- Чому?
- Тому що минулого року ви відправили мене на один з цих нудних семінарів з поведінки, звідки я вийшов зовсім отупілим. Багато з цих досліджень – справді серйозні розробки, але вони не мають практичного застосування.
- Ти кажеш, що тобі не пояснили, як використовувати ці теорії? - зауважила Ганна Павлівна скептично.
- О, ні, вони зробили це. Проблема полягає в тому, що між тим, як вони це пояснюють, і тим, як це насправді працює, існує безмежна прірва. Розумієте, я вважаю, що я краще впораюсь зі своїми обов'язками без цих біхевіористських теорій. Вони лише заважають працювати.

Запитання.

1. Який внесок зробили біхевіористи в науку управління?
2. Наскільки важливим є розуміння сучасного працівника?
3. Що мав на увазі Петро, коли казав, що всі ці біхевіористські теорії лише заважають працювати.

Завдання 5[4].

Ступінь впливу оптимального стану економіки Греції на навколишній світ дуже легко проілюструвати на прикладі Афінського морського союзу (V ст. до н.е.).

До складу союзу входило близько двохсот неоднакової величини і значення держав. Число жителів усієї території, підвладній Афінам, доходило до 1015 мільйонів, що в 45-60 разів перевищувало населення власне Афінської держави. Право розпоряджатися цим населенням, а також надходженнями, за рахунок стягнення торгових мит, значних сум дозволили Афінам стати і економічним лідером у регіоні.

Певні економічні вигоди від перебування в морському союзі мали і союзники Афін. Вони допомагали грецьким державам долати труднощі, які виникли в умовах розвитку товарного виробництва і були пов'язані з вузькістю місцевого полісного ринку і неминучими, при безлічі держав настільки ж множинними кордонами, митними зборами. За допомогою морського союзу частково долалася економічна обмеженість поліса. Розбушувалася стихія і пірати завжди загрожували купцям і мореплавцям. Морський союз вирішував і цю проблему, так як фактично захопив у свої руки контроль за торгівлею в басейні Егейського моря і через протоки, посилив торговельні зв'язки з полісами Причорномор'я.

Усі грецькі поліси отримали можливість користуватися торговим флотом афінян і могли безперешкодно торгувати в зоні впливу союзу.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Завдання 6[4].

На початку XIX ст. Роберт Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи відкритої й справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість.

Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навіч побачити «цей чудовий соціальний експеримент». Але, незважаючи на те, що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у Р.Оуена не було.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Завдання 7[4].

Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф. Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х років. Внаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тон чавуну зберігалося у відкритому полі. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун «йшов на ура». Навантаження чавуну у залізничні вагони стало терміновою роботою. Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в

бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон.

Ф. Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам та керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф. Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим та ефективним.

Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були відібрані 4 особи. Ф. Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри. Потім відібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсильванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані.

Пізніше Ф. Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїм розумовим складом буде подібною скоріше до бика, ніж до когось іншого».

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. В день, а не звичайну платню 1,15 дол. За те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф. Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 т за день. Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф. Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння).

Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу кожного дня. Злитки вантажилися в середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф. Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

Питання.

1. Обговоріть експеримент Ф. Тейлора з навантажування чавуну.
2. З яким науковим висновком Ф. Тейлора пов'язана його наступна думка:

«...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і на якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?

3. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?
4. Які висновки та рекомендації Ф. Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення .

1. З'ясуйте різницю між сформульованими наукою законами і закономірностями.
2. У чому полягає системність впливу закономірностей менеджменту на практику господарювання?
3. Розкрийте сутність принципів менеджменту.
4. Які групи принципів менеджменту можна виокремити в системі принципів менеджменту конкретної організації?
5. Що повинно бути критерієм збереження одних принципів, відкидання інших і формулювання нових за перегляду системи принципів у певній організації?
6. Які чинники обумовили формування інтегрованих підходів до управління ?
7. Продемонструйте на конкретних прикладах органічне поєднання процесного, системного і ситуаційного підходів до управління у сфері практичної діяльності. Поясніть яким чином це створює необхідні умови для успішного розвитку організації.

Завдання 1[3].

Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2[2].

Наведіть та порівняйте систему принципів адміністративного управління, що була сформульована А. Файолем в науковій праці «Загальне і промислове виробництво» з базовими принципами сучасного менеджменту П. Друкера та дайте відповіді на наступні запитання:

1. Як на вашу думку, чи всі принципи, що були запропоновані А. Файолем і досі використовуються на практиці сучасного менеджменту?
2. Що покладено в основу формування системи принципів сучасного менеджменту П. Друкера?
3. Чи є принципові протиріччя у системі принципів двох видатних менеджерів?
4. Які чинники викликають необхідність поступового збагачення системи принципів менеджменту за сучасних умов?

Завдання 3[4].

Професор американського університету Британської Колумбії Лоуренс Дж. Пітер, будучи спостережною людиною, в результаті 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, щотільки компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі.

Звідси, як вважає Л. Дж. Пітер, якщо компетентність служить підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування по службових сходах, будь-який працівник зупиниться, зрештою, на рівні своєї некомпетентності. Результат цього – зіпсована робота, відчай колег по службі й підрив ефективності діяльності компанії. Принцип Пітера спірний, але і не позбавлений підстав. Особливу гостроту рівень компетентності має для менеджерів, які відповідають за роботу не тільки свою, але і колективу. Некомпетентність менеджера може безпосередньо відбитися на результатах діяльності компанії.

Запитання.

1. Чи згодні ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Постарайтеся знайти аргументи в захист своєї позиції.
2. Як вирішувати проблему некомпетентності менеджерів в Україні? Запропонуйте комплекс заходів щодо можливого виключення її з практики роботи українських компаній.

Завдання 4[4].

Прийнято вважати, що американська модель менеджменту характеризується яскраво вираженим індивідуалізмом при ухваленні менеджерами рішень, організації контролю, узятті відповідальності, розробці системи оплати праці.

Для багатьох американських менеджерів властивий підхід до людини як до робочої сили.

Матеріальний інтерес, жорстка конкуренція, перемога сильного над слабим – головні рушійні сили в погоні за прибутком. Традиційні взаємини американського менеджера і підлеглого можна охарактеризувати як авторитарні. Тут менеджер пригнічує свого підлеглого владою, нав'язує йому жорсткий стиль взаємин – однонаправлений.

Проте серед сучасних американських менеджерів (перш за все молодих) дедалі популярнішими стають нові взаємини в колективі, за яких менеджер виступає більше в ролі колеги підлеглого. Він віддає перевагу діловим, людським відносинам із співробітниками.

Запитання.

1. Які зі взаємин (традиційні або нові) ефективніші в ділових колах?
2. Чи не знижується в очах підлеглих авторитет менеджера при

використанням нових взаємин?

3. Як сумістити вимогливість до підлеглого та добрі з ним відносини?
4. У чому особливість взаємин між керівниками і підлеглими в Україні?

Завдання 5 [4].

Партнер Рокфеллера Едвард Белфорд припустився помилки і фірма втратила мільйон доларів, здійснивши вкрай невдалу купівельну операцію в Південній Америці. Р. Джона Д. Рокфеллер мав би розкритикувати його, але він не зробив цього, а навпаки похвалив – поздоровив із врятуванням 60% грошей, внесених у цю справу.

Запитання.

1. Чи можна вважати Д. Рокфеллера менеджером? Якщо так, то чому?
2. З якими проблемами зіткнувся Д. Рокфеллер?
3. Чи можна виправдати дії Д. Рокфеллера?
4. Які наслідки дій Д. Рокфеллера (позитивні, негативні)?
5. В чому суть успіху діяльності Д. Рокфеллера?

ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення [2].

1. Чим відрізняються функції організації (підприємства) від функцій менеджменту?
2. Охарактеризуйте підходи, які існують у науці менеджменту до визначення комплексу функцій менеджменту.
3. Обґрунтуйте сутність загальної функції менеджменту.
4. З'ясуйте сутність конкретної функції менеджменту.
5. Чи впливає склад функцій менеджменту на ефективність його здійснення?
6. На конкретних прикладах поясніть, чому за сучасних умов базовими функціями управління на підприємстві слід вважати маркетингову та інноваційну функції.
7. Дайте характеристику (на конкретних прикладах) соціально-психологічних методів менеджменту та розкрийте їх роль у системі способів впливу на керований об'єкт.
8. Охарактеризуйте механізм дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.
9. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів менеджменту.
10. Які економічні та технологічні методи менеджменту утворюються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту “Управління впровадженням нової технологічної лінії”?
11. Наведіть механізм застосування соціально-психологічних методів менеджменту при подоланні конфлікту між службою постачання та складальним цехом через несвоєчасне постачання комплектування.

Завдання 1 [3].

Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Завдання

Опишіть вої дії під час релізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

Завдання 2 [3].

На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з впровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

Запитання для аналізу:

1. Визначити загальні та конкретні функції управління.
2. Конкретні функції поділити за ознакою процесів управління, за ознакою об'єкта, за ознакою виробничо-господарської діяльності.

Завдання 3 [3].

У ЗВО було вирішено створити футзальну команду, яка б брала участь у першості міста, представляла інститут у боротьбі за найвищі винагороди, тим самим популяризуючи міні-футбол серед студентів та підвищуючи спортивний авторитет ЗВО. Зібрали виконавців, знайшли гроші для вступного внеску. Адмініструванням, тренуванням та організаційними питаннями займалась практично одна людина. Проте у ході чемпіонату виникли проблеми з пошуком місця для тренувань. Досвіду ігор на подібному рівні не було, тому результати були слабкі, гра – нерівною. Хоч самотивація та ентузіазм студентів (до речі, однієї з наймолодших та найемоційніших як за гравцями, так і за вболівальниками команд) були доволі високими, усі ці труднощі позначились на команді. Почали виникати внутрішні конфлікти та звинувачення. Завдання спонсора щодо місця у підсумковій турнірній таблиці виконане не було. Команда фінішувала 6-ю серед восьми команд, здобувши дві перемоги та дві нічий у 14 матчах з різницею 47–125.

Запитання для аналізу:

1. Вказати недоліки в процесі реалізації конкретної функції менеджменту – управлінні міні-футбольною командою.
2. Запропонувати напрямки поліпшення в організації команди.

Завдання 4 [5].

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху привласнив собі раціоналізаторську ідею, звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20%. Ідея була підтримана і «раціоналізатор» отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Завдання:

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до начальника цеху?
2. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до майстра?
3. Які саме методи менеджменту будуть доречними в цій ситуації?
4. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

Завдання 5 [5].

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства «Лакма» було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Минув місяць після прийняття цього рішення. Директор підприємства «Лакма» отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.

Завдання:

1. Якими мають бути дії директора підприємства по відношенню до менеджера, працівників відділу збуту?
2. Визначте методи менеджменту, які доцільно застосовувати в даній ситуації.
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Завдання 6 [5].

У цех №1 м'ясопереробного комбінату прийняли на роботу молодого спеціаліста, який тільки-но отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося б. Спостерігаючи зі сторони, бригадир оцінює його дії як невпевнені, але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати

роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом вище керівництво комбінату наго-лошує: «Висока якість продукції - це наша візитна картка».

Завдання:

1. Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації?
2. Які методи менеджменту бригадир може застосувати до молодого фахівця?
3. Яку політику має проводити керівництво підприємства щодо молодих спеціалістів?

Завдання 7 [5].

На виробничій ділянці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання:

1. Якими мають бути дії начальника цеху по відношенню до майстра, до робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

Завдання 8 [5].

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. В результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання:

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Питання для обговорення [3].

1. Дайте визначення поняттю «організація». Назвіть відомі вам загальні риси організації.
2. За якими ознаками можна класифікувати організації?
3. Яка основна відмінність між формальними та неформальними організаціями? Наведіть приклади.
4. Яку організацію можна назвати простою, а яку складною? Поясніть на прикладі.
5. Чому організацію з позиції системного підходу можна розглядати як відкриту систему? З яких підсистем складається ця організація? Як вони взаємодіють між собою?
6. На які типи поділяють формальні групи? Наведіть приклад кожної з них.
7. Поясніть недоліки та переваги існування на підприємстві неформальних груп та можливі причини вступу до них працівників.
8. Що таке група (колектив) згідно з визначенням Марвіна Шоу?
9. Розкрийте основні положення теорії Дж. Хоманса.
10. Назвіть види підприємств та товариств в Україні, вкажіть на відмінності між ними.
11. Від яких умов залежить успіх кожної організації? Поясніть.
12. Що розуміють під факторами впливу на організацію?
13. За якими ознаками класифікують ці фактори? Чи є між ними взаємозв'язок?
14. Які фактори внутрішнього середовища організації ви можете назвати?
15. Що таке технологія? Які види технологій ви знаєте? Поясніть на прикладі кожен вид.
16. Чому, на вашу думку, фактори зовнішнього середовища організації поділяють на фактори прямого та непрямого впливу?

Завдання 1 [3].

Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямої дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.

Б. Формування планово-економічним відділом нової стратегії та розроблення бюджету для її реалізації.

В. Створення ремонтної служби.

Г. Втрати зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.

Д. Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.

Е. Втрати ринків збуту в афро-азійському регіоні через нестабільну військову ситуацію.

Є. Прийняття поправок до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Завдання 2 [6].

Корпорація «Техноком» – одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокому» експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Росію, Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001: 2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів «Європейська якість», «Вища проба». Торгова марка «Мівіна», «Лушеда» та «Бім-Бім» – переможці національному конкурсу «Золота торгова марка».

Ситуація на ринку. Продукти швидкого харчування – один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. Зі зростанням добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників «швидкої їжі» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим привабливіше поле бізнесу, тим більше бажаючих у ньому працювати.

Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10-15%) слід очікувати вибіркове збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дороговартісних вітчизняних «швидких» продуктів, тому що попит на них уже сформований.

Конкурентоспроможність. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техніком» розглядає впровадження системи CRM (Customer Relationships Marketing) – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ «Бім-Бім», рисової локшини та рисової вермішелі премія-класу «Лушеда», до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики – макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект

\$8 млн. В харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

Персонал. В компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також

безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному «Центрі східної медицини». Компанія негативно ставиться щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформований, виникає загроза: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

Завдання

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Побудуйте матрицю SWOT.
4. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведінку споживачів?
5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?
6. Визначте, який тип стратегії слід обрати компанії «Техноком»?

