

Міністерство освіти і науки України
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

Кафедра менеджменту та інформаційних технологій

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання практичних занять
з дисципліни «**Менеджмент**»
для здобувачів початкового рівня (короткий цикл)
вищої освіти спеціальність – 071 Облік і оподаткування

Херсон – 2020

Методичні рекомендації підготувала:

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та ІТ Жосан Ганна Володимирівна,
асистент кафедри менеджменту та ІТ Алещенко Людмила Олександрівна

Методичні рекомендації розглянуті та обговорені:

на засіданні кафедри менеджменту та ІТ
протокол № 1 від «27» серпня 2020 р.
зав.кафедрою Кириченко Н.В.

методичною комісією економічного факультету
по спеціальності 073 «Менеджмент»

протокол № 1 від «27» серпня 2020 р.

Методичні рекомендації до виконання практичних занять з дисципліни
«Менеджмент» для здобувачів початкового рівня (короткий цикл) вищої освіти
спеціальність – 071 Облік і оподаткування / Укл.: Жосан Г.В., Алещенко Л.О.–
ХДАУ, 2020. – 78 с.

Вступ

Мета викладання дисципліни «Менеджмент» - засвоєння студентами основ сучасної теорії менеджменту, формування у них загальних уявлень про менеджмент як науку, самостійний вид професійної діяльності, процес та орган управління..

Основними **завданням** вивчення дисципліни «Менеджмент» є

- формування системи знань про сутність та закономірності процесу управління, соціально-економічні умови виникнення й розвитку менеджменту;
- оволодіння сучасними теоріями менеджменту;
- вивчення функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю), їх взаємозв'язку;
- формування здатності до управління організацією, застосування сучасних технологій та методів управління;
- набуття навичок прийняття, обґрунтування та реалізації управлінських рішень;
- оволодіння навичками інформаційного забезпечення процесу управління, формування системи комунікацій в організації;
- опанування методів та прийомів оцінки ефективності управлінської праці;
- набуття практичних навичок організації праці менеджера, підвищення його особистої ефективності;
- формування уявлення про феномен лідерства, стилі управління, особисту відповідальність менеджера у процесі управління.

Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна **загальні:**

- ЗК02. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями
- ЗК03. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу
- ЗК04. Здатність працювати як самостійно, так і в команді.
- ЗК05. Здатність займати активну життєву позицію та розвивати лідерські якості.

спеціальні (фахові, предметні):

- СК01 Здатність досліджувати тенденції розвитку економіки за допомогою інструментарію макро- та мікроекономічного аналізу, робити узагальнення стосовно оцінки прояву окремих явищ, які властиві сучасним процесам в економіці

Результати навчання для дисципліни:

- ПР08 Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством та оцінювати ефективність прийняття рішення з використанням обліково-аналітичної інформації

- ПР10 Усвідомлювати особливості функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання та демонструвати розуміння його ринкового позиціонування
- ПР14 Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття

Тематичний план практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ	2
2	ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	2
3	ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	2
4	ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ	2
5	ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ	2
6	МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	2
7	ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	2
8	КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО	2
9	УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	2
10	УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	2
11	НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	2
Разом		22

Практичне заняття 1. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЛОВА ГРА . «МОЗКОВА АТАКА»

План заняття.

1. Тестування тема 1-2
2. Ділова гра

Тести

1. Менеджмент – це:

1. сукупність принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення його ефективності та прибутковості
2. сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування
3. сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле
4. сукупність певних обставин та факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

2. Що слід розуміти під терміном "управління" і де переважно він застосовується?

1. Термін "управління" застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.
2. Термін "управління" є синонімом терміну "менеджмент", але він переважно застосовується до ширшого кола об'єктів, різних видів людської діяльності.
3. Термін "управління" не є синонімом терміну "менеджмент" і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.
4. Термін "управління" застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

3. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?

1. Термін "менеджмент" означає керування якоюсь системою.
2. Під терміном "менеджмент" розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).
3. Термін "менеджмент" означає управління будь-чим.
4. Термін "менеджмент" означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

4. Що означає термін "менеджмент" і з якої мови він походить?

1. З англійської мови і означає керувати, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з будь-якою проблемою.
2. З німецької мови і означає керувати, завідувати будь-чим.
3. З іврити і означає керувати, завідувати будь-чим.
4. З російської і означає завідувати будь-чим.

5. Що таке менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, контролю, регулювання.
2. Процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.
3. Процес планування, організації, мотивації.
4. Процес організації і контролю.

6. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління ?

1. Партнерство та однодумство.
2. Спільне місце їх діяльності.
3. Спільна мета діяльності.
4. Спільне бажання отримувати прибутки.

7. Визначіть, що таке об'єкт управління?

1. Людина чи група людей, якими управляють.
2. Апарат управління.
3. Люди, які займаються управлінням.
4. Люди, які виконують певні завдання.

8. "Батьком " школи наукового управління вважається:

1. А. Файоль.
2. Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор.
4. М.Фоллет.

9. Важливим внеском "школи наукового управління" у практику управління було:

1. Створення універсальних принципів управління.
2. Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці.
4. Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

10. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

1. Ф. Тейлор.
2. А. Файоль.
3. Е.Мейо.
4. М. Фоллет.

11. Важливим внеском "Школи людських стосунків" у практику управління було:

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
2. Створення універсальних принципів управління.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.
4. Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

12. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

1. Системним підходом.
2. Ситуаційним підходом.
3. Процесним підходом.
4. Поведінським підходом.

13. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з:

1. Поведінським підходом.
2. Процесним підходом.
3. Ситуаційним підходом.
4. Системним підходом.

14. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:

1. Ситуаційний підхід.
2. Системний підхід.
3. Процесний підхід.
4. Поведінський підхід.

15. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

1. Системний підхід.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

16. Що таке процесний підхід до управління?

1. Сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності.
2. Сукупність безперервних операцій і процедур.
3. Безперервне виконання операцій і процедур.
4. Безперервне виконання планових завдань.

17. Що таке системний підхід до управління?

1. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин).
2. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації.
3. Сукупність взаємодіючих частин в організації.
4. Сукупність суб'єкта і об'єкта управління.

18. Що таке ситуаційний підхід до управління?

1. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.
2. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій.
3. Прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань.
4. Прийоми для досягнення цілей організації.

19. Що є об'єктом вивчення менеджменту?

1. Окремі підрозділи організації.
2. Фінансові процеси.
3. Матеріальні процеси.
4. Організації та процеси, що в них здійснюються.

20. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

1. Організація, планування, контроль, мотивація.
2. Планування, організація, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, мотивація, контроль.
4. Організація, контроль, мотивація, планування.