Завдання 3 [3].

«Електроприлад» до початку, 90-х років минулого століття належав до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць, 20 видів продукції, які користувалися сталим попитом у споживачів.

Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, серед основних причин такого стану були штучно створений бар'єр для освоєння підприємством ринків «близького зарубіжжя», невідповідність виробів міжнародним стандартам та поява небезпечних і агресивних конкурентів з Азії, вироби яких значно дешевші.

У 1996 р. завод перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належать державі (80,3%), 16 юридичним особам (5,2%) і 1520 фізичним особам, зокрема, працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями «Електроприладу» терміном на п'ять років передано обласній адміністрації. Однак реорганізація не дала бажаних результатів.

Сьогодні у традиційному виробництві працює лише 420 осіб, а ще 1,6 тис. осіб перебувають у відпустках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн. грн, на рахунки «Електроприладу» накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їхнього спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів вдалося б отримати лише 3,6 млн. грн.

Кілька разів ВАТ «Електроприлад» робив спроби знайти інвестора, але, на жаль, безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію всього

виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існує варіант і менших інвестицій – 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Однак переговори закінчувались одразу ж після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Намагаючись знайти вихід з ситуації, керівництво ВАТ «Електроприлад» звернулось до консалтингової фірми «Менеджмент консалтинг» («МК»), яка сформувала три можливі стратегічні альтернативи: ліквідація заводу, відновлення виробництва за рахунок залучення іноземних інвестицій, реструктуризація ВАТ.

Провівши стратегічну діагностику середовища підприємства, консалтингова фірма «МК» запропонувала зупинитись на третій альтернативі – оптимізувати виробництво та створити на базі ВАТ «Електроприлад» багатoproфільний бізнес-парк. Основним аргументом було те, що для створення прибуткового виробництва з урахуванням реального попиту достатньо задіяти лише 10% усіх потужностей підприємства і 5 % трудових ресурсів відповідно. А вивільнені площі (38 тис. м²) доцільно здавати в оренду підприємствам різного профілю, частина з яких могли б бути дочірніми структурами ВАТ, що продовжували б займатися традиційними високоліквідними видами діяльності «Електроприладу». Річна орендна плата становила б 1,6 млн. грн. Окрім цього, можна було б створити близько 540 нових робочих місць.

Запитання для аналізу:

1. Дайте оцінку складовим внутрішнього середовища, покажіть взаємозв'язок внутрішніх змінних.
2. Запропонуйте шляхи збереження виробництва, розрахунку з боргами та створення умов для розвитку ВАТ «Електроприлад».
3. Оцініть запропоновані консалтинговою фірмою «МК» стратегічні альтернативи, вказавши переваги та недоліки кожної з них.
4. Чи погоджуєтесь Ви з пропозицією перетворення потужного підприємства у багатoproфільний бізнес-парк?

Завдання 4 [3].

Україна не належить до «чайних» країн, що пояснюється не лише географічним положенням і кліматичними умовами але й національними традиціями. Великобританія, наприклад, де чайний куш не вирощують, заспоживанням чаю посідає одне з перших місць у світі. В Україні на одного мешканця в середньому припадає близько 300 г сухого чайного листа па рік. Приблизно стільки ж, але дещо іншої якості, споживають у США, Німеччині Франції. Утринчі більше споживають чаю сусідні країни – Польща та Росія (відповідно 0,85 кг і 0,94 кг на особу).

Більшість фахівців оцінюють сьогодні обсяги чайного ринку України в межах 15 тис. тонн, що становить близько 7,5 мільярдів умовних чашок на рік. Споживання чаю в Україні має регіональні особливості. Найбільше чаю

п'ють в індустріальних центрах Донецько-Придніпровського регіону і східних областях, багато споживають і на півдні, а найменше – на заході.

Ринок чаю в Україні вважають ринком імпортерів, тому, очевидно, що він залежить від світової кон'юнктури. Зараз на світовому ринку спостерігають підвищений попит на чай, що зумовлено загальносвітовим зростанням споживання чаю. Водночас два найбільші виробники – Індія та Китай – з кожним роком зменшують експорт незалежно від урожаю внаслідок зростання внутрішнього попиту. Збільшення пропозиції на світовому ринку можливе переважно за рахунок інших великих виробників: Шрі-Ланки, Кенії та Індонезії.

В Україну завозять понад 80 % чаю зі Шрі-Ланки, близько 10% – з Індії, решту – з Китаю, Індонезії, Аргентини, Грузії тощо. Структура вітчизняного ринку за видами чаю: купажований чорний байховий – 87, зелений – 10 і фруктовий або трав'яний – 3 %. Питома вага зеленого чаю зростає швидкими темпами, що зумовлено його тонізуючими властивостями й високим вмістом вітаміну С. За способом переробки процентне співвідношення гранульованих і традиційних видів чаю становить 70:30. Зростають обсяги продажу пакетованого чаю, який у структурі українського ринку досягнув 11%.

В Україні операторів чайного бізнесу (понад 140 фірм) поділяють на дві категорії: виробники (фасувальники) та імпортери. До основних виробників належать «Гетьман» і «Одеса».

Першість серед виробників чаю утримує фірма «Гетьман», яка спеціалізується на чайному бізнесі вже багато років. «Гетьман» випускає дві популярні марки чаю – «Богдан» і «Мономах». Цейлонський чай

«Богдан» посідає в загальному обороті фірми понад 50%, а чай «Мономах» – 30 %. Обсяги продажу становлять близько двох тисяч тонн. Товар реалізується через сотню дилерів, які обслуговують понад вісім тисяч підприємств стаціонарної роздрібної мережі в усіх регіонах України.

Акціонерне товариство «Одеса» випускає такі види чаю: натуральний сортовий фасований, байховий чорний і зелений. За останні сім років обсяги виробництва зменшилися більше, ніж у 14 разів, проте підприємство має всі необхідні передумови для поліпшення становища. Свою продукцію «Одеса» здебільшого фасує в одноразові пакетики. Морський порт і вигідне географічне положення дають змогу робити це з мінімальними втратами. Основним ринком збуту був російський, де існували сприятливіші умови й великий попит. Але в сучасних умовах «Одеса» повернулася на український ринок.

Імпортери поділяються на власників торгових марок і чистих дистриб'юторів. Серед найвідоміших операторів ринку – компанії «Стандарт Трейдинг Ко. Україна» (торгова марка «Батік»), «Орімі трейд» («Принцеса Нурі», «Принцеса Канді», «Принцеса Гіта» і «Принцеса Ява»). Добре зарекомендувала себе на ринку шрі-ланкійська марка «Ділмах», чай цієї марки імпортують два дистриб'ютори «Фактум-Юг» і «Октопус». Збутом пакетованого чаю «Ліптон» займаються дистриб'ютори «Юнайтед», «Проект

Лтд» тощо. За оцінками фахівців, з поліпшенням економічної ситуації обсяги ринку подвоїлись і становлять 25–30 тисяч тонн на рік. Швидко зростатиме попит на дешеві низько - якісні сорти, хоч повільно, проте виявлятиметься інтерес і до справжнього якісного товару, зокрема зеленого чаю; передбачається збільшення обсягів продажу пакетованого чаю.

Запитання для аналізу:

1. На основі поданої інформації та власних спостережень проаналізуйте ринок чаю в Україні, оцініть його привабливість і потенціал основних конкурентів.
2. Яким чином діяльність організації залежить від факторів зовнішнього оточення?
3. Які ще фактори зовнішнього оточення впливають на діяльність АТ «Одеса»?

Завдання 5 [3].

Акціонерне товариство «Твій будинок» виникло на базі державної меблевої фабрики. Процес акціонування відбувався в умовах, коли економіка України перебувала у стані занепаду. Продукція, що випускалася, мала свого часу підвищений попит і була конкурентоспроможною. Однак ринок України змінився – різко впав попит на вітчизняні меблі, на ринок прийшли нові представники зарубіжних фірм-виробників меблів. Деякі торговельні підприємства мали істотні пільги, що дало їм змогу посісти провідне місце на ринку меблів.

Після деякої розгубленості АТ «Твій будинок» розробило перспективний план виходу із цієї ситуації. Були проведені певні зміни у виробничій структурі, а також у структурі апарату управління. На сьогодні вартість основних фондів становить 9,5 млн. грн. Загальна площа – 30000 м², щільність забудови – 50%. Вартість оренди – 65000 грн. на рік.

Будівництво нових виробничих потужностей дало змогу значно розширити асортимент продукції, зокрема перейти на виготовлення виробів із натуральної деревини, а також зайнятися виконанням індивідуальних замовлень.

На фабриці є 4 цехи: машино-заготівельний, складально-обробний, цех дослідницьких зразків (виробів на замовлення) і ремонтно-механічний.

Планується збільшити обсяг виробництва меблів із масивним фасадом (МДФ), а також меблів високої складності на замовлення. Цьому сприяє поява на ринку ресурсів нових матеріалів і технологій виготовлення меблів.

АТ «Твій будинок» здійснює закупівлю вихідних матеріалів в Україні: ДСП за ціною 260 грн. за 1 м² у Києві; текстурний папір, насичений ламіною смолою (синтетичний шпон), у Києві, Карлівцях або Костополі по 1 грн. за м². Також був підписаний контракт на постачання ламінованої ДСП із фініш-ефектом із Латвії за ціною \$5 за м². Тканини закупаються у Литві, Македонії та інших країнах Європи. Постачальникам тільки надсилається специфікація за малюнками і кольорами. Підписано контракт з Німеччиною на постачання лаків в довгостроковій перспективі.

Всі вітчизняні матеріали доставляють власним транспортом: з автомобілі типу «ЗІЛ» із причепами возять із Прикарпаття й Закарпаття деревину, ДВП, ДСП і фанеру.

В АТ «Твій будинок» складські приміщення вміщують 3-денний обсяг випущеної продукції. Максимальне навантаження вони мали літом, через сезонне падіння попиту. Для повного розміщення всіх готових виробів було виділено частину виробничих приміщень.

Сировинний склад містить велику номенклатуру матеріалів, які втворюють у виробництві.

АТ «Твій будинок» використовує вітчизняне та імпортерне обладнання, нове і те, що було у вжитку ціна на яке нижча на 30-40%. Продукцію реалізовує за низькими цінами при рентабельності 10-15%. Перехід на виготовлення меблів із масивної деревини сприяв підвищенню їх ціни порівняно із «дееспешними» аналогами у 2-3 рази. Вартість такого ж імпортерного комплекту в 1,5-2 рази вища.

Попит на меблі великий, крім того на вітчизняному ринку понесли втрати італійські та німецькі виробники. Значну частину вітчизняного ринку меблів займає польська продукція за дешевими цінами і середньою якістю.

На сьогодні 60-70 % продукції реалізуються через власні магазини. Аналогічні магазини створені в райцентрах, зокрема в Черняхіві й Андрушівці.

Партнери: Київський будинок меблів, що забирає до 10% продукції фабрик з предоплатою, покупцям надається знижка в розмірі 5% від оптової ціни.

Підприємство часто бере участь у виставках меблів і тому постачання меблів здійснюється по всій країні: Миколаїв, Херсон, Одеса, Луганськ, Донецьк, Житомир, Чернігів, Суми, Харків, Полтава, крім західного регіону. Меблі відпускаються під реалізацію, оскільки продавати меблі за оптовими цінами АТ «Твій будинок» не хоче, оскільки треба знижувати ціни, а це може призвести до збиткової діяльності.

Фірма співпрацювала з Узбекистаном. Завдяки торгівельному представництву при посольстві України в Узбекистані було укладено контракт з колишнім ташкентським представництвом фірми «Меблі». Вагон меблів вартістю \$42 000, поставлений в Ташкент, розпродали за тиждень, але розрахуни затягнулися на 4 місяця.

Аналогічна ситуація з торговельними підприємствами Росії. Крім того, проблеми на митниці зумовлюють появу додаткових витрат часу і коштів. Законодавство щодо оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в контексті нарахування і повернення ПДВ, створює перешкоди в напрямку розвитку експорту продукції в інші країни. Фірма «Меблі» в Ташкенті внесла певні вимоги щодо дизайну і конструктивних особливостей меблів, що зумовило появу додаткових витрат на їх виготовлення.

АТ «Твій будинок» здійснює рекламу на кількох телеканалах і в 70 вагонах київського метро на суму близько 5 000 грн. на місяць. В «Твій будинок» працюють 420 осіб, із них 70 – інженерно-технічні працівники.

До складу правління входять директор і три його заступники. У руках членів правління зосереджено 10% акцій.

Менеджерський склад розподілений таким чином: бухгалтерія – 6 співробітників, відділ забезпечення – 3, маркетингова служба – 3. Найбільший відділ – виробничо-технічний. Його склад: технологи, диспетчерська група, конструктори і дизайнери.

Служба головного енергетика – 32 працівники. У меблевому виробництві працює – 280 осіб: столяри, верстатники, оброблювачі, шліфувальники, облицювальники.

З індивідуальними замовленнями працюють фахівці широкого профілю (40 осіб): різьбярі, інкрустатори і столяри-складальники. У будь-якому цеху є начальник, один-два майстри і бухгалтер.

При скороченні робочих місць, пов'язаному з введенням нових верстатів, робітників, що залишилися без роботи, переводять на виробництво меблів із натуральної деревини. Це виробництво перебуває у стадії розширення.

Запитання для аналізу:

1. Які нові задачі виникли на підприємстві під впливом чинників зовнішнього середовища?
2. Визначте ті чинники зовнішнього середовища, дія яких привела до змін в АТ. Проведіть їхню класифікацію.
3. Проаналізуйте вплив чинників зовнішнього середовища на кожен внутрішній елемент АТ. Як вони взаємозв'язані?
4. Дайте кожному чинникові зовнішнього середовища відповідну характеристику.

ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Питання для обговорення [2].

1. Сутність управлінського процесу. Учасники управлінського процесу.
2. Роль інформації в управлінському процесі.
3. На конкретному прикладі висвітлить змістовну, організаційну та технологічну характеристики процесу управління.
4. Наведіть конкретні приклади організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень та порівняйте їх.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах компромісні рішення та обґрунтуйте їх роль в діяльності організації.
6. Обґрунтуйте вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
7. Охарактеризуйте на конкретних прикладах процес моделювання.

Завдання 1 [3].