Об'єктом імітаційного моделювання в грі «Мозкова атака» є процес проведення мозкової атаки для вирішення певної проблеми. За своєю метою гра є універсальною:

- *дослідницькою* (дозволяє вирішувати нові проблеми);
- *навчальною* (покликана навчати керівників і фахівців ефективним методам роботи);
- *розвиваючою* (формує продуктивний стиль мислення на основі ефективнішого самоврядування).

Під час проведення мозкової атаки збігаються інтереси різних груп. Керівник прагне створити всі умови для продуктивного розв'язання проблеми.

Експерти — *учасники мозкової атаки*, прагнуть висунути ідеї — «ключі» для вирішення проблеми. Виникає змагання експертів. Часто вони свідомо або несвідомо намагаються «притінити» інші ідеї, а відтак дезорганізувати гру. Тому головне завдання керівника заняття полягає в тому, щоб підтримувати перебіг гри відповідно до певних правил.

Правила гри

- на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей в будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть цілковитим мовчанням);
- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються й узагальнюються (нема персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика й оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;
- на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді. Імітаційна модель процесу мозкової атаки і блок-схема гри

У справжній грі застосовується наступна імітаційна модель процесу мозкової атаки:

- а) постановка і вибір проблеми;
- б) генерація ідей;
- в) синтез ідей;
- г) критика ідей;
- д) генерація і конструктивне опрацювання ідей.

Блок-схема гри «Мозкова атака»:

Етап 1. Постановчий.

- 1.1. Введення у гру.
- 1.2. Мобілізація групи.
- 1.3. Постановка проблеми.
- 1.4. Формування ігрових груп і розподіл ролей.

Етап 2. Генераційний.

- 2.1. Генерація-розвідка.
- 2.2. Каскадна генерація ідей.

Етап 3. Синтезуючий.

- 3.1. Синтез ідей.
- 3.2. Прогноз ідей.

Етап 4. Критикуючий.

- 4.1. Критика ідей.
- 4.2. Підготовка варіантів рішення.

Етап 5. Завершальний.

- 5.1. Прийняття рішення.
- 5.2. Конструктивне опрацювання.
- 5.3. Аналіз гри. Мобілізація учасників гри

Перед початком гри, що потребує високого інтелектуального напруження, керівник мусить створити достатньо *комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.*

Перш за все необхідно створити *комфортніші умови* для проведення гри: провітрити приміщення, зробити достатнім освітлення, обладнати аудиторію необхідними технічними засобами, встановити відповідний світловий музичний фон. Зручно розставити стільці, крісла, створити оптимальну дистанцію між керівником і групами. Якщо дозволяють можливості, поставити прохолодні напої.

На початковому етапі необхідно створити *добрий емоційний фон* за допомогою різних прийомів:

- розповісти жарт, анекдот;
- провести комплекс вправ для працівників розумової праці (5~8 хв);

- провести комплекс дихальних вправ, використавши елементи хатха-йоги;
- провести мікросеанс аутогенного тренування із заключною фазою на мобілізацію.

Крім того, доцільно також провести *інтелектуальну «гімнастику»* (5-7 хв). Для цього учасникам групи пропонується вирішити декілька квазі-задач (лат. quasi — нібито, ніби, уявний, несправжній), які не потребують спеціальних знань та мають ігровий характер. У процесі розв'язання квазі-задач збуджується уява, знімаються інтелектуальні «затиски».

На заключному етапі мобілізації керівник повинен переконатися в достатньому *емоційному контакті з групою* і розпочати постановку проблеми.

Постановка проблеми

На цьому етапі провідна роль відводиться, як і раніше, керівнику мозкової атаки. Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Бажано, щоб вона була актуальною з достатньо широким міжгалузевим характером і добре відомою керівнику. До таких проблем, наприклад для викладачів, що займаються підвищенням кваліфікації, можуть бути віднесені соціальні, педагогічні, психологічні. Наведемо їх приклади: «Як активізувати роботу тих учасників, що навчаються?», «Підвищення ККД розумової праці», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему. У постановку проблеми входить декілька елементів.

1. Аналіз ситуації.

а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів та інших особливостей того, що потрібно зробити;

б) оцінка можливостей виконання необхідного завдання;

в) визначення вірогідних результатів виконання завдань, очікуваних плюсів і мінусів.

2. Визначення ступеня напруженості проблемної ситуації.

а) чіткий опис суперечності між засобами і метою;

б) кількісна оцінка величини розбіжності між засобами і метою.

3- Побудова проблеми.

а) виділення і чіткий опис головної (центральної) ланки в проблемі;

б) визначення кола питань, аналіз яких необхідний для вирішення основного питання;

в) знаходження змістовних і тимчасових зв'язків та підпорядкованості всього комплексу питань, що становлять проблему.

4. Кваліфікація проблеми, тобто приналежність її до певного типу.

а) за функціональним критерієм — аналітична або конструктивна;

б) за значенням — стратегічна (ключова) або тактична;

в) за джерелом — наслідок помилок людей або самого розвитку системи;

г) за ступенем розв'язання — та, яку можливо вирішити (власними силами або з допомогою із зовні) і та, яку неможливо вирішити, тобто має два різновиди (неможлива для вирішення власними силами і неможлива для вирішення наданому етапі розвитку системи навіть з допомогою ззовні);

д) за структурою — складно побудована проблема (ієрархічно, багаторівнево і багатопланово) або структурно проста;

є) за періодичністю — регулярна (постійно виникає за певних умов) або епізодична, випадкова;

ж) за ступенем проблемності — науково-практична (має високий ступінь невизначеності, а тому потребує залучення фахівців-учених) і практична (з малою невизначеністю, а тому може бути вирішена власними силами фахівців-практиків і господарських керівників).

В результаті проведення такої роботи в учасників мозкової атаки створюється уявлення про проблему і назрівають шляхи її вирішення.

Щоб конкретизувати проблему, керівник свідомо загострює ситуацію. Наприклад, проблему стимулювання розумової праці можна уявити у формі ситуації «Доба до звіту».

Наведемо опис такої ситуації:

«Вас несподівано викликав керівник і запропонував вам за добу падати вирішення складної проблеми (аварійної задачі). Він пояснив, що ціна вирішення дуже висока (людські життя). На карту поставлена ваша професійна репутація. Він запропонував вам піти додому і повернутися зі звітом через 24 години».

Отже, які зовнішні і внутрішні умови стимулювання вирішення складної проблеми?

Вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри.

Найважливіша роль в мозковій атаці — роль ведучого. Як правило, ним є керівник заняття, тому що його головне завдання — забезпечення проведення всіх етапів гри. Ведучий повинен поєднувати в собі організатора і творця. Разом з високою власною творчою активністю він має доброзичливо ставитися до чужих ідей, мати високий рівень компетенції й авторитет у групі.

Ведучий керує всім перебігом гри, а саме: навчає учасників правил мозкової атаки; формує проблему; створює групу управління; забезпечує діяльність ігрових груп; дає висновок про ключові ідеї; підбиває підсумки гри.

Підбір ігрових груп є дуже складною процедурою через недостатню інформацію про психологічний «портрет» кожного учасника мозкової атаки і дефіциту часу па його вивчення.

Всі учасники гри розділяються на три основні групи (команди): управління, генераторів, аналітиків, які вирішують при цьому якісно різні задачі.

Перша ігрова група — група управління — безпосередньо підкоряється керівнику-ведучому і виконує наступні функції:

- організовує умови проведення мозкової атаки;
- здійснює підбір групи генераторів і аналітиків;
- відповідає за необхідні технічні процедури і засоби (дошка, крейда, магнітофон і т. д.);
- підбиває підсумки і бере участь в аналізі гри.

До групи управління входять керівник, його заступники, психологи, секретар — всього до 5—7 чоловік.

Друга ігрова група — група генераторів ідей. Генератори повинні висувати більше нових, оригінальних ідей, використовувати незвичайні аналогії. Вони мають бути оптимістичними з розвиненим художнім мисленням. У групу має входити не менш ніж 6 чоловік. Верхня межа — 30—40 осіб, і всіх керівник має добре бачити.

Усередині групи генераторів нема функціонального розподілу. Можливе надання кожному учаснику даної команди певного номера.

Третя ігрова група — група аналітиків. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків — виявлення раціональних «зерен» в запропонованих генераторами ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання і т.і. Таким чином, головне в аналітиці — розвинене логічне мислення. В цій групі можуть перебувати 5—15 чоловік.

Технологія проведення гри «Мозкова атака»

Підбір груп генераторів і аналітиків.

Існують різні способи добору груп генераторів і аналітиків, які можна розподілити на три основні:

- а) такі, що не вимагають вивчення «портрета» учасника (випадкові);
- б) па основі самооцінки;
- в) на основі експертної оцінки (психологічного тестування).

Перший спосіб (наприклад, розділення групи на дві частини за алфавітною ознакою) простий, але не завжди ефективний, оскільки в групу генераторів можуть потрапити творчо неактивні люди, що гальмують етап генерації ідей.

Другий спосіб, засіюваний па виявленні прихованих бажань, також простий. Проте, якщо самооцінка у більшості учасників ділової гри неадекватна, ефективність даного способу наближена до першого.

Третій спосіб, заснований па даних психологічного тестування, більш трудомісткий, але значно об'єктивний.

Психологи групи управління можуть використовувати при цьому різні тести (проектні, аналіз рішення учбових квазі-задач і т.і.)

Потім формується список груп і зрештою керівник розміщує групи генераторів і аналітиків та береться за етап генерації ідей.

Проведення етапу генерації ідей

Даний етап готує група управління. Учасники групи генерації розташовуються неподалік керівника за столом так, щоб бачити один одного. Вмикається магнітофон, заступник ведучого виходить до дошки, аби записувати в протокол ідеї (в окремих випадках ці ідеї може записати представник групи аналітиків). Уточнюється проблема, керівник проводить додатковий інструктаж, і мозкова атака починається.

Спочатку проводиться *генерація-розвідка*. Керівник психологічно підтримує перті ідеї, контролює дотримання правил. При цьому відбувається первинне накопичення найбільш очевидних ідей.

На етапі *каскадної генерації* керівник може переформулювати проблему, розчленувати її на декілька підпроблем. При цьому, як правило, з'являється ніби «друге дихання», несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації — не менше 15—20 хвилин. Якщо він не «видихається», можливий перехід до *контрадикції* — учасники продовжують висувати ідеї, але па вислови з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту саму задачу треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були вже вказані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, що були раніше висунуті.

На закінчення керівник дякує всім гравцям команди генераторів.

Проведення етапів синтезу і критики ідей

Починає працювати команда аналітиків. На етапі синтезу підгрупа «системників» (синтетиків) класифікує, оцінює й узагальнює вказані ідеї, відзначає найперспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків підключається підгрупа критиків. Її мета: «розгромити» з різних позицій запропоновані ідеї, при цьому слід пам'ятати правило конструктивної критики ідей, а не осіб, що їх генерували.

Алгоритм аналізу висунутих ідей і розподіл їх за позиціями 1—3 можна описати таким чином:

Ідея чітка — Ні → 2 (для подальшого аналізу);

Так



Має наукову практичну основу — Ні → 2 (для подальшого аналізу);

Так



Містить новизну — Ні → 3 (відома ідея);

— Так → 1 (нова ідея, що потенційно реалізується)

Керівник контролює дані стану, здійснює взаємодію між експертами, обмежує час експертизи (до 30-40 хв).

Проведення завершального етапу

На завершальному етапі мозкової атаки знов працює група управління. На основі експертизи ідей і їх узагальнення керівник (спільно із заступниками) ухвалює рішення про найважливіші, ключові ідеї й ухвалює остаточне рішення. При цьому за необхідності здійснюється ескізне конструктивне опрацювання варіанта рішення, надається оцінка його ефективності.

І нарешті проводиться аналіз гри, оцінюються дії команд та окремих учасників гри. При цьому можуть бути використані наступні критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо. Тривалість етапу — 10—30 хв.

Наприкінці гри керівник може якимось чином заохочувати кращих гравців.

Практичне заняття 2. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План заняття.

1 Тестування тема 3

2. Загальна характеристика бізнес-планування. (обговорення)

3. Концепція управління за цілями (МВО). (обговорення)

4. SWOT – аналіз, ABC – аналіз, бенчмаркінг.

1. Що слід розуміти під місією організації?

1. Основні завдання організації.

2. Основні функції організації.

3. Основні види робіт організації.

4. Чітко виражену причину існування організації.

2. До числа основних загальних функцій менеджменту не належать:

1. Планування.
2. Кредитування.
3. Організації, мотивації.
4. Контроль.

3. Що мається на увазі під поняттям "функція планування"?

1. Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
2. Встановлення цілей організації.
3. Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
4. Визначення способів досягнення цілей організації.

4. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:

1. Досяжність, конкретність, орієнтація у часі, вимірюваність, співвідносність
2. Досяжність і орієнтація у часі.
3. Орієнтація у часі і конкретність.
4. Досяжність.

5. Короткострокові плани розробляються строком на:

1. 5 і більше років.
2. 3 – 5 років.
3. до 1 року
4. 2 роки.