Розкрити складові процесу у застосуванні одного з підходів (науковий метод, системна орієнтація, застосування моделей) до прийняття рішення у ситуації:

1. Перехід автобудівного підприємства на випуск нової продукції (з міжміських автобусів на міські автобуси і тролейбуси).
2. Утворення нового структурного підрозділу – відділу атестації підвищення кваліфікації кадрів на великому енергетичному підприємстві.
3. Створення нової інформаційної мережі з потужною автоматизованою базою даних у юридичній фірмі.

Завдання 2 [3].

Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

- 1.Нарікання клієнтів на якість продукції приватного швейного підприємства.
- 2.Напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства ЗАТ перед очікуваним скороченням.
- 3.Заборгованість керівництва ВАТ підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат ЗП.
- 4.Високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.
- 5.Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молокопереробного підприємства.
- 6.Вихід на пенсію головного бухгалтера ТПВ інвестиційної компанії.
- 7.Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.

Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.

Завдання 3 [4].

У менеджменті особливу роль грає прийняття правильних управлінських рішень, оскільки від цього залежить успіх у бізнесі. На практиці зустрічаються такі варіанти:

- керівник приймає рішення та повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно;
- керівник приймає рішення та повідомляє, чому він його прийняв;
- ; керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думками підлеглих, зацікавлює їх проблемою, отримуючи таким чином можливість перевіряти рішення та у випадку необхідності – вносити зміни
- керівник приймає рішення та подає його на доробку;
- керівник викладає суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції, і, вислуховуючи їх, приймає рішення;
- керівник викладає проблему та просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанту;
- керівник викладає проблему та приймає рішення групи.

Який із запропонованих варіантів Ви вважаєте найкращим? Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання 4[4].

Серед способів прийняття управлінських рішень виділяється «Принцип Парето». Суть принципу полягає в тому, що всередині будь-якої групи або великій кількості груп окремі малі їх частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх питомій вазі в групі.

У процесі роботи менеджера за перші 20% часу, що використовується, досягається 80% результату, решта 80% затраченого часу приносять лише 20% загального підсумку. Відповідно, менеджеру не доцільно братися спочатку за найлегші справи. Необхідно приступати до вирішення питань, виходячи з їх значення.

Які висновки практичної роботи вітчизняного менеджера можна зробити, використовуючи принцип Парето? Обґрунтуйте свої пропозиції.

Завдання 5 [4].

Ви – директор мережі супермаркетів, які виконують план продажів, не виникає проблем у колективі, гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів має високу плинність персоналу, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми у діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень.

Виберіть із запропонованих рішень п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами:

- закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста;
- перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить Вам;
- виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх;
- поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах;
- поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд;
- провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища;
- провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом;
- направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації;
- збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету;
- ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних клієнтів;
- здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті;
- обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету.

Вибір

обґрунтуйте.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення [3].

1. Що таке планування?
2. Які види планування ви знаєте?
3. Які етапи передбачає процес стратегічного планування?
4. Дайте визначення місії організації. Яка її роль на підприємстві?
5. Наведіть приклади цілей організації. Які вимоги ставляться до цілей організації? Як здійснюється їхнє формування?
6. Що охоплює оцінка й аналіз факторів внутрішнього середовища організації? Наведіть приклади сильних та слабких сторін організації.
7. Що таке стратегія? За якими ознаками класифікують стратегії?
8. Якими критеріями оптимальності необхідно оперувати, вибираючи стратегії?
9. Що є кінцевим результатом стратегічного планування?
10. Назвіть основні етапи оперативного планування.
11. Що ви розумієте під поняттям «бюджет»? Наведіть класифікацію бюджетів.
12. Які економічні показники діяльності підприємства ви можете назвати?
13. Яка відмінність між поняттями «бюджет» та «бюджетування»?
14. Дайте визначення поняттям «тактика», «політика», «процедури», «правила».
15. Як ви розумієте елемент адміністративного напрямку «Управління за цілями»?

Завдання 1[4].

Генрі Форд і Альфред Слоун-молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-і рр. минулого століття, коли вперше виникла концепція управління як професії та науки.

Г. Форд був автократом в управлінні. У компанії «Форд Мотор» (Ford Motor Company) лише він міг приймати рішення. Загальні принципи Г. Форда можна виразити однією фразою: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір – чорний» («Форд Мотор» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Г. Форд скептично ставився до пропозицій А. Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс», у нього було достатньо підстав зневажливо ставитися до його новомодних ідей. Г. Форд зробив модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожен, хто працював.

Приблизно за 12 років Г. Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Крім того, він добився цього, зрозумівши, як створити автомобіль, що стоїть всього 290

доларів, і при цьому виплачуючи своїм працівникам одну з найбільших заробітних плат у той час – 5 доларів на тиждень.

У 1921 р. компанія «Форд Мотор» контролювала 56% ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Компанія «Дженерал Моторс», яка в той момент була конгломератом, складалась з невеликих напівзалежних компаній, контролювала лише 13% ринку і наближалася до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонов, заради порятунку коштів, вкладених в акції «Дженерал Моторс», взяла на себе ведення її справ, поки не настав крах.

П'єр Дюпон, прихильник сучасного управління, призначив президентом компанії А. Слоуна, який швидко перетворив на реальність плани, з яких насміхався Г. Форд.

Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну групу управління, багато працівників отримали право самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами А. Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він поклав конкретні обов'язки, надавши при цьому свободу робити все необхідне для їх виконання.

Тоді як компанія «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Ті» і традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда А. Слоуна швидко реалізовувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Компанія «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і колірних оформлень, доступний кредит.

Частка компанії «Форд Мотор» на ринку різко зменшилась, а рейтинг її керівників сильно впав. У 1927 р. компанія була вимушена зупинити конвеєр, щоб переобладнати його під випуск запізненою моделі «А». Це дало можливість «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши Г. Форду менше 10%.

Незважаючи на жорсткий урок, Г. Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді компанії «Дженерал Моторс», він продовжував працювати постарому.

Протягом наступних 20 років компанія «Форд Мотор» ледь утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості і майже кожен рік втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише наявність резерву в 1 млрд. доларів, який Г. Форд зібрав у кращі часи.

Запитання.

1. Яку місію визначив Форд для своєї компанії?
2. Чим схожі та відмінні місії компаній «Форд Мотор» і «Дженерал Моторс»?
3. Які цілі були у Генрі Форда?
4. Які стратегії у компанії «Форд Мотор»?
5. Які внутрішні і зовнішні фактори сприяли успіху двох компаній?
6. Які чинники сприяли занепаду компанії «Форд Мотор»?
7. Хто був кращим менеджером – Г. Форд або А. Слоун? Чому?

8. Як Ви охарактеризуєте компанію «Форд Мотор» з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

Завдання 2[4].

Прокоментувати позитивні та негативні сторони зазначених місії та цілей згідно вимог до їх формування.

Метою діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «ВОЛ» є ведення виробничо- господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, отримання прибутку з вкладеного капіталу, а також задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь в благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності.

Предметом діяльності підприємства є: виробництво текстильних виробів та їх реалізація; оптова торгівля та роздрібна торгівля трикотажними виробами, купальними костюмами, панчішно-шкарпетними виробами, спецодягом та взуттям, засобами індивідуального захисту.

Місія: «Наше підприємство покликане задовольняти потреби різних категорій вітчизняних споживачів в одязі за конкурентоспроможними цінами, дотримуючись при цьому високої якості продукції і забезпечуючи широкий діапазон вибору. Найважливіше правило функціонування – покупець завжди правий».

Врахувавши основні аспекти діяльності підприємства можна визначити такі цілі його діяльності: підвищення конкурентоздатності пропонуваного товару на вітчизняному ринку; наукове дослідження ринку збуту для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення його виробництва; прогнозування щодо поточних і перспективних потреб споживачів; мінімізація витрат за рахунок економії коштів, де це можливо; підтримання позитивного іміджу підприємства; цілеспрямованість інформаційно-рекламних заходів; забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади; оптимізація роботи всіх структурних підрозділів підприємства як єдиного цілого; визначення критичних місць управлінського впливу і пріоритетних завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів.

Завдання 3[4].

Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії підприємства. Ваше розуміння і дії щодо вирішення цього питання.

1. Залучити до формування місії всіх працівників підприємства.
2. Скликати лише командну групу, яка буде займатися розробленням місії підприємства.

3. Місія підприємства зрозуміла сама собою і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

4. Місію підприємства повинні знати лише працівники управлінського парату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4[4].

Мелвані, виходець з Індії, був здивований тим, що в Америці одяг з натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті. Правильно оцінивши ситуацію на ринку синтетики, яка ставала все кращою за якістю та переставала бути недорогою, своєчасно зрозумівши, що 90-ті роки стануть роками все ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їх пристрась до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного виробу – сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари.

Фірма мала успіх, сьогодні вона пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь. З часом скромна крамниця Мелвані в Нижньому Манхеттені перетворилася на підприємство з оборотом 40 млн. доларів.

Запитання.

1. На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія фірми «Мелвані» в момент її створення?

2. Сформулюйте місію фірми.

3. Чи відбулась зміна місії фірми «Мелвані» в поточний момент?

4. Яка стратегія забезпечила успіх фірми з початку її існування?

5. Чи змінилась стратегія фірми сьогодні?

Завдання 5[3].

Сучасна фірма «Пивовар» – спадкоємець пивоварні, заснованої у 1715 р. Через півтора століття вона стала найбільшим заводом Галичини. До 60-х років минулого століття «Пивовар» вважали найбільшим виробником хмільного ячмінного напою в Україні. Впродовж 50 - 70-х років цей завод був єдиним у колишньому Союзі виробником «живого» пива.

Результати перших взаємин із зарубіжним інвестором кілька років тому «Пивовар» використав своєрідно. Намагаючись поріднитися з «Кока-Колою», пивоварня віддала зарубіжному партнеру під будівництво спільного заводу свою ділянку з місті з недобудованим цехом безалкогольних напоїв. Але коли на місці довгобуду виріс новий корпус, український співзасновник розлучився з іноземним напарником. Керівництво фірми «Пивовар» пояснило тоді несподіваний вчинок пивзаводу небажанням підприємства розпорошуватися на дотичні проекти, та прагненням вкласти отримані від продажу своїх акцій кошти у модернізацію виробництва.

Восени 1997 р. на фірмі «Пивовар» було закінчено перший етап технічного переозброєння. Тут запустили лінію німецької фірми з розливу пінистого напою у 50-літрові бочки з нержавіючої сталі. За годину

обладнання «розфасовувало» 60 бочок пива. Для його роздрібного розливу та поліпшення смакових якостей browарня придбала у Чехії та Німеччині спеціальні апарати. Перший етап осучаснення коштував фірмі «Пивовару» близько мільйона доларів. Наступної весни на заводі планували завершити модернізацію. Однак вплив зовнішніх чинників, зокрема високі податки, економічний хаос, низька купівельна спроможність населення скорочували випуск пива, перешкоджаючи поверненню витрачених на реконструкцію коштів. Окрім цього, продукцію фірми «Пивовар» почали тіснити на прилавку потужні конкуренти, які з меншими витратами варили якісніший напій. Якщо у рекордному 1987 році «Пивовар» виробив 7 млн. декалітрів пива, то досягнення останніх місяців цієї browарні – 300 тис. декалітрів.

Таке становище позначилося на ціні акцій: пересічні власники позбувалися своїх часток у майні «Пивовар» за 7 – 14 гри. Тоді як номінальна ціна акції становила 50 гри, а ринкова – 100 гри. Цим скористалася скандинавська компанія ВТН, придбавши контрольний пакет акцій (50,3%) українського підприємства, і почала вкладати кошти у виробництво. До наступного літа ВТН планує інвестувати у «Пивовар» 7 млн. доларів, а впродовж наступних двох-трьох років – 25 млн. доларів.

Компанія ВТН займає провідне місце в Європі серед виробників пива. Основну ставку вона робить на придбання уже відомих місцевих марок пива і «підтягує» їх до рівня світової якості. Пиво фірми «Пивовар» скандинави пообіцяли поставити на «browарний п'єдестал» через півтора – два роки і налагодити випуск 10 млн. декалітрів напою щорічно.

Філософія ВТН у всіх країнах, де компанія є інвестором, схожа як дві краплі води. Вона не залучає до керівництва своїх людей, а спирається на місцеві кадри. Чотири рази на рік засідає наглядова рада, яка аналізує роботу підприємства та окреслює його перспективу.

Іноземці пообіцяли, що почнуть розливати «найкраще у світі галицьке пиво», щоправда, вже не «живе», як це традиційно робилося століттями, а пастеризоване.

Запитання для аналізу:

1. Сформулюйте місію фірми «Пивовар», виділивши образ і кредо.
2. Чи змінювалась місія галицької browарні протягом її 300-літньої історії?
3. Вкажіть найпривабливіші цілі фірми «Пивовар».

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення [3].

1. Дайте визначення поняттю «функція організування». Вкажіть етапи організування.
2. Назвіть основні аспекти процесу створення структури управління організацією.
3. На яких категоріях ґрунтується функція організування? Дайте визначення кожній з цих категорій.

4. Які концепції передавання повноважень виділено американським менеджментом? Поясніть.
5. Яка відмінність між лінійними та функціональними повноваженнями?
6. Які види функціональних повноважень ви знаєте? Наведіть приклади.
7. Чому деякі з керівників не бажають делегувати свої повноваження?
8. Назвіть відомі вам типи апарату управління, які можуть підпорядковуватися керівнику.
9. Поясніть основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність.
10. Що треба розуміти під організаційною структурою управління? Які елементи організаційної структури управління ви знаєте?
11. Назвіть відомі вам види організаційних структур управління.
12. Охарактеризуйте бюрократичну організаційну структуру управління.
13. Яка основна відмінність між бюрократичними та адаптивними структурами управління?
14. Які організації називаються централізованими, а які децентралізованими?
15. Які показники використовують під час визначення рівня децентралізації?
16. Що таке органіграма? Які види органіграм ви знаєте? Яка основна мета побудови органіграм? Які зв'язки зображені на органіграмі?
17. Які фактори впливають на процес формування структури управління?
18. Які способи оцінки та аналізу організаційних структур управління ви знаєте? Поясніть.