6. Концепція «Управління за цілями» передбачає:

1. Авторитарне визначення цілей підлеглих
2. Побудову «каскаду цілей» організації
3. Високий ступінь самоконтролю з боку підлеглих
4. Правильні відповіді 2 і 3

7. Цілі організації це:

1. конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним
2. стан існування організації
3. відмінні особливості, якими характеризується організація
4. вимоги до організації

8. Абревіатура вимог до цілей SMART розшифровується як:

1. стильні, економічні, реалістичні, прописані
2. конкретні, вимірювані, досяжні, співвідносні, обмежені часом
3. специфічні, досяжні стратегічно спрямовані
4. якісні, вчасні, релевантні, обмежені часом, односторонні

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ

ABC-аналіз був розроблений: по-перше, щоб спростити та здешевіти процес аналізу; по-друге, щоб вибрати найбільш важливі види продукції. Підґрунтям для нього стали розробки ряду науковців, які встановили, що тільки 20 % продуктів чи виконаних робіт забезпечують приблизно 80 % прибутків організації. Така ж пропорція зберігається з витратами, тобто 20 % робіт чи матеріалів зумовлюють приблизно 80 % витрат. Отже можливо виділити найбільш важливі продукти, чи ресурси, які визначають кінцеві результати діяльності організації і саме для них

ми встановимо найбільш жорсткий контроль та розробимо досконалу систему планування. Такий метод виділення отримав назву "ABC -аналіз".

Наприклад, асортимент розбивається на три групи - А, В, С - і оцінюється значимість кожної групи по обраному критерію. У групу "А" входять вироби, що забезпечують максимальне значення (обсягу, прибутку), група "В" - середня по важливості група і вироби групи "С" аналізуються в останню чергу.

Для визначення головних позицій виробничої програми будується діаграма "Р - Q", стовпчики якої характеризують обраний критерій кожного виробу (обсяг, прибуток) (рис. 1).

Значення показника, взятого в якості критерію, по різних видах продукції розташовуються по черзі побудови. Групи А, В, С вибираються візуально, як найбільш однорідні по розміру. Максимальний перепад між стовпчиками – це розподіл між групами.

Для повного відображення головних позицій виробничої програми з погляду частки кожної групи в загальному обсязі реалізованої продукції приводиться, графічна інтерпретація методу ABC (рис. 2).

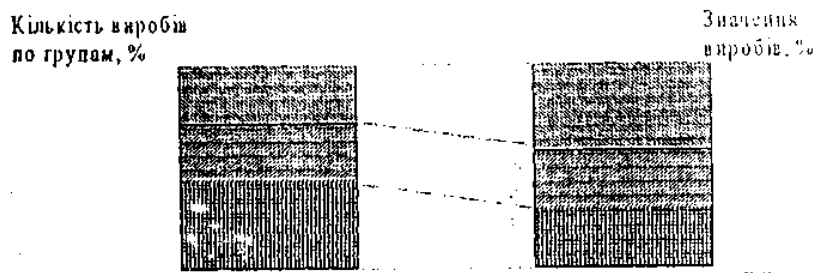
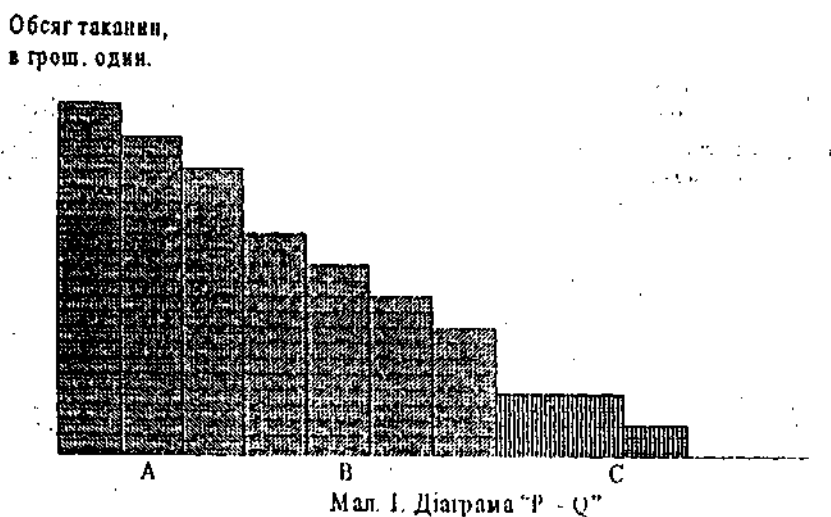


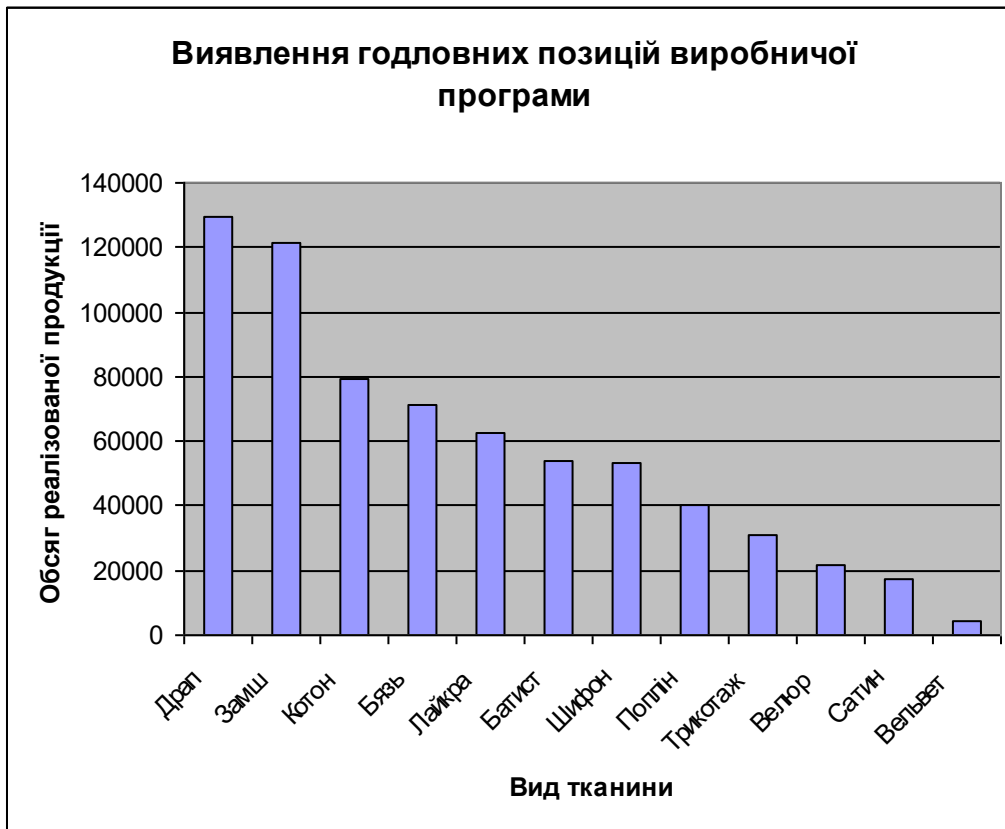
Рис.2. Виявлення головних позицій за допомогою методу ABC

Задача № 1

Використовуючи метод-ABC, вибрати об'єкт аналізу за критерієм реалізованої продукції на основі даних, поданих в табл. 1. Збудувати діаграми: "Р - Q", "ABC". Зробити висновки.

Тканина	Ціна, тис. грн. за рулон (P)	Обсяг реалізованої продукції, тис. м. (Q)	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн. (P*Q)
1. Бязь	5,06	14100	71346
2. Котон	9,22	8630	79568,6
3. Поплін	6,95	5800	40310
4. Батист	5,2	10400	54080
5. Шифон	8,9	5953	52981,7
6. Вельвет	12,93	340	4396,2
7. Драп	11,4	11380	129732
8. Замш	12,4	9776	121222,4
9. Трикотаж	7,1	4375	31062,5
10. Лайкра	7,08	8800	62304
11. Велюр	23,15	934	21622,1
12. Сатин	11,34	1540	17463,6
Разом			686089,1

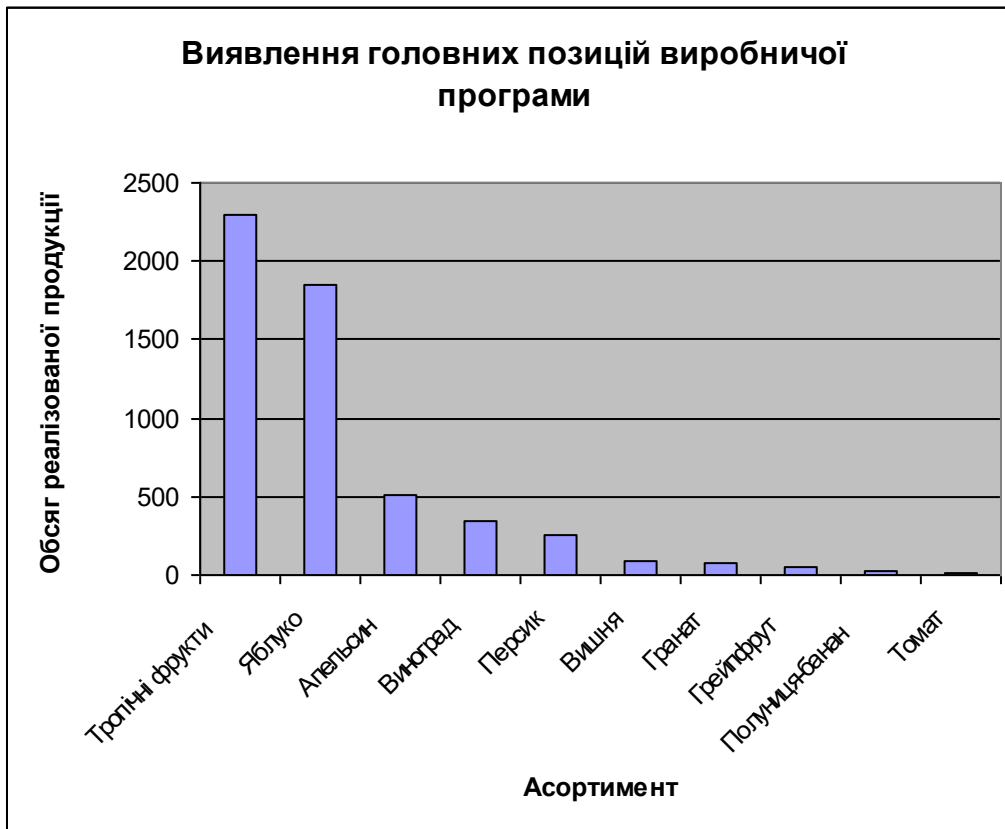
Тканина	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн. (P*Q) Ранжований	Частка у загальному обсязі, %	Група	% Групи
1. Драп	129732	18,91	A	36,58
2. Замш	121222,4	17,67	A	
3. Котон	79568,6	11,60	B	31,08
4. Бязь	71346	10,40	B	
5. Лайкра	62304	9,08	B	
6. Батист	54080	7,88	B	
7. Шифон	52981,7	7,72	C	
8. Поплін	40310	5,88	C	32,34
9. Трикотаж	31062,5	4,53	C	
10. Велюр	21622,1	3,15	C	
11. Сатин	17463,6	2,55	C	
12. Вельвет	4396,2	0,64	C	
Разом	686089,1	100		



Задача № 2

Компанія «Сандора» виробляє і реалізує на ринку України соки. Необхідно провести ABC – аналіз сокової продукції. Збудувати діаграми: "P - Q", "ABC". Зробити висновки.

Асортимент	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Частка у загальному обсязі, %	Група	% Групи
Тропічні фрукти	2300	41,82	A	75,36
Яблуко	1845	33,55	A	
Апельсин	510	9,27	B	20,27
Виноград	345	6,27	B	
Персик	260	4,73	B	4,36
Вишня	90	1,64	C	
Гранат	75	1,36	C	
Грейпфрут	45	0,82	C	
Полуниця-банан	23	0,42	C	
Томат	7	0,13	C	
Сума	5500	100		



Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу

Аудиторний час – 2 години

Мета роботи: визначити сутність стратегічного балансу, довести необхідність SWOT-аналізу – як інструменту стратегічного управління, вивчити методику проведення SWOT-аналізу, навчитися складати матрицю вибору стратегії підприємства.

Питання для обговорення:

1. Складання стратегічного балансу.
2. SWOT-аналіз – як інструмент стратегічного управління.
3. Переваги та недоліки SWOT-аналізу.
4. Складання матриці вибору стратегії підприємства.
5. Характеристика експертних висновків щодо вибору стратегії розвитку підприємства (галузі).

Після обговорення теоретичних питань студентам пропонується згідно із представленою методикою здійснити SWOT-аналіз підприємства, на якому здійснювалася виробнича практика (за даними випускної роботи бакалавра).

Методичні вказівки.

Враховуючі міжнародний досвід для вибору стратегії розвитку галузі (підприємства) необхідно визначити її привабливість та оцінити конкурентні переваги (силу бізнесу галузі). Таку оцінку можливо зробити методами формалізованого якісного аналізу за допомогою експертних оцінок “Привабливість галузі” та “конкурентні переваги” можна назвати комплексними експертними показниками, розраховувати які необхідно за допомогою коефіцієнтів вагомості (Д), які будуть присвоєні експертами кожному окремому показнику оцінки привабливості (І) галузі та оцінки конкурентних переваг (j) бізнесу.

Привабливість галузі можна оцінити, якщо виконати послідовно два аналізи:

- аналіз сильних та слабких сторін галузі (таблиця 4.1),
- аналіз можливостей та загроз галузі (таблиця 4.2).

Перший аналіз буде охоплювати внутрішнє середовище галузі, а другий - зовнішнє середовище галузі.