Завдання 1.

Користуючись наведеним переліком посад працівників на підприємстві в Додатку А, побудуйте схему організаційної структури управління, передбачивши відповідні посади лінійних менеджерів (директора підприємства та його заступників), та функціональних менеджерів відповідно до сформованих управлінських підрозділів.

Керуючись даними Додатку А потрібно:

1. Побудуйте організаційну структуру управління підприємства і покажіть на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління.
2. Визначить, який тип організаційною структури на Вашому підприємстві, опишіть його переваги та недоліки.
3. Розподіліть функції між директором підприємства та його заступниками. Опишіть хто чим займається на підприємстві.
4. Визначить чи є оптимальна норма керованості на підприємстві на вищому, середньому та нижчому рівні управління.

5. Розробіть положення про відділ маркетингу або інший відділ на підприємстві, який є у Вас за варіантом. Положення про відділ повинно містити наступні пункти: загальні положення, структуру, завдання, функції, права, взаємини (службові зв'язки), відповідальність.

Завдання 2[3].

Організаційна структура – це поведінкова система, яка є не лише сукупністю підрозділів, які перебувають між собою в певних зв'язках і відносинах, це й люди та групи, які вступають у зв'язки для виконання поставлених перед ними завдань. Виберіть три варіанти відповідей, які, на вашу думку, дають змогу побудувати найефективнішу організаційну структуру, за якої виконання поставлених завдань буде якісним, а взаємовідносини між працівниками – дружніми:

А. Дослідити й організаційно оформити всі зв'язки і відносини як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Б. Визначитися з управлінськими завданнями, правами та обов'язками, закріпити їх за конкретними посадовими особами.

В. Дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури.

Г. Під час формування підрозділів враховувати особисті здібності людей, їхню психологічну сумісність.

Д. Відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління.

Є. Залучити усіх працівників апарату управління до розроблення організаційної структури.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3[3].

Ви як директор проектного малого підприємства (МП) плануєте реорганізувати організаційну структуру з метою забезпечення кращої відповідності діяльності ринковій ситуації та стратегії розвитку. Характерною ознакою теперішнього стану надання послуг є орієнтація МП на конкретних споживачів та одночасне виконання великої кількості проектів. Ви, оцінюючи пропозиції та думки представника консалтингової фірми, схилиєтесь до:

А. Лінійно-функціональної структури, використання якої дає змогу окремим функціональним службам отримувати повноваження для керівництва підрозділами нижчого рівня, що виконують відповідні спеціальні функції.

Б. Територіальної структури для обслуговування клієнтів в окремих регіонах та областях.

В. Матричної структури для виконання конкретних тимчасових завдань.

Г. Координаційної структури як оптимального різновиду з-поміж адаптивних.

Д. Конгломератної структури.

Е. Ваш варіант.

Завдання 4[3].

За наведеними даними сплануйте організаційну структуру та вкажіть її вид:

А. Велике машинобудівне підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 8, кількість видів продукції, які виготовляє підприємство – 9;

Б. Середнє торгово-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 3, кількість виробничих підрозділів – 12, кількість функціональних служб – 8, кількість груп споживачів – 4; **В.** Кондитерське підприємство, кількість заступників директора – 4, кількість виробничих підрозділів – 8, кількість функціональних служб – 6, кількість регіонів, у яких є представництва, – 6;

Г. Рекламне агентство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 4, кількість функціональних служб – 7, кількість проектів, які реалізує підприємство – 7.

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

Завдання 5[3].

Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. Інакше кажучи, хто над ним безпосередньо поставлений (хто його начальник – шеф). У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, за просування службовою «драбиною». У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

- по безперервній лінії своєму шефу;
- по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)? До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

Завдання 6[3].

Практика показує, що найбільший успіх у бізнесі досягається за рахунок об'єднання зусиль групи людей чи колективів при вирішенні проблем. Якщо така кооперація забезпечує ефект мультиплікації, то виникають додаткові вигоди, які неможливо отримати поодиночці. Для цього необхідно виконувати визначені вимоги по питанням кооперації:

1. Ціль спільної праці повинна бути зрозуміла всім учасникам.
2. Партнерам по можливості повинні бути знайомі задачі один одного.

3. Під час роботи повинні панувати гарні взаємовідносини та вільний обмін інформацією.

4. Ніхто не повинен наполягати на своєму варіанті рішення. Потрібно бути готовим піти на компроміс і змінити своє рішення на користь іншого, гарантуючого успіх для всіх.

5. Необхідні правила гри, яких всі повинні дотримуватись.

6. Сильні сторони партнерів важливіші для спільної праці, ніж їх слабкі сторони. Перші скомпонувати, другі – нейтралізувати.

7. Вся інформація повинна надходити до координатора, для того щоб можна було одразу ж передати її всім тим, кого це безпосередньо стосується.

8. Заважає кооперації той, хто прагне вигоди для себе за рахунок інших учасників.

9. Кожен відповідає за свою частину роботи, за надійність та виконання строків.

10. У випадку того чи іншого успіху потрібно заохочувати всіх, хто має відношення до даної роботи.

11. Всі повинні бути ознайомлені з типовими умовами спільної праці (бюджет, строки та ін.)

12. Якщо рішення приймаються не спільно, вони повинні бути всім зрозумілі і відповідно пояснені.

Запитання для аналізу:

1. Чи зі всіма вимогами, зазначеними вище, ви згодні? Якщо з чимось не згодні – аргументуйте.

2. Які ще вимоги необхідні, для того, щоб кінцевий результат співпраці був би максимальним?

3. Яку організаційну підготовку повинен провести менеджер для співпраці співробітників, щоб гарантувати успіх?

ТЕМА 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення [3].

1. Поясніть на прикладі етапи історичного розвитку мотивування як економічної категорії.

2. Яка відмінність між поняттями «потреби» та «винагорода»?

3. Чому потреби поділяються на первинні та вторинні? Як можна задовольнити ці потреби працівників підприємства?

4. Вкажіть етапи мотивування.

5. Назвіть відомі вам змістовні теорії мотивування. Чому їх об'єднано саме під такою назвою?

6. Яка зі змістовних теорій мотивування, на вашу думку, найповніше відображає потреби працівників вітчизняних підприємств?

7. Назвіть складові заробітної плати.

8. Що таке Єдина тарифна сітка, і з якою метою її було запроваджено?

9. Що таке премія, надбавка, доплата? Дайте визначення та поясніть на прикладі.

10. Назвіть відомі вам форми та системи оплати праці. У чому їх відмінність?

Завдання 1[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 ненабрідла.

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 їм 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.

Завдання 2[4].

В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являється вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 3[4].

Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодопоміри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати організації і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Завдання 4[4].

Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір заробітної плати:

- заступника начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- бухгалтера приватного швейного підприємства;
- токаря державного автобудівного підприємства;
- майстра авторемонтного підприємства;
- майстра-ремонтника будівельної організації;
- маляра будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання;
- заступника директора з економіки тютюнової фабрики;
- водія державного автопасажирського підприємства;
- заступника директора з маркетингу меблевої фабрики;
- охоронця у ТЗОВ ?

Завдання 5[3].

Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?
2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.
3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Завдання 6[3].

Президент страхової компанії «Орбіта» одержав від відділу кадрів заяви про звільнення двох провідних співробітників. Він був зацікавлений у їхній подальшій роботі. Тим більше, що місяць тому за власним бажанням пішов провідний начальник відділу. Така ситуація стурбувала президента компанії. В особистій бесіді з даними співробітниками президент з'ясував, що обидва працівники не задоволені своєю роботою, яка пов'язана з обробкою великої кількості документів і не відрізняється особливою творчістю. Про інші проблеми, що турбували їх при роботі, не було сказано нічого. Президент знав, що робота, яку вони виконували, не вимагала творчого підходу й ініціативи, а лише чіткого дотримання встановлених правил. При цьому, їхня робота часто контролювалася безпосереднім начальником. Президент попросив своїх співробітників не поспішати з рішенням і пообіцяв їм переглянути організацію роботи в їхньому структурному підрозділі.

Президент звернувся до консалтингової фірми із проханням допомогти впоратися з великою кількістю паперової роботи на нижчому рівні. Проаналізувавши ситуацію, консультанти порекомендували придбати великий комп'ютер. Пропозиція базувалася на можливій економії в 300 тис. доларів за десять років роботи машини.

Після серії нарад на вищому рівні керівництво страхової компанії прийняло рішення про покупку комп'ютера. Це рішення було доведено до менеджерів середнього рівня, що за допомогою своїх людей і відділу кадрів почали переглядати штатний розпис. Левову частину одноманітної паперової роботи було передано комп'ютерові. Залишок роботи повинні були виконувати канцелярські працівники. Проблема полягала в тому, що згідно зі згаданим планом 60 відсотків роботи необхідно було віддати комп'ютеру. Тому не дивно, що багато людей почали турбуватися про свою подальшу зайнятість. Керівництво спробувало покінчити з цими побоюваннями категоричною заявою, що спрямує всі свої зусилля на пошуки робіт в інших підрозділах для персоналу, що заміщається. Виконуючи свої обіцянки протягом першого місяця підприємство перевело 30 відсотків свого персоналу в інші підрозділи. Але цей рух навіть підсилив занепокоєння серед інших працівників. Один з них сказав: «Запам'ятайте мої слова. У компанії просто немає роботи для всіх. Це лише справа часу, коли підприємство оголосить про необхідність звільнення більшості з нас». Така заява відповідала негативним настроям інших працівників. Особливу активність у бесідах із працівниками підприємства виявив провідний спеціаліст відділу, начальник якого недавно звільнився. Через деякий час керівництво помітило, що бажання до співробітництва в цих людей зменшується. І керівники, і системні інженери, що були зайняті переглядом обов'язків технічного персоналу, побачили, що багато працівників не бажають відповідати на запитання про завдання і цілі їхньої роботи, а ті, хто відповідали, давали лише мінімум інформації. Один із менеджерів сказав, що службовці вороже ставляться до них. Інший додав: «Вони вважають, що їх звільнять, тому вони

роблять усе можливе, щоб заплутати нас». Подібний хід подій призвів до того, що перехід на комп'ютеризовану систему і налагодження діяльності підприємства закінчилося на три тижні пізніше. Що насправді відбулося з канцелярськими працівниками? Нікого не звільнили, робочі місця були знайдені для всіх службовців. Провідні співробітники одержали нові умови роботи.

Запитання для аналізу:

1. Які загальні принципи стимулювання були порушені при вдосконаленні організації роботи?
2. Чи зуміло керівництво страхової компанії використовувати правила, що впливають із принципу цілеспрямованості?
3. Порушення якої моделі мотивації в страховій компанії призвело до ситуації, що склалася?
4. Який зв'язок існує між потребами, інтересами і цілями? Які зв'язки були порушені керівництвом компанії?
5. Який принцип був узятий керівництвом компанії для проведення змін? Чи досягли вони поставленої мети?
6. Що Ви зробите на місці керівництва, щоб провести в компанії ефективні зміни? Виберіть з даної ситуації випадки, за якими потрібні різні рівні мотивації?
7. Які умови роботи президент запропонував співробітникам, що хотіли звільнитися?

ТЕМА 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення [3].

1. Яка мета контролювання на підприємстві?
2. За якими ознаками здійснюється класифікація контролю?
3. Наведіть приклади застосування різних видів контролю на вітчизняних підприємствах щодо:
 - а) трудових ресурсів;
 - б) інформаційних ресурсів;
 - в) фінансових ресурсів;
 - г) матеріальних ресурсів; д) технологічних ресурсів.
4. Які помилки можуть допускати управлінські працівники підприємства під час процесу контролю?
6. Чи існує взаємозв'язок між видами контролю? Наведіть приклад. Вкажіть етапи контролювання.
7. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
8. Етапи процесу контролювання.
9. Види управлінського контролювання.
10. Інструменти управлінського контролювання.
11. Шляхи підвищення ефективності контролю.

Завдання 1[6].
«Контроль по ТПКівськи»

Історія компанії

Компанія «ТПК» почала займатися продажем будівельних матеріалів ще в першу половину 90-х років у Львові. Згодом було організовано виробництво проф. настилу та металочерепиці. Невисока ємність регіонального ринку не давала компанії можливості повноцінно розвиватися. Розширювати географію продажу компанія почала безсистемно: то розвиваючи власну дилерську мережу, то відкриваючи власні філіали. Проте в 1997 р. засновники «ТПК» прийняли рішення розвивати торгівлю за допомогою методу прямого продажу через власну мережу філіалів. Відкривши свій третій філіал у м. Києві, керівництво «ТПК» зробило висновок щодо перспективності цього шляху розвитку торгівлі. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії «ТПК», розвиток продажу через дилерську мережу має певні негативи. По-перше, з дилером необхідно ділитися прибутком. По-друге, дуже важко відслідковувати помилки дилера, який не може забезпечити такий же сервіс, як персонал компанії «ТПК»: технічний супровід; шеф-монтаж; терміни поставок; точність зобов'язань тощо. За 2000-2001 рр. компанія відкрила більшість із існуючих на цей час філіалів та сформувала повноцінну мережу. Серйозних збутових проблем у компанії не було. Бізнес зростав, проте засновників не влаштовувало, що вони не знають положення компанії на ринку, не мають достатньої інформації щодо позицій конкурентів, загроз із боку товарів-замінників. Тому частиною стратегії став систематичний аналіз ринку, на основі якого прогнозується розвиток компанії та ставляться конкретні цілі: завоювання заданої частки ринку; досягнення певної рентабельності. З метою реалізації цієї стратегії два роки тому було змінено методику роботи з філіалами, які раніше були орієнтовані не на отримання заданої рентабельності, а на досягнення результатів з товарообігу, витрат, прибутку, товарних запасів, дебіторської заборгованості тощо. Філіалам було надано більше свободи у виборі способів досягнення головної мети – рентабельності капіталу. За цим показником почали визначати ефективність роботи філіалів.

Параметри діяльності та цінова політика

Філіали компанії «ТПК» самостійно планують та регулюють свою діяльність, проте під контролем відповідних департаментів (маркетингу, економіки, продажу) головного офісу. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії «ТПК», діяльність усієї компанії орієнтована на те, щоб для кожної групи клієнтів товар продавався за однаковими цінами в усіх філіалах. Поки цього не вдається досягти. Проте компанія прямує до єдиної системи ціноутворення. Таким чином компанія «ТПК» намагається усунути внутрішні конфлікти філіальної мережі. На сьогодні нерідкою є ситуація, коли клієнти по телефону довідуються про ціни в різних філіалах. Маркетингові дослідження довели, що одному й тому самому клієнту філіали називають різні ціни. Було виявлено випадки, коли будівники могли

закупити продукцію в філіалі із сусідньої області. Крім цього, в одному філіалі різні менеджери називали клієнту різні ціни.

У компанії «ТПК» існує диспаритет цін для різних груп клієнтів. Покупців поділено на 4 групи (канали збуту): будівельні організації; корпоративні покупці; приватні клієнти; торгові організації (дилери). Пріоритетними для компанії «ТПК» є будівельні компанії. Логічною була б цінова політика, за якої ця категорія покупців отримувала товари за найнижчими цінами. На практиці відбувається інше: будівельні організації часто купують продукцію за цінами вищими, ніж приватний покупець, який може домовитись із менеджером про непогану знижку. Для ліквідації протиріч були розроблені та доведені до філіалів суворі правила роботи з клієнтами. Оскільки за кожним філіалом закріплюється конкретна область, то продати товар покупцеві з іншої області він може тільки за умови погодження з місцевим філіалом, який має переважне право.

По-друге, компанія «ТПК» упорядковувала систему знижок за каналами збуту. Було розроблено єдині прайс-листи, в яких ціна залежала від заданих параметрів: об'єму закупки; умов покупки; категорії клієнта; досвіду роботи з конкретним клієнтом тощо. Для кожної групи клієнтів було введено максимальні розміри знижок. Найменші знижки надаються приватним покупцям, на другому місці – корпоративні клієнти та торгові організації. До пріоритетних клієнтів відносять будівельників. Такий розподіл спрямовано на створення планованої структури компанії за каналами збуту.

До 2004 р. в компанії «ТПК» оборотність дебіторської заборгованості та товарних запасів жорстко не регламентувалась. Як наслідок, на складах окремих філіалів створювалися невиправдано великі складські запаси, «зависали» грошові ресурси. За порушення правил надання товарного кредиту та у випадках виникнення проблем з оплатою товару фінансові стягнення застосовуються до директорів філіалів.

Система контролю

Центральний офіс компанії «ТПК» (департаменти продажу, маркетингу, економіки) щоденно аналізують відхилення параметрів роботи філіалів від заданих. Крім он-лайн аналізу на рівні керівництва департаментів продажу та маркетингу проводяться щотижневі наради, з участю правління компанії – щомісячні. В разі необхідності плани коригуються кожного кварталу на раді директорів (керівники структурних підрозділів центрального офісу, регіональних офісів).

Якщо ситуація на ринку складається таким чином, що компанія «ТПК» не може виконати заплановане або виникають внутрішні проблеми, то плани підлягають щоквартальному коригуванню. Наприклад, у 2004 р. виникла необхідність у незначному корегуванні планів щодо асортименту з окремих позицій. Причини були різні – зміна ситуації на ринку, прорахунки в плануванні. Проте глобальних змін не відбувалося, а заплановані показники рентабельності навіть перевищувались.

Складності були пов'язані з тим, що в процесі коригування планів багато показників необхідно було перерахувати вручну, а коригування плану

продаж пов'язане зі зміною всіх інших параметрів роботи. Тому керівництво компанії планує впровадити комплексну інформаційну систему. На сьогодні перед відділом інформаційних технологій поставлено завдання вибрати універсальний програмний продукт.

Завдання

1. Визначте об'єкти контролю компанії «ТПК».
2. Які види контролю переважають у системі менеджменту компанії «ТПК»?
3. Чи поліпшилася система контролю компанії «ТПК» при відмові від роботи здилерами? Відповідь обґрунтуйте.
4. Які параметри діяльності компанії «ТПК» потребують удосконалення контролювання? За якими видами контролю?
5. Яким чином система контролювання, впроваджена в компанії «ТПК», вплинула на ефективність діяльності організації?
6. Які засади управлінського досвіду компанії «ТПК» Ви хотіли б запозичити для своєї майбутньої підприємницької діяльності?

Завдання 2[3].

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, 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 заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому 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. Затишне 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 впали на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45 %, довелось піти на скорочення 20% працівників.

Запитання для аналізу:

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах?
2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?
3. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у серцево-судинній суміші. 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.

Запитання для аналізу:

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

Завдання 3[3].

Миколаївський завод виготовляє дизельні та газові двигуни, що використовуються на річкових і морських суднах, а також електродвигуни до верстатів. Зараз керівництво заводу зайняте проблемою якості своєї продукції. Нижче подається розповідь директора заводу про цю проблему.

«Якість є нашою найважливішою проблемою. У нас є сильний конкурент у Херсоні. Однак ми усвідомили важливу річ: якщо ми не можемо конкурувати у ціні, ми можемо конкурувати у якості та рівні сервісу. Проблема у тому, що ми втратили нашу репутацію. Якість нашої продукції є низькою, рівень обслуговування споживачів є недосконалим. Тому зараз моїм першим завданням є поліпшення рівня якості та сервісу, доки ми ще не втратили все». Миколаївському заводу двигунів понад 50 років. У 60-х роках минулого століття на цьому підприємстві працювало понад 1000 осіб. Однак з припиненням виготовлення парових двигунів, понад 200 працівників було звільнено. На початку 90-х років у зв'язку із складним становищем було скорочено ще майже дві сотні працівників. Тобто, сьогодні на заводі працює приблизно 600 осіб, але, у зв'язку з складним становищем підприємства, є побоювання, що протягом наступних 3-х місяців доведеться звільнити ще сотню працівників.

Сьогодні підприємство випускає сучасні двигуни, у які встановлені мінікомп'ютери, що дозволило значно підвищити їх якість та надійність. Однак невирішеними залишилися старі проблеми підприємства.

«Ми маємо проблеми з контролем у трьох напрямках: сировина, транспорт і виробництво. Що стосується сировини, то її якість є різною. Деколи ми отримуємо дійсно якісні матеріали, а інколи такі, що не підлягають використанню. Ми не можемо собі дозволити наявність великих запасів і простоювання людей та обладнання. Тому ми намагаємось збирати двигуни із матеріалів-замінників, які, у більшості випадків, не відповідають стандартам. Хоча ці матеріали є відносно недорогими, але їх використання часто призводить до поломок під час роботи. Саме через це одного разу затонув супертанкер, який перевозив нафту.

Транспортні проблеми ми маємо як із постачанням сировинних матеріалів, так і з відправленням готової продукції нашим споживачам. Я вже працював із декількома транспортними фірмами, однак жодна з них поки що не влаштовує мене. Коли ми працювали із залізницею, то часто ставилися

такі умови, що зовсім не задовільняли нас. Коли ми почали працювати із водним транспортом, то завжди виникали затримки у доставці продукції на 7-10 днів. Автомобільний транспорт є більш надійним, але поки що надто дорогим для нас. Усе це знову ж призводило до простоїв у нашій роботі. А коли я говорив про це нашим клієнтам, їх це мало турбувало.

Наш виробничий процес теж не є ідеальним. Наші двигуни мають багато дефектів. Хоча ці дефекти і не є дуже складними чи важливими, це не дає нам переваг у боротьбі з конкурентами, оскільки ті випускають продукцію дешевшу.

Ми повинні працювати краще, але це складно, тому що, на нашу думку, багато проблем ми не можемо контролювати.

Наприклад, ми отримуємо сировинні матеріали від понад 200 постачальників. У цій ситуації працювати надзвичайно складно. Однак є такі частини, що випускаються лише на одному підприємстві. Звичайно, ми можемо дещо зробити, але наші клієнти зобов'язують нас зробити це якнайшвидше, оскільки їх не цікавлять наші проблеми. Це ми розуміємо прекрасно.

Що стосується транспортної проблеми, то ми плануємо купити власні вантажівки і найняти власних водіїв. Це надзвичайно дорого, однак, якість відправлення готової продукції для нас є вельми важливою. А що стосується постачання сировини і матеріалів, то ми будемо шукати надійного партнера. Хоча, це час і додаткові кошти. Вдосконалення нашого виробничого, процесу теж є дуже важливим. На підприємстві досить багато браку та крадіжок. Але найм додаткових, інспекторів, на нашу думку, не вирішить цієї проблеми. Ми повинні працювати так, щоб зацікавити працівників якісно виконувати свою роботу. Можливо, тут ми зможемо зробити найбільше.

Запитання для аналізу:

1. У яких типах контролю завод має проблеми: у попередньому, поточному чи заключному?
2. Як керівництво може вплинути на роботу працівників?
3. Які рекомендації Ви можете дати щодо поліпшення системи забезпечення підприємства якісними сировинними матеріалами?
4. Які рекомендації Ви можете дати щодо поліпшення транспортного забезпечення? Чи допоможе заводіві закупівля власного автотранспорту вирішити цю проблему?
5. Які рекомендації Ви можете дати щодо поліпшення якості продукції, що випускається на заводі?

Завдання 4[3].

На підприємстві Сердюка у результаті проведення «мозкової атаки» були ухвалені наступні рішення:

1. Зробити нове упакування для соди і продавати її як засіб для всмоктування запахів у холодильнику. У рекламі підприємство дає споживачам простий рецепт використання засобу: відкрити пачку соди, поставити в холодильник – і запах зникне.

2. Лимонну кислоту, крім прямого її призначення, можна застосовувати для очищення спіралі електрочайників.

3. Значну частину фруктових концентратів для подовження життєвого циклу перевести на регіональні ринки України, використовуючи гуртовиків і відкриваючи торговельні заклади у віддалених від районних центрів місцях.

Було відкрито 36 нових торговельних місць. Також були укладені договори на постачання з гуртовими торговцями. Час показав, що такі заходи зумовили зростання продажу товарів.

Розширення регіонів постачання продукції сприяло перерозподілу і делегуванню повноважень.

При створенні торговельних підприємств Сердюк прагнув упровадити свою, перевірену систему менеджменту. Керівники цих підприємств погоджувалися із нав'язаною їм системою менеджменту. У цілому підприємство Сердюка поліпшило свої конкурентні позиції на регіональному ринку. Однак час від часу якимось торговельне підприємство робило неправильні кроки і відставало. Сердюк вірив у ефективність упровадженого на підприємствах менеджменту. Однак на практиці все було інакше. Щоб навести порядок Сердюк скликав нараду керівників регіональних підприємств. З'ясувалося, що кожен керівник створив свою систему менеджменту. Були також значні розбіжності і в стилі менеджменту. У результаті обговорення були прийняті рішення:

- для уніфікації роботи регіональних підприємств розробити єдині стандарти контролю, які керівники повинні застосовувати відповідно до місцевих умов;
- керівникам безпосередньо з виконанням посадових обов'язків працівниками підприємств;
- про серйозні відхилення від стандартів керівники регіональних підприємств повинні доповідати в центральний офіс.

Запитання для аналізу:

1. Знайдіть у діях Сердюка різні форми контролю.
2. Поясніть, як кожне рішення стосується системи контролю?
3. Визначте, які стандарти необхідно запровадити в системі контролю підприємств для ефективного контролю.
4. Поясніть причини, через які керівники регіональних підприємств відмовилися від запропонованого Сердюком менеджменту.

ТЕМА 11. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення [3,6].

1. Дайте визначення поняттю «регулювання».
2. Яка основна ціль регуляторного процесу?
3. За яких обставин здійснюються регулювальні заходи?
4. Наведіть конкретний приклад застосування процесу регулювання на підприємстві до різних видів ресурсів (на вибір).

5. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
6. Види регулювання.
7. Етапи процесу регулювання.
8. Особливості оперативного регулювання діяльності.
9. Регулювальні заходи в системі управління організацією.

Завдання 1[4].

Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах. Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише «проковтнути ласий шматок», але й сподіваючись на преміальні.

На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

Завдання.

1. Запропонуйте заходи з регулювання та поліпшення ситуації, що склалася? Поясніть своє бачення.
2. Визначте, на якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з підконтролю. Чи можна було уникнути цього конфлікту?

Завдання 2[4].

Рекламне агентство «Респект» вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг.

Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму колезі. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення

виявилося, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

Запитання.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

Завдання 3[4].

Перевіливши змінне завдання з випуску партії модифікованого виробу, начальник дільниці виявив, що робітник Іваненко допустив брак, за що він одержав попередження. На другий день аналогічний брак допустив робітник Петренко. Начальник дільниці прийшов до висновку, що робітників не проінструктували щодо виготовлення модифікованого виробу. В кінці тижня такий інструктаж було проведено для працівників цієї дільниці. На наступний тиждень не було виявлено бракованої продукції.

Запитання.

1. На яку функцію (планування, організування чи мотивування) було скероване регулювання?
2. Як проявилася дія функції регулювання?

Завдання 4[3].

У процесі реструктуризації великого заводу і переходу його у форму акціонерного товариства утворилася фірма «Імпульс», що спеціалізується на виробництві електроінструментів. Очолив це підприємство колишній начальник виробництва, 57-літній Віктор Клименко, інженер за освітою. Працюючи на заводі, В. Клименко постійно вносив певні технічні зміни у виготовлювану продукцію і організацію виробництва. Ця якість була домінуючою під час розгляду кандидатур на посаду новоствореного підприємства. Очоливши підприємство, В. Клименко не став міняти системи управління, що діяла на заводі. Протягом п'яти років усі зусилля він спрямовував на удосконалювання продукції. Це стало нормою поведінки практично для більшості працівників підприємства. Однак значна конкуренція ринку інструментів не давала змоги підприємству підвищити ефективність своєї роботи. Становище підприємства на ринку інструментів почало погіршуватися, і ця тенденція постійно посилювалася. Над підприємством нависла загроза банкрутства.

Керівництво АТ вирішило продати підприємство «Імпульс». Його викупив молодий підприємець А. Філін. Докладно ознайомившись зі станом підприємства, він дійшов висновку, що «Імпульс» вартий того, аби його

зберегти. Продукція, освоєна підприємством, відповідає вимогам споживачів і не гірша від закордонної продукції такого типу.