Таблиця 4.1

Аналіз сильних та слабких сторін галузі

Показники внутрішнього середовища галузі	Коефіцієнт вагомості (для прикладу)	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2 x гр.3):100
1	2	3	4
I. Маркетинг:			
1.1. Репутація товару	10		
1.2. Ринкова частка (вітчизняного виробника)	10		
1.3. Якість товару	5		
1.4. Рівень сервісу	2		
1.5. Виробничі витрати	5		
1.6. Витрати збуту (на розподіл товару)	2		
1.7. Ефективність просування товару (оцінюється по залишку непроданих товарів у виробника, торговельного посередника)	5		
1.8. Оцінка надійності та потужності каналів збуту	2		
II. Фінанси:			
2.1. Рівень прибутковості (рентабельність продаж)	10		
2.2. Фінансова стабільність (платоспроможність)	5		
2.3. Рентабельність інвестицій	5		
2.4. Частка приватної та колективної власності	2		
III. Виробництво:			
3.1. Рівень НДР та інновацій	3		
3.2. Наявність сировини та інших матеріальних ресурсів місцевого походження	4		
3.3. Значення продукції як стратегічного товару	3		
3.4. Значення продукції для підвищення добробуту людини	4		
3.5. Технічний рівень виробництва	4		

3.6. Наявність резервів виробничих потужностей			
3.7. Використання сучасних технологій	5		
3.8. Стандартизація продукції	4		
3.9. Структура витрат на робочу силу	3		
IV. Організація та персонал:			
4.1. Підприємницька орієнтація	5		
4.2. Кваліфікація керівників	2		

Продовження табл. 4.1

1	2	3
4.3. Кваліфікація персоналу	2	
4.4. Сучасна структура управління, орієнтована на ринкові відносини	2	
УСЬОГО (сукупна експертна оцінка сильних (С) та слабких (СЛ) сторін (Б) галузі	100	$ССЛБ = \sum_{i=1}^{25} D_i R_i$
в тому числі <u>сильні сторони</u> галузі (С), які набрали рейтинг у 5-10 балів (n)		$C = \sum_{i=1}^{25-n} D_i R_i$
<u>слабкі сторони</u> галузі (СЛ), які набрали рейтинг у 1-4 бали (m)		$СК = \sum_{i=1}^{25-n} D_i R_i$

Таблиця 4.2

Аналіз можливостей та загроз галузі

Показники зовнішнього середовища галузі	коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2х гр.3):100
1	2	3	
I. Нові можливості (М):			
1.1. Зміни в економічному положенні споживачів	9		
1.2. Зміни в податковому законодавстві	10		
1.3. Підйом економіки регіону	10		
1.4. Використання можливостей кооперативних та комбінованих зв'язків галузей регіону	15		
1.5. Вихід на нові сегменти ринку	5		
1.6. Зміни у митному законодавстві			
1.7. Державне регулювання (вільні зони та інше)	10		
1.8. Технологічні зміни	15		
1.9. Структурні зміни у господарстві	10		
1.10. Зміни міжнародної кон'юктури	10		

УСЬОГО	100	$M = \sum_{j=1}^{10} D_j R_j$	
П. Загрози (З):			
2.1. Реакція зі сторони потенціальних споживачів	7		
2.2. Низькі ціни проникнення на ринок	10		

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4
2.3. Можливість появи нових конкурентів	15		
2.4. Зміна валютного курсу	3		
2.5. Екологічні катастрофи	10		
2.6. Природні умови	10		
2.7. Заходи по регулюванню соціальних процесів	15		
2.8. Міграція населення	15		
2.9. Нові технології	15		
УСЬОГО	100	$Z = \sum_{K=1}^9 D_K R_K$	

Далі складається матриця привабливості галузі (таблиця 4.3).

Таблиця 4.3

Сукупна експертна оцінка за допомогою матриці привабливості галузі

	Можливості галузі (М)	Загрози галузі (З)
Сильні сторони галузі (С)	ПОЛЕ “СМ”	ПОЛЕ “СЗ”
Слабкі сторони галузі (СЛ)	ПОЛЕ “СЛМ”	ПОЛЕ “СЛЗ”
УСЬОГО	$ПГ = C + СЛ + (aM - \beta Z) : 2$	

Сукупна оцінка привабливості галузі (ПГ) у балах буде використовуватись при побудові матриці вибору стратегії розвитку галузі (рис. 4.1). Здійснення (прогнозоване) позитивних подій (можливостей) та негативних подій (загроз) залежить від ймовірностей, яку буде закладено в розрахунки за допомогою коефіцієнтів (α і β). Можливі три варіанти здійснення прогнозу (висока, середня та низька ймовірність), що дозволить сформувати різні сценарії розвитку подій. Для спрощення прогнозу рекомендується взяти показники ймовірності здійснення оптимістичного прогнозу ($\alpha_0=0,7$; $\beta_0=0,3$) та песимістичного прогнозу ($\alpha_n=0,3$; $\beta_n=0,7$). Для кожного з зазначених в таблиці 3 полей дослідник (експерт) повинен розглянути отримані парні комбінації і виділити ті, які повинні враховуватись при розробці заходів вибраних стратегій поведінки галузі в майбутньому (поле “СМ – сила та можливість”, поле “СЗ – сила та загрози”, поле “СЛМ – слабкість та можливість”, поле “СЛЗ – слабкість та загрози”). Оцінка конкурентних переваг бізнесу, як комплексна характеристика також розраховується поетапно:

- на першому етапі робиться аналіз конкурентних переваг галузі (табл. 4.4),
- на другому етапі експертна оцінка проводиться відносно сильних та слабких сторін конкурента. Бажано при цьому конкурентів зазначити (А,В,С). В аналізі рекомендується конкурентів зі сторони регіонів України зазначити літерою А, конкурентів від країн СНД – літерою В, а інших конкурентів – літерою С (табл. 4.5).

Таблиця 4.4

Аналіз конкурентних переваг галузі (внутрішні фактори)

Показники конкурентних переваг	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2хгр.3): 100
1	2	3	4
1. Прихильність споживачів до вітчизняного товару	6		
2. Розуміння поведінки споживача	4		
3. Широта товарного асортименту	5		
4. Імідж марки, прихильність до неї споживача	5		
5. Ефективність реклами	4		
6. Патентний захист	4		
7. Митний захист	5		
8. Чутливість до змін поведінки споживача	4		
9. Терміни розробки нових товарів	5		
10. Унікальна конкурентна позиція	6		
11. Здатність досліджувати споживацьку мотивацію	4		
12. Можливість входження в нові ринки	6		
13. Терміни ефективного виведення товару на ринок	3		
14. Якість товару	5		
15. Можливість зниження цін	5		
16. Розуміння перспектив розвитку ринку	3		
17. Широкий обхват каналів розподілу	3		
18. Інвестиції для розширення ринку	5		
19. Кількість і концентрація споживачів	6		
20. Характер попиту (постійний, зростаючий, сезонний)	6		
21. Наявність багатих споживачів і їхня роль для розвитку галузі	6		
УСЬОГО (сукупна експертна оцінка конкурентних переваг галузі)	100	$KП = \sum_{i=1}^{21} D_i R_i$	