Коли А. Філін став власником «Імпульсу», він істотно змінив систему управління підприємством. Менеджер-економіст за фахом, А. Філін застосував на практиці набуті знання. Провівши детальний аналіз системи управління, він побачив, що підприємство працювало в умовах формально складеного статуту, організаційна структура управління не відповідала умовам діяльності підприємства, у структурі апарату управління працівники не мали посадових інструкцій і відповідних нормативів. Робота підприємства будувалася на основі видання наказів і контролю за їхнім виконанням. Розподіл повноважень був розмитим: значна частина працівників займалася розробкою і внесенням змін у продукцію, інша – забезпечувала її випуск.

А. Філін вирішив провести кардинальну перебудову системи управління. Перше, що він зробив, це звільнив усіх заступників колишнього директора і на їхнє місце запросив фахівців, яких добре знав. Потім провів бесіди з начальниками відділів і провідними спеціалістами. За результатами бесіди А. Філін запропонував подати заяву на звільнення трьом начальникам відділів і десятьом інженерам. Провідні ділянки на підприємстві очолили нові люди, які склали команду однодумців директора.

Колектив, що залишився, мусив пристосовуватися до нової культури й умов організації діяльності підприємства. Дехто із працівників не міг відразу пристосуватися до нових правил і подав заяви на звільнення. А. Філін не хотів їх звільняти, вони його цілком улаштовували. Щоб зупинити цю небезпечну тенденцію, він запросив фахівців на розмову і пояснив їм суть проведених змін. Усі фахівці забрали свої заяви і підтримали запроваджені зміни. Робота підприємства стабілізувалася. Наступним кроком А. Філіна було наведення ладу у виробництві. Одним із задач було скорочення відходів матеріалів від 6,3% до 5,0%. Для досягнення цієї цілі директор вирішив заручитися підтримкою працівників.

Спочатку А. Філін зібрав начальників цехів і майстрів і пояснив їм, як скорочення відходів може знизити собівартість продукції. Крім того, він довів вплив собівартості на конкурентоспроможність підприємства. Під час обговорення цієї проблеми кожний з учасників міг вільно висловитися і з'ясувати усе, що було незрозуміло. Після обговорення проблеми директор попросив учасників обміркувати ситуацію і за тиждень подати свої пропозиції. Він також попросив їх поговорити з колективом робітників і зібрати якнайбільше пропозицій. А. Філін запропонував, щоб керівники відібрали неформальних лідерів у групах і разом з ними прийшли до нього для обговорення пропозицій. За тиждень до директора з'явилися керівники нижчої ланки і 10 робітників. У результаті обговорення було відібрано найраціональніші пропозиції, запровадження яких дало змогу підприємству знизити витрати до 4,7%.

Подібний стиль керівництва став нормою поведінки керівників усіх рівнів управління, а працівники всього підприємства були залучені до процесу виконання поставлених цілей. Зростання економічних показників

роботи підприємства підтвердило правильність запровадженої системи регулювання.

Запитання для аналізу:

1. Виходячи з інформації, що стосується конкретної організації, визначте, які види регулювання використовував В. Клименко?
2. Які види регулювання використовував А.Філін після того, як став власником підприємства?
3. Які методи керівництва використовував директор у процесі регулювання і яких методів навчав своїх підлеглих?
4. Якій формі впливу надає перевагу у своїй роботі А. Філін? Чи має він владу і лідерство?
5. Чи використовує А. Філін для регулювання такі методи, як переконання або залучення працівників до прийняття рішень?

ТЕМА 12. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.

Питання для обговорення [3].

1. Що ви розумієте під словом «комунікація»?
2. У яких сферах виникають комунікації? Відповідь продемонструйте на прикладах.
3. Яка відмінність між формальними та неформальними комунікаціями?
4. Які особливості горизонтального комунікаційного процесу?
5. Назвіть складові елементи процесу комунікацій.
6. З яких етапів складається цей процес?
7. Що ви розумієте під поняттям «шуми» у процесі комунікацій? Наведіть види та приклади.
8. Що ви розумієте під зворотним зв'язком у процесі комунікації?
9. Що таке інформація? Наведіть відому вам класифікацію інформації.
10. Наведіть визначення поняття «документація». За якими ознаками класифікують документацію?
11. Що таке діловодство? Які його основні функції?
12. Які системи діловодства вам відомі? Поясніть назви цих систем на прикладах.
13. Які служби на підприємстві займаються діловодством?

Завдання 1[4].

Під час конференції, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня, стриманий менеджер А. Сурженко використав офіційну інформацію, закріплену в документах, а емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів,

але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, між А. Сурженко, який оперував професійними термінами.

Завдання.

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте тип і вид комунікації між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера Федорова над Сурженком.
5. Чи були невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважити сприйняттю інформації?

Завдання 2[4].

На сучасному етапі спостерігається тенденція до різкого скорочення обсягу реалізації продукції підприємства. При обговоренні на засіданні Правління були висунуті такі пропозиції щодо виходу з кризи: підвищити якість продукції, що виготовляється, до рівня вищого за рівень якості аналогічної продукції конкурентів; розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни за рахунок суттєвого зменшення роздрібних націнок; скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції з метою зменшення питомих витрат на решту видів продукції і відповідного зниження гуртових відпускних цін.

Яку первинну інформацію необхідно мати для прийняття правильного рішення на засіданні Правління?

Завдання 3[3].

Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати. Відповідь обґрунтувати.

А. Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

Б. Конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

В. Непорозуміння між представниками профспілки та керівництва ВАТ автобудівного підприємства з приводу невиконання однією із сторін обов'язків із соціального забезпечення персоналу.

Г. Вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

Завдання 4[3].

Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те,

що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів».

Запитання для аналізу:

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
2. Визначте носія цієї інформації.
3. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?
4. Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та документація використовуватиметься у цьому випадку?
5. Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?

Завдання 5[3].

У директора машинобудівного підприємства на прийомі представник заводу, якому об'єднання постачає низку виробів за угодою кооперації, і з яким склались багаторічні добрі стосунки. Представник просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснити, вказати та описати етапи та елементи схематичної моделі комунікаційного процесу з наявністю шумів для ситуації:

- А. Підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни.
- Б. Бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу.
- В. Головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі та подає пропозиції з їхнього усунення.
- Г. Начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра.
- Д. Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.
- Е. Секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням.

Завдання 6[3].

Влітку на Київському приладобудівному підприємстві «Спектр» була організована зустріч з австрійськими партнерами щодо обговорення деяких сторін бізнесу. Місяцем раніше з Відня до Києва приїздив представник австрійської фірми «Forest» по запрошенню вітчизняних виробників. Тоді йому були передані необхідні документи і представлена інформація щодо діяльності підприємства «Спектр» і була запланована двостороння зустріч на червень.

Про свій візит австрійці попередили за два тижні. На цей крок київські бізнесмени відповіли наступним:

- по-перше, були заброньовані місця для всіх членів австрійської делегації у столичному готелі;

- по-друге, для більш ефективного діалогу з іноземцями під час переговорів запросили двох перекладачів (пізніше одному з них з більш поглибленими технічними знаннями німецької мови запропонували постійну роботу);

- по-третє, для того, щоб у гостей склалось добре враження про відрядження на Україну, була запланована екскурсія по відомим культурним та архітектурним пам'яткам столиці;

- і також, з тими, хто повинен бути особисто присутнім на переговорах, менеджер-організатор провела бесіду щодо вимог культури спілкування з іноземними гостями.

Гості прибули у неділю, була спекотна погода. В аеропорту їх зустріли і потім відвезли у готель, а у вечері всі зустрілись у неформальній обстановці у ресторані з українською кухнею на Подолі. Австрійська сторона з великим задоволенням віднеслась до національних страв, тому бесіда вже через півгодини почала набирати дружній характер.

Побачивши задоволеність гостей директор «Спектр» Валерій Петрович хотів перейти до справ і обговорити хвилюючі його ділові питання, але був своєчасно зупинений менеджером-організатором.

Дійсно, не слід користуватися розкутістю гостей одразу після приїзду, під час першого обіду або вечері. Коли людина втомлена, а її фізіологічний стан потребує відпочинку ділові питання будуть її дратувати, а також на рівні підсвідомості складеться негативна думка про співбесідника.

Також гості були уражені професіоналізмом перекладачів, які робили бесіду більш жвавою та розкутою. Дійшло до того, що деякі почали згадувати цікаві моменти свого життя ще з дитинства.

Переговори розпочались наступного дня об 11 годині на території підприємства у спеціально приготовленому приміщенні – воно було добре освітлене і обладнано кондиціонером, який у спекотну погоду був доречним.

Проведення переговорів у кабінеті директора було б не етично, тому що під час переговорів особисті речі, телефон директора могли відволікати його і гостей від справи. А як зазначалось вище, просторість, освітлення і свіжість приміщення сприяють збільшенню продуктивності розумової праці до 10 – 15.00.

Делегати з обох сторін розташувались за великим столом, причому з одного боку наша сторона, з іншого – гості.

У даному випадку таке розташування під час переговорів свідчить не тільки про рішучість та важливість переговорів, а й значно полегшує їх проведення, тобто при діалозі на високому рівні сторони легше приймають рішення, консультуючись з представниками своєї фірми (на рідній мові).

Офіційність зустрічі також підкреслювала і сервіровка стола переговорів: на ньому окрім паперів делегатів і газованих напоїв нічого не було.

Кавою, чаєм та іншими напоями (сік, коктейлі тощо) гостей слід пригощати на більш неофіційних зустрічах. Можливо, це обумовлено тим, що при переговорах усі повинні думати і зосереджувати увагу на справі, а не на смаках вище згаданих напоїв, мальовничості сервізу та особі, яка його принесла. Тому у багатьох випадках усі вживають газовану воду у звичайних прозорих стаканах. Після того як основні питання були вирішені, атмосфера трохи розрядилась, спілкування продовжувалось спеціалістами різних професійних рівнів.

Під час спілкування українська сторона більш-менш виконувала вказівки щодо своєї поведінки і розмови з іноземцями. Головне треба пам'ятати, що більшість європейських підприємців гарні психологи з великим досвідом, тому якщо між сторонами у деякій мірі і існував мовний бар'єр, то він не скривав підозрілих жестів, рухів, міміки, тон розмови та поведінку.

Перебування австрійської делегації пройшло по запланованому графіку. Зовні було видно, що гості задоволені від перебування і ходом справ, а також пообіцяли не зволікаючи повідомити про своє остаточне рішення. При відльоті вони дуже дякували за гостинність, а з нашої сторони їм були вручені сувеніри як свідчення доброго ставлення і задоволення від зустрічі.

Незважаючи на свою важливість, зустріч не змінила трудового режиму підприємства, тому вже наступного дня директором була організована нарада, на якій розглядались питання щодо плюсів і мінусів від співробітництва з австрійцями у новому проекті. На нараді перебували менеджери вищих рівнів і головні інженери підприємства. Вони з точки зору своєї професійної діяльності і спеціалізації, проаналізувавши інформацію, отриману під час переговорів, мали підготувати об'єктивне особисте рішення. Тоді всі мали змогу висловитись, а директор отримав обґрунтовану спільною думкою інформацію для прийняття важливого рішення.

Як і обіцяли австрійці з «Forest» зателефонували через декілька днів і повідомили, що вони згодні з умовами «Спектр», готові для співробітництва, а для підписання контракту запросили керівництво підприємства і особисто директора Валерія Петровича у Відень.

Це співпало і з рішенням вищого керівництва про згоду з обговореними питаннями, пропозиціями австрійських бізнесменів – тобто на співпрацю.

Як бачимо професійні знання менеджера-організатора з тактики спілкування, методів проведення переговорів з іноземними партнерами і вдаль їх застосування допомогли підприємству «Спектр» щодо підписання важливого для професійної діяльності (інвестування нового проекту) контракту з австрійськими бізнесменами.

Запитання для аналізу:

1. Що таке комунікація? Види комунікацій.

2. Які ви знаєте комутаційні бар'єри?
3. Чим відрізняються прямий діалог та дискусія?
4. Якими знаннями та навичками повинен володіти керівник для вмілого керування процесом спілкування?

Завдання 7[3].

Історія університету Святого Франца бере початок з 1934 року, коли було засновано коледж підготовки вчителів початкових класів. У 60-их роках, відбулося його значне розширення: відкрилися факультети гуманітарних, соціальних, бізнесових, медичних наук. У 70-ті роки розширення продовжувалося, вже у 1978 році навчалось 16600 студентів, порівняно з 4330, у 1962 році. Протягом цього періоду вдвічі зросла кількість факультетів і викладацький склад, на 60 % розширилася територія навчального закладу. Щоб відобразити це зростання, було прийнято рішення про створення у 1978 році університету Святого Франца. Сьогодні у вузі навчається понад 18 000 студентів. У 1985 році було проведено детальний аналіз роботи університету протягом останніх двадцяти років. Президент університету Роналд Пам був здивований змінами, що відбулися за останні роки: збільшилася не тільки кількість факультетів, і викладацького складу, відбулися якісні зміни у студентському колективі. Значно розширилася кількість регіонів, звідки приїжджали на навчання студенти, збільшився середній вік студентів, зросла кількість іноземців, втричі збільшилася кількість жінок, що прагнули опанувати спеціальності на факультеті бізнесу

Університет завоював престиж у діловому світі. Випускники користувалися попитом на ринку праці. Крім цього, багато бізнесових структур ставали спонсорами університету.

Хоча університет займає високі позиції, Роналд Пам зазначив, що значне зростання призвело до чималих ускладнень у комунікативному процесі. Він часто відчував, що знаходиться «за межами» реальних справ, а багато колег не знають про те, що відбувається в інших підрозділах. А тому президент вирішив, що необхідним для університету є проведення аналізу ефективності комунікативної системи.

Запитання для аналізу:

1. Які формальні комунікації повинні бути взяті до уваги, щоб оцінити комунікаційну ефективність? Чому?
2. Проаналізуйте, будь-ласка, комунікаційну систему в університеті Святого Франца?
3. Як можна, на Вашу думку, поліпшити ефективність комунікацій в університеті?
4. Як можна вдосконалити комунікаційний процес в університеті?

Завдання 8[3].

Компанія «Лоск», що виробляє косметичну продукцію і продукцію санітарної гігієни, знайшла серйозні недоліки в організації системи планування виробництва, управління запасами і розподільчої мережі

готового товару. Цей стан викликав невдоволення президента компанії, і він наказав зібрати апарат управління для проведення оперативної наради.