Таблиця 4.5

Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів

Показники зовнішнього середовища	Ко ефі -	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2хгр.3):100
		Конкурент	Конкурент

	ціє нт ваг ом ост і	A	B	C	A	B	C
1	2	3	4	5	6	7	8
<u>1. Технологія нововведення:</u>							
1.1. Обсяг НДР	3						
1.2. Здатність розробляти нові товари	3						
1.3. Наявність патентних розробок	3						
1.4. Сучасні технології	3						
<u>II. Виробництво:</u>							
2.1. Структура витрат	3						
2.2. Виробничі потужності	3						
2.3. Технічний рівень	2						
2.4. Ресурсне забезпечення	2						
<u>III. Збут:</u>							
3.1. Якість товару	5						
3.2. Наявність привабливості – торговельної марки	4						
3.3. Якість реклами	5						
3.4. Знання споживацький потреб	5						
3.5. Широта асортименту	4						
3.6. Сучасна розвинена система збуту	5						
3.7. Послуги після продажного обслуговування							
<u>IV. Фінанси:</u>							
4.1. Можливість використовувати кредити	10						
4.2. Державна підтримка (пільги)	10						
4.3. Митні пільги	10						
4.4. Податкові пільги							
4.5. Ефективність використання акціонерного капіталу	5						
УСЬОГО (сукупна експертна оцінка сильних (СК) и слабких (СЛК) сторін конкурента)	100	$SK_{A(B,C)} = \sum_{j=1}^{20} D_j R_j$					
В тому числі: Сильні сторони конкурента (загрози галузі), які набрали рейтинг у 5-10 балів (n) Слабкі сторони конкурента (можливості галузі), які набрали рейтинг у 1-4 бали (m)		$CK_{A(B,C)} = \sum_{j=1}^{20-n} D_j R_j$ $CL_{A(B,C)} = \sum_{j=1}^{20-n} D_j R_j$					

На експертних оцінках конкурентних переваг галузі (таблиця 4.4) та аналізі сильних та слабких сторін конкурента (таблиця 4.5) складається матриця конкурентних переваг бізнесу, яка використовується для вибору стратегії розвитку галузі (таблиця 4.6).

Таблиця 4.6

Матриця конкурентних переваг галузі

Вплив факторів Характеристика сторін конкурента	Конкурент	Конкурент переваги галузі		
		Ймовірність впливу зовнішніх факторів		
		висока	Середня	Низька
Сильні сторони конкурента (загрози галузі)	A	0,7	0,5	0,3
	B	0,7	0,5	0,3
	C	0,7	0,5	0,3
Слабкі сторони конкурента (можливості галузі)	A	0,3	0,5	0,7
	B	0,3	0,5	0,7
	C	0,3	0,5	0,7
УСЬОГО (сукупні конкурентні переваги бізнесу з урахуванням ймовірності здійснення прогнозу)	$KPB_{A(B,C)}^{(a)} = КП - 0,7СК_A + 0,3СЛК_A$			
	$KPB_{A(B,C)}^{(c)} = КП - 0,5СК_A + 0,5СЛК_A$			
	$KPB_{A(B,C)}^{(n)} = КП - 0,3СК_A + 0,7СЛК_A$			

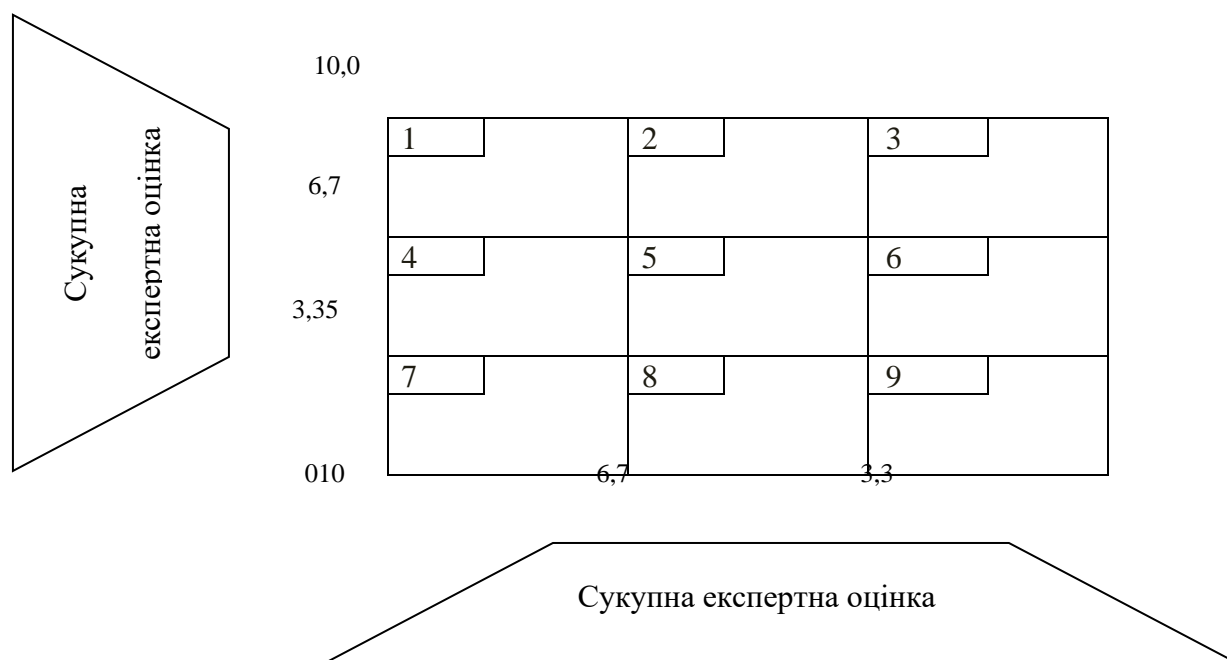


Рис. 4.1. Матриця вибору стратегії розвитку галузі

Характеристика експертних висновків, що до вибору стратегії розвитку галузі

1. Стратегія оборони позицій

Інвестування в галузь з ціллю розширення виробництва темпами розвитку ринку. Концепція зусиль на підтримці та підсиленні конкурентних переваг бізнесу

2. Стратегія розвитку А

Інвестування в сегменти (ніші) ринку з ціллю завоювання лідируючого положення
Вибіркове інвестування в розвитку сильних боків діяльності галузі та підсилення конкурентних переваг бізнесу.

3. Стратегія розвитку В

Великі інвестування в найбільш привабливі елементи ринку.
Підтримка здатності і протидіяти конкурентам.
Підвищення прибутковості за рахунок ефекту масштабу

4. Стратегія вибіркового розвитку А

Захист ринкової частки
Концентрація на привабливих сегментах
Короткострокова задача підвищення прибутковості.

5. Стратегія вибіркового розвитку В

Пошук шляхів здобуття конкурентних переваг.
Концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький

6. Стратегія вибіркового розвитку С

Спеціалізація на основ сильних боків діяльності.
Пошук шляхів позбавлення від слабких сторін діяльності
Вихід з ринку без перспектив зростання об'єму продаж.

7. Стратегія збору вражаю А

Захист позицій на найбільш прибуткових сегментах.
Модернізація прибуткових ліній
Мінімізація інвестицій.
Короткострокові перспективи.

8. Стратегія збору вражаю В

Органічне розширення діяльності.
Пошук шляхів розширення діяльності у нових сферах не пов'язаних с високим ризиком.
Раціоналізація виробничо-збутових операцій.

9. Стратегія збору вражаю С.

Розпродаж товарів по вигідній ціні.
Зниження постійних витрат, скорочення інвестицій, ухід з ринку.

Практичне заняття 3. ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План заняття.

1 Тестування тема 4

2. Організаційна структура управління

1. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні об'єднаннями організацій.
4. В управлінні кооперативними організаціями.

2. Де переважно застосовується функціональна структура управління?

1. В управлінні середніми за розміром та чисельністю працюючих організаціями.
2. В управлінні великими організаціями.
3. В управлінні об'єднанням організацій.
4. В управлінні середніми і малими організаціями.

3. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління ?

1. В управлінні середніми за розміром організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні великими сучасними організаціями.
4. В управлінні великими і малими організаціями.

4. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?

1. В управлінні багатoproфільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні середніми за розміром організаціями.
4. В управлінні великими організаціями.

5. Делегування це:

1. передача підглому завдань або діяльності із сфери дій керівника
2. форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу
3. форма управлінської діяльності, змістом якої є ведення переговорів
4. управлінська діяльність, змістом якої є передача занадто складних завдань

6. Можна делегувати:

1. підготовчу роботу
2. контроль результатів
3. завдання високого ступеню ризику
4. розробку головних цілей діяльності підприємства

7. Не підлягає делегуванню:

1. постановка цілей
2. рутинна робота
3. вузькоспеціалізовані питання
4. підготовча робота

8. Масштаб керованості може бути:

1. вузький
2. середній
3. мінімальний
4. оперативний

9. Масштаб керованості може бути:

1. широкий
2. складний
3. мінімальний
4. суспільний

10. Розподіл праці за рівнем ієрархії це:

1. вертикальна спеціалізація
2. горизонтальна спеціалізація
3. діагональна спеціалізація
4. всі відповіді вірні

11. Широкий масштаб керованості характеризується:

1. максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії
2. максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії
3. мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії
4. мінімальною можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії

12. Департаментизація це:

1. процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації
2. організаційне обособлення виконавців різних робіт
3. постадійний розподіл робіт в організації
4. сукупність постійних зв'язків в організації

1.1 Теоретична частина

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися принципів, які наведені на рис. 2.1.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.



Рисунок 2.1 – Принципи побудови організаційної структури

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керованості.

Норма керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми.

Для визначення оптимальної кількості підлеглих необхідно враховувати чинники, які наведені на рис. 2.2.

З урахуванням наведених чинників розроблено такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 раза перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1.1).

Механістичні структури (бюрократичні) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, добором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди, захищеністю службовців від свавільних звільнень. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно- функціональна й дивізійна структури управління.

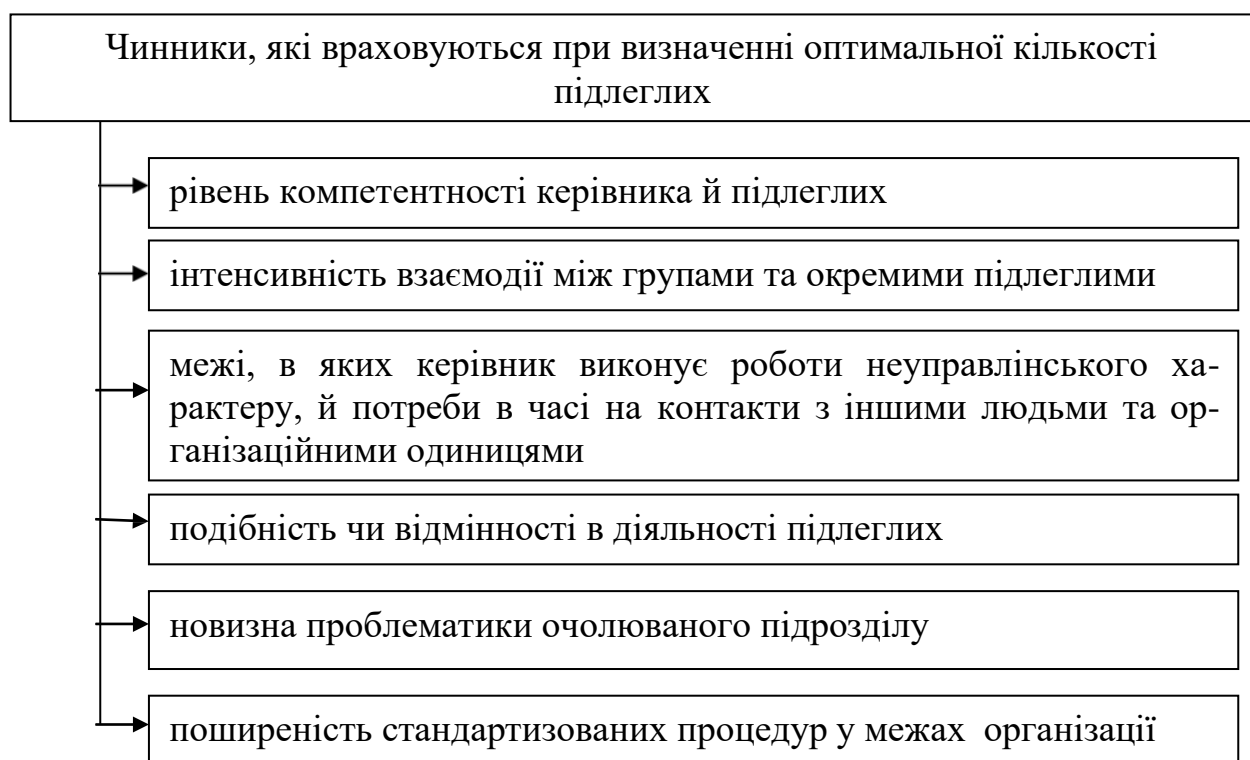


Рисунок 2.2 – Чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих

Таблиця 2.1 – Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні				Неформальні			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

Адаптивні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура подана на рис. 2.3.

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
 - особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).



Рисунок 2.3 – Принципова схема лінійної організаційної структури

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
 - перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
 - зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюються штаби (рис. 2.4), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