Керівники і менеджери компанії зібралися на нараду в залі засідань рівно о 10.00. Президент компанії, зайшов до зали, привітав тих, що зібралися, і відкрив засідання. Усі присутні помітили роздратований і невдоволений стан президента. Коли секретарка повідомила, що телефонує важливий клієнт, президент у грубій формі вичитав їй і сказав, щоб ніхто не відволікав його.

Першим слово надали віце-президентів з фінансових питань, підрозділ якого відповідав і за витрати, пов'язані з матеріально-технічними запасами. Він сказав, що в запасах, призначених для виробництва ряду нових продуктів, заморожені значні капітали.

Йому заперечив керівник служби маркетингу, зазначив, що його співробітники скаржаться на те, що в них часто не вистачає запасів для проведення рекламних кампаній навіть із традиційних товарів. Крім того, споживачі й роздрібні торговці часто бувають невдоволені нестачею рекламованої продукції. Виробники не забезпечують ритмічного і своєчасного випуску необхідної продукції.

Керівника служби маркетингу перебив віце-президент із виробництва і обурено сказав: «Виробництво випускає продукцію в обсягах, досить близьких до тих, які дає прогноз збуту, причому у виробництві ми проводимо стратегію мінімальних виробничих витрат. Якщо виникли якісь проблеми, то нехай звітують ті, хто складав ці прогнози». На це відреагував начальник планово-аналітичного відділу і сказав, що у виробництві накопичилися великі обсяги незавершеної продукції. На цю репліку начальник виробництва відповів, що це дає їм змогу гнучкіше реагувати на несподівані зміни попиту, оскільки багато видів продукції випускаються на основі одних напівфабрикатів. Крім того, він із гордістю відзначив, що це допомагає випускати більші партії окремого типорозміру без переналагодження виробництва, що дає значну економію.

Президент, постукуючи олівцем по столу, нервово запитав: «Хто складав такі прогнози?».

Віце-президент з економічних питань відповів, що прогнози ринку готував персонал центрального апарату компанії. У цій роботі брали участь економіст, фахівці зі статистики і системного аналізу. Вони використовували дані довгострокових тенденцій збуту продукції компанії, дані про темпи зростання тих ринків, на яких виступала їхня компанія, різні прогнози, дані комерційного і відділу маркетингу про конкурентів на ринку, рекламних компаній. Група розробила свій прогноз і передала його на затвердження керівництву служби маркетингу, після чого прогноз став офіційним документом і був спущений у різні підрозділи для розроблення відповідних планів. Наш аналіз переконує, що розроблений прогноз аж ніяк не впливає на диспропорції, що виникли у сфері матеріально-технічних запасів.

Президент, вислухавши всіх, роздратовано сказав: «Складається уявлення про повну некерованість компанії, і винний тут тільки я один».

Усі присутні опустили голови, вдаючи, що вони уважно читають роздавальний матеріал або записують висловлення президента.

Тим часом президент вів далі «розбір польотів». Він сказав, що всі підрозділи на чолі з віце-президентами працювали погано. Форми і методи взаємодії структурних підрозділів у компанії неефективні. Кожен керівник підрозділу замикається тільки на своїх проблемах, а в цілому ситуації не бачить і не розробляє жодних заходів. Отже, необхідно провести комплексний аудит діяльності компанії. Кожен структурний підрозділ має виконати оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень. За результатами проведеної роботи буде обговорене питання оцінки роботи співробітників і рівня зарплати, а можливо, і розривання договорів про наймання. Усі вільні.

Президент зібрав свої матеріали і мовчки вийшов із зали засідань. Після цієї наради в компанії виникла нервозна обстановка, поповзли чутки про майбутню атестацію працівників і великі перестановки в апараті управління.

Запитання для аналізу:

1. Які форми комунікацій були використані під час проведення наради?
2. Якими були перешкоди на шляху інформаційного обміну між підрозділами компанії?
3. Як впливали невербальні методи на процес комунікації на нараді?
4. Які дії керівника знижували ефективність комунікацій?
5. Як використовувався зворотний зв'язок у процесі комунікацій між учасниками наради? Які механізми зворотного зв'язку необхідно було використовувати для підвищення ефективності комунікацій?
6. Які результати одержала компанія при проведенні, наради? Проведіть аналіз із позицій процесів комунікації.

ТЕМА 13. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО.

Питання для обговорення [3].

1. Що ви розумієте під керівництвом? Яка його роль на підприємстві? Відповідь обґрунтуйте.
2. Які категорії менеджменту вам відомі? Дайте визначення кожній з цих категорій.
3. За допомогою яких прийомів здійснюється керівництво на підприємстві?
4. Назвіть відомі Вам форми влади на рівні держави?
5. Які форми влади, що застосовує керівник підприємства, ви можете назвати.
6. Вкажіть переваги та недоліки кожної з названих форм влади.
7. Які підходи до керівництва ви знаєте? Дайте коротку характеристику кожному з цих підходів.
8. Які підходи, на вашу думку, доцільно використовувати на вітчизняних підприємствах? Чи можна вибрати якийсь один з них?

Завдання 1[4].

На стінах кабінету короля Георга V (1865-1936 рр.) у Букінгемському палаці є надпис: «Навчи мене не складати і не приймати дешево похвалу». У чому суть даного надпису?

Завдання 2[4].

Генрі Форд був схильний до самотності; свавілля, завжди наполягав на своєму, зневажав теорії і вважав своїх працівників «помічниками». Якщо помічник насмілювався перечити Г. Форду чи самостійно приймати рішення, він переважно залишався без роботи. В компанії «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення. «Людина не повинна ходити взад і вперед» – говорив Г. Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов'язки і надана свобода робити все, що необхідно для виконання поставлених завдань.

Запитання.

1. Чи правильний вислів, що Генрі Форд – великий керівник? Якщо так, то чому?
2. Який стиль керівництва використовував Г. Форд?
3. Чому такий стиль керівництва приніс Г. Форду успіх?

Завдання 3[4].

Індивідуально поділіть посади з точки зору всієї влади, яку вони повинні мати у своїх організаціях (від 1 перед тією посадою, яка повинна мати найбільше влади у вказаній організації до 15 – перед тією посадою, яка повинна мати найменше влади:

- медсестра у лікарні;
- ректор в університеті;
- генеральний директор у великій організації;
- спеціаліст відділу кадрів металургійної компанії;
- професор в університеті;
- програміст у відомій фірмі;
- бухгалтер у поліклініці;
- регіональний менеджер з продажу у великій торговельній фірмі;
- дослідник у компанії високих технологій;
- морський прапорщик на авіаносці;
- ремісник, що працює вдома;
- секретар генерального директора у відомій нафтогазовій компанії;
- депутат Верховної Ради.

Завдання 4[4].

Колективне підприємство «ЛіС», утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб'єкт близько 6–8 років.

Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний автократичний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на порівняно молодий вік – 27 років. Підприємству неодноразово вдавалось зберігати напрацьовані зв'язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вмілій, грамотній у межах закону поведінці юриста. Організації також неодноразово вдавалось завдяки головному бухгалтеру, який вміло використовує неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень.

На підставі отриманих даних необхідно встановити форми влади, які найефективніше, на вашу думку, можуть використовувати менеджери: головний бухгалтер, заступники з маркетингу та виробничих питань, юрист. Відповідь обґрунтувати.

Завдання 5[3].

Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по-своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 6[3].

Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання своєчасно, хоча мав зробити це до визначеної дати. Ваша реакція, обґрунтуйте.

А. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім уже поговорити наодинці, а якщо потрібно – покарати.

Б. Поговорити наодинці, з'ясувати причину зриву, добитися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення вдвічі суворіше.

В. Спочатку поговорити з тими, хто добре знає порушника, і порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Відмінити завдання. Надалі вести прискіпливий контроль за роботою підлеглого, вчасно виправляти помилки.

Завдання 7[4].

Приватне підприємство з оптово-роздрібної торгівлі будівельними матеріалами «АРТ» було створене два роки тому. До складу його входять оптова база, п'ять оптово-роздрібних магазинів, будівельна бригада. Всього на підприємстві працює 127 осіб.

Це підприємство отримує добрі прибутки, має достатній фінансовий потенціал для розвитку, виплачує непогану заробітну плату працівникам. У регіоні дане підприємство входить до п'яти найбільш потужних у галузі.

Керує підприємством одноосібний власник. Посадове становище його – директор. У нього є чотири заступники: з обліку і фінансів, кадрів, збуту, постачання. Директору та його заступникам підпорядковані два бухгалтери, касир, юрисконсульт, секретар. Заступники директора самостійно вирішують оперативні питання діяльності з відповідних напрямів. Всі інші більш-менш значні питання діяльності підприємства контролює власник-директор.

Директор підприємства як керівник сформувався в 60-80-ті роки минулого століття, пропрацювавши біля 20-ти років директором державного підприємства. Він певною мірою відчуває реалії ринкового середовища, концентруючи свою увагу на збільшенні прибутків підприємства. Найважливішим при цьому вважає сувору економію витрат обігу. На його думку, працівники повинні бути вдячними, що він надав їм роботу і виплачує досить пристойну заробітну плату.

Для рядових працівників підприємства директор недоступний, свої розпорядження віддає через заступників. У присутності підлеглих з пошаною ставиться до своїх заступників, але наодинці може нагрубіяти їм. Як правило, не прислухається до їх думки, більшість питань вирішує самостійно.

Він надзвичайно працююча людина, отримує набагато більше задоволення від праці, ставши власником, ніж тоді, коли був директором державного підприємства.

За його переконанням, усі працівники підприємства є «гвинтиками» єдиного механізму, який необхідно контролювати. Понадурочна робота є тут неписаним правилом. Це дратує працівників, адже понаднормова праця не стимулюється. Єдиним видом стимулювання є премія в розмірі до 10% місячного посадового окладу. Конкретний розмір премії кожному працівнику визначає особисто директор. Бували випадки зниження розмірів премії і навіть повної не виплати.

Працівники вважають, що це несправедливо, враховуючи, що кожний перепрацьовує понад встановлену законом тривалість робочого дня. Коли про це доповіли директору, він висловився, що всі незадоволені можуть поповнити ряди безробітних. Після цього у колективі запанувала гнітюча атмосфера. Працівники сумлінно виконують розпорядження директора, але рідко можна почути жарт, розмови обмежуються винятково виробничою тематикою. Деякі працівники почали підшукувати іншу роботу.

Завдання.

1. Який тип керівника представляє постать директора «АРТу»?
- 2 Знайдіть місце стилю його керівництва в координатах ґратка менеджменту.
3. Які помилки у стосунках з підлеглими допускає директор?
4. Чи достатньо для працівника порівняно високої заробітної плані для отримання задоволення від праці?
5. Спрогнозуйте подальший розвиток подій на підприємстві.

Завдання 8[3].

Станіслав Дмитришин прийшов працювати в торгову фірму «Роксолана» після закінчення комерційної академії за газетним оголошенням. Петро Вершигора вже працював там 6 років. Хоча в нього й не було вищої освіти, проте авторитет він завоював своєю працьовитістю і наполегливістю. Він з нетерпінням чекав відкриття нової філії, директором якої його обіцяли призначити.

Заступником Петра Вершигори призначили Станіслава. Рішення керівництва було обґрунтованим. Вважали, що організаторські здібності, практичний досвід, упертість та працьовитість новопризначеного шефа будуть органічно доповнені ерудицією і гарними манерами його першого помічника.

Проте шанобливість Петра вистачило ненадовго. Філія була в іншому місті, тому керівництво контролювало її роботу головним чином за кінцевими результатами. Тихе та спокійне життя, яке панувало у філії, повністю вичерпало мотивацію нового директора, у системі цінностей якого кінцевою метою була добре оплачувана посада з мінімальними обов'язками.

Ставши керівником з досить стабільним прибутком, Петро вже не виявляв такого ентузіазму, як раніше. Не вимагав він цього й від підлеглих. Мимоволі роль лідера в колективі узяв на себе Станіслав.

Між шефом та його заступником діяла мовчазна угода. Переклавши на плечі Станіслава головну частину своїх функціональних обов'язків та зрідка з'являючись в офісі, Петро майже не втручався в роботу заступника. Якби Петро тримав ситуацію під контролем, то такий розподіл обов'язків міг тривати досить довго. Однак Петро втратив контроль над ситуацією. По-перше, він своєчасно не зафіксував змін, які відбулися із Станіславом: він дуже швидко навчився керувати людьми та ухвалювати самостійні рішення. Поступово заступник усвідомив, що не тільки може, а й хоче бути самостійним керівником.

По-друге, Петро, поступово втрачаючи компетентність, посилав замість себе в центральний офіс Станіслава.

Дмитришин вирішив скористатися такою нагодою. Приїжджаючи в центральний офіс, він намагався зустріти якомога більше старих співробітників. На питання, як справи у філії, здебільшого відбувся

жартами або відмовчувався. Станіслав свідомо поводив себе так, підігрівав чутки, хоч і непрямо, що у філії справи ідуть погано, а директор це приховує.

Керівництво вирішило з цього приводу порозмовляти з Дмитришиним і з'ясувати ситуацію. Проте заступник нічого конкретно не розповів, а дав зрозуміти, що інтереси фірми потребують виїзду керівництва у філію.

Повернувшись, Станіслав вирішив діяти. Він повідомив, що керівництво не задоволено роботою філії і має намір звільнити директора.

Співробітники філії сприйняли таку інформацію спокійно. Співробітники бачили, що Петро самоусунувся від керування, і були переконані в правильності рішення президента фірми. Тому на зборах у присутності президента всі як один почали виступати, випереджаючи події, з пропозицією призначити директором філії Станіслава. Президент був захоплений зненацька такою пропозицією. Він мав намір обмежитись критикою. Проте виступи членів колективу змінили думку президента. Петро ж не знайшов аргументів, та й не вистачило сміливості виступити на свій захист. Президент призначив новим директором філії Станіслава.

Запитання для аналізу:

1. Що таке стиль керівництва? Які стилі керівництва ви знаєте?
2. Що таке лідерство? В чому полягає відмінність лідерства від влади?
3. Проаналізуйте, яких рис лідера не вистачало Петрові Вершигорі для керівництва колективом.
4. Які дебютні помилки допустив Петро в стосунках зі своїм заступником? Чи правильне рішення ухвалив президент фірми, звільнивши Петра з роботи та призначив Станіслава?

ТЕМА 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Питання для обговорення [4].

1. Видова класифікація ефективності організації.
2. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації.
3. Показники оцінки ефективності системи управління.
4. Чинники, які впливають на ефективність управління.
5. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення керування.

Завдання 1[4].

Компанія «Веселка», що спеціалізувалась на виробництві канцелярських товарів, за останні два роки зменшила темпи прибутковості своєї діяльності. У зв'язку з цим виникла потреба в зменшенні обсягів компанії, інакше б вона зазнала б збитків.

На менеджера компанії покладено завдання найефективніше скоротити чисельність робочих місць на підприємстві.

Для вирішення цієї проблеми керівник компанії має проаналізувати наявні на підприємстві кадри, зважити всі важливі моменти і прийняти ефективне рішення з огляду на такі варіанти дій:

- звільнити тих співробітників, які досягли пенсійного віку або ще не мають достатнього досвіду роботи;
- звільнити насамперед тих працівників, котрі мають додаткові джерела доходу;
- провести серед працівників конкурс і залишити найефективніших;
- подбати про переведення співробітників, яких буде звільнено, на інші місця роботи;
- залишити лише тих працівників, які мають законодавчо привілейоване право залишитися.

Завдання 2[4].

Політика банку спрямована на отримання максимального прибутку. Одно аспектна орієнтація спрямування призвела до втрати конкурентоспроможності. У зв'язку з цим менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників, яка ґрунтується на таких положеннях:

- інтереси клієнта мають бути на першому місці;
- у банку потрібно використовувати сучасну техніку і технології та мати з цього максимальний прибуток;
- заохочувати за конкретні результати роботи.

Запитання.

1. Чим, на вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальний результат?
2. За рахунок чого банк може суттєво покращити фінансові результати під час запровадження змін у поведінці всіх співробітників банку або фірми в їх ціннісній орієнтації?
3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану унаслідок запровадження нової системи орієнтирів?

Завдання 3[4].

На ефективність роботи підприємства впливають як його ринкові позиції, так і здатність менеджменту повною мірою використовувати внутрішній потенціал (ресурси, якими володіє фірма). Порівняйте рівень загальної ефективності двох підприємств за таких умов:

Підприємство 1. З погляду використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується на 100%, оскільки воно є монополістом. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 30% від максимально можливого.

Підприємство 2. З точки зору використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується лише на 60%. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 70% від максимально можливого.

Запитання.

1. Які перспективи розвитку обох підприємств?
2. У якому напрямі краще зосереджувати зусилля управлінських працівників – у напрямі підвищення зовнішньої чи внутрішньої ефективності?

Завдання 4[4].

Яких вимог до організації робочих місць дотримано у нижченаведених прикладах:

А. Начальник відділу виробничо-технологічної комплектації розробляє, погоджує та затверджує усю необхідну документацію для проведення будівельних робіт будівельною компанією, а також забезпечує цією технологічною документацією та детальною інформацією бригадирів та працівників будівельно-монтажних дільниць.

Б. Значної уваги у 5-ти зірковому готелі Sunset надається досягненню краси інтер'єру, а саме композиції простору, колірному вирішенні та обробці поверхонь, дизайнерській формі обладнання й меблів, рішенню декоративних деталей, освітлення та озеленення.

В. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» входить до концерну Sumitomo Electric Bordnetze провідного світового виробника кабельної продукції гарантує усім працівникам безпечні умови праці, забезпечення спецодягом, спецвзуттям, належними санітарно-побутовими умовами.

Завдання 5[4].

Завершивши плановий період відділ маркетингу звітував передвищим керівництвом такими показниками:

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

Завдання.

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботименеджерів відділу маркетингу.
2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу?

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Використана література

1. Методичні вказівки для самостійної роботи студентів з курсу «Маркетинг послуг» для студентів денної та заочної форми навчання факультету «Економіки та менеджменту» спеціальності 075 «Маркетинг» /Укладачі к.е.н., доц. Голда Н.М., к.е.н., доц. Краузе О.І – Тернопіль – 2018, 30с.
2. Менеджмент: метод. вказ. для проведення практ. занять для студ. денної форми навч. за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент" / Укр. інж.-пед. акад.; О. Ю. Антипцева. – Харків :[б. в.], 2017. – 32с.
3. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика»/ КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.В.Лазоренко, О.В. Гук. – Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 105 с.
4. Буняк Н.М. Менеджмент: методичні вказівки до практичних занять.– Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. – 156 с.
5. Лекції онлайн[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.org>
6. Навчально-методичний комплекс “Менеджмент: теорія і практика” до вивчення курсу та проведення практичних занять з дисципліни “Менеджмент” для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки та спеціальностей / Укладач: В. С. Мазур – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 200 с.

Рекомендована література

1. Вступ до менеджменту: навч. посібник для учнів, студ. проф. навч. закл. із спец. "Комерційна діяльність"/ О. Г. Стахів, О. І. Явнюк, В. В. Волощук ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Ів.-Ф.: Лілея-НВ, 2015. - 336 с.
2. Електронний бізнес: навч. посібник для учнів, студ. проф. навч. закл. із спец. "Комерційна діяльність"/ О. О. Зайцева, І. М. Болотинюк. – Ів.-Ф.: Лілея-НВ, 2015. - 264 с.
3. Компетенції в управлінні: навч. посібник/ Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2015. - 167с.
4. Основи менеджменту: навч. - метод. посібник для самост. вивчення дисц./ М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. - 484 с.
5. Основи менеджменту у системі професійно-технічної освіти: навч. посібник для вищих навч. закладів інж.-пед. спец./ В. В. Кулешова, В. В. Мальована; Укр. інж.-пед. академія. - Х.: [б. в.], 2010. - 264 с..
6. Основи міжкультурної комунікації для студентів-економістів: навч.

посібник/ Т. В. Колбіна; Харків. нац. екон. ун-т. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. - 152 с.

7. Принципи менеджменту: навч. посібник/ Є. В. Ковальов; Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Х.: ХНУВС, 2012. - 100 с.

8. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування : посіб./ Л. Долуда, В. Назарук, Ю. Кірсанова. – К.: Агенство "Україна", 2017. - 92 с.

9. Тлумачний словник економіста: навч. посібник для вищих навч. закладів/ С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір ; за ред. проф. С. М. Гончарова. - К.: Центр учбової літ., 2009. - 263 с.

10. Управлінське документування: навч. посібник для вищих навч. закладів : у 2 ч.. Ч. 1: Ведення загальної документації (зі зразками сучасних ділових паперів)/ Ю. І. Палеха; Європейський ун-т. - 3-тє вид., доп.. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2003. - 384 с.

11. Управлінське документування: навч. посібник для вищих навч. закладів : у 2 ч.. Ч. 2: Кадрове діловодство (зі зразками сучасних ділових паперів)/ Ю. І. Палеха; Європейський ун-т. - 3-тє вид., доп.. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2003. - 282 с.

Додаткова (допоміжна) література

12. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 498 с.

13. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. БондарПідгурська, А. О. Глебова. – Київ : Ліра-К, 2015. – 448с.

14. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.

15. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. – Київ : КондорВидавництво, 2014. - 217 с.

16. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728с.

17. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – Київ : Ліра-К, 2015. – 550 с.

18. Менеджмент громадських організацій : вибрані питання теорії та практики : навч. посіб. / [Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Мішенін Є. В. та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка, О. А. Лук'янихіної. – Суми : Університетська книга, 2015. – 366 с.

19. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – Київ: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.

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

21. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. - Київ : КондорВидавництво, 2015. - 264 с.

22. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2014. – 422 с.

23. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручн. / Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. – Київ : Кондор, 2014. – 452с.

24. Чурсіна Л. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова, – Київ : Ліра-К, 2014. – 316 с.

Інформаційні ресурси

1. Дистанційний курс з дисципліни «Менеджмент» (укладач – к.е.н., доцент Обиденнова Т.С.) URL: <https://moodle.karazin.ua>

2. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 зі змін. від 01.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

3. Податковий кодекс : Закон України № 2856-VI від 23.12.2010 редакція від 29.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

4. Державна служба статистики України URL:<https://www.ukrstat.gov.ua>

5. Законодавство України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>

6. Кабінет Міністрів України URL:<http://www.kmu.gov.ua/>

7. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>

8. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

9. Онлайн-курси від провідних університетів світу. URL: <https://www.coursera.org/courses>

ДОДАТОК А

Початкові дані для виконання завдання

Варіант	Вид діяльності	Посади	Кількість осіб
1	Виробництво продуктів харчування	Директор	1
		Заступник директора товариства з маркетингу	1
		Заступник директора з виробництва	1
		Заступник директора з фінансів	1
		Головний бухгалтер	1
		Заступник головного бухгалтера	1
		Бухгалтер	2
		Начальник відділу стратегічного планування	1
		Економісти	2
		Начальник відділу маркетингу	1
		Маркетолог	2
		Головний інженер	1
		Інженер	2
		Начальник відділу збуту	1
		Секретар офісу	1
2	Машино-будівний завод	Начальник відділу маркетингу	1
		Головний конструктор	1
		Головний технолог	2
		Начальник відділу праці і заробітної плати	1
		Головний енергетик	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Начальник енергомеханічного відділу	1
		Начальник відділу технічного контролю	1
		Лаборанти	9
		Начальник відділу зовнішньої комплектації	1
3	Готель	Вантажник матеріального складу	2
		Слюсар-сантехнік	1
		Електромантер	1
		Прибиральниці	5
		Офіціанти	6
		Бармен	1
		Головний повар	1
		Кухарі	15
		Директор готелю	1
		Головний інженер	1
		Юрист	1
		Головний бухгалтер	1
		Бухгалтери	4
		Економісти	3
		Директор ресторану	1
		Завідувач складом	1
4	Заклад вищої освіти	Ректор	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Декани факультетів	4

Варіант	Вид діяльності	Посади	Кількість осіб
		Завідувачі кафедр	15
		Начальник планово-фінансового відділу	1
		Головний бухгалтер	1
		Викладачі	80
		Методисти	8
		Начальник учбового відділу	1
5	Кондитерська фабрика	Директор	1
		Заступник директора з маркетингу	1
		Заступник директора з виробництва	1
		Заступник директора з фінансів	1
		Головний бухгалтер	1
		Заступник головного бухгалтера	1
		Бухгалтер	4
		Головний інженер	1
		Економісти	5
		Начальник відділу збуту	1
		Головний технолог	1
6	Ювелірний завод	Генеральний директор	1
		Головний бухгалтер	1
		Начальник виробництва	1
		Фахівець по персоналу	1
		Технічний секретар	1
		Ювелір	15
		Хімік	1
		Майстер бригадир	4
		Плавильщик	2
		Літейщик	4
		Художник-гравер	1
		Лаборант	1
7	М'ясокомбінат	Директор	1
		Головний інженер	1
		Головний механік	1
		Головний енергетик	1
		Начальник компресорного цеху	1
		Начальник ковбасного цеху	1
		Начальник консервного цеху	1
		Юрист	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Начальник збуту	1
		Головний бухгалтер	1
		Бухгалтери	5
		Начальник відділу заготівлі	1
8	Молочний завод	Директор	1
		Головний інженер	1
		Головний механік	1
		Начальник котельні	1
		Головний бухгалтер	1
		Економісти	1

Варіант	Вид діяльності	Посади	Кількість осіб
		Начальник лабораторії	1
		Начальник творожного цеху	1
		Начальник кисломолочного цеху	1
		Начальник масляного цеху	1
9	Розважальний центр	Директор	1
		Головний бухгалтер	1
		Адміністратор	2
		Менеджер по рекламі	1
		Офіціант	3
		Діджей	2
		Бармен	2
		Хореограф	1
		Прибиральниця	1
		Арт-менеджер	1
10	Автовокзал	Директор	1
		Головний бухгалтер	1
		Технолог	1
		Касири	5
		Водії	31
		Слюсарі	2
		Оператори	3
		Диспетчер	1
		Головний інженер	1
11	Залізничний вокзал	Начальник залізниці	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Бухгалтери	3
		Касири	6
		Начальник механічного цеху	1
		Диспетчер	2
		Прибиральниця	3
		Охорона	4
		Начальник ремонтного цеху	1
		Водії	25
		Провідники	60
12	Діагностичний центр	Головний лікар	1
		Головна медсестра	1
		Адміністратор	2
		Лікарі з УЗД	12
		Охорона	2
		Прибиральниця	2
		Медсестри	10
13	Театр	Директор	1
		Художній керівник театру	3
		Керівник балету	1
		Керівник опери	1
		Керівник хору	1
		Керівник оркестру	1
		Художник постановник	7

Варіант	Вид діяльності	Посади	Кількість осіб
		Начальник відділу поставок	1
		Бухгалтери	3
		Начальник відділу кадрів	1
14	Морвокзал	Начальник морвокзалу	1
		Головний інженер	1
		Диспетчерська	2
		Головний технолог	1
		Начальник транспортно-експедиторської контори	1
		Начальник комерційного відділу	1
		Начальник відділу механізації	1
		Начальник конструкторського бюро	1
		Головний енергетик	1
		Головний капітан	1
		Начальник відділу збуту	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Начальник портового надзору	1
15	Дитячий садок	Завідувач	1
		Завхоз	1
		Батьківський комітет	15
		Медична сестра	1
		Музикальний керівник	1
		Вихователі	20
		Педагог-психолог	1
		Старший вихователь	1
20	Школа	Директор	1
		Зам директора по виховній роботі	1
		Зам директора по методичній роботі	1
		Старша вожата	1
		Профком	3
		Вчителі	30
		Класні керівники	10
		Завхоз	1
21	Банк	Директор	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Бухгалтери	5
		Консультанти	5
		Начальник операційного відділу	1
		Начальник кредитного відділу	1
		Начальник валютного відділу	1
		Начальник відділу пластикових карток	1
		Програмісти	4
		Секретар-референт	3
		Юристконсульт	2
		Касири	4
22	Цегляний завод	Координатор фінансів	2
		Директор	1
		Начальник складу	1

Варіант	Вид діяльності	Посади	Кількість осіб
		Секретар	1
		Головний бухгалтер	1
		Маркетологи	3
		Начальник відділу збуту	1
		Начальник цеху	3
		Логісти	5

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Обидєннова Тетяна Сергіївна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до практичних занять для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм за спеціальністю
073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 24.04.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,33. Обсяг 1,079 Мб. Зам. № 206/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна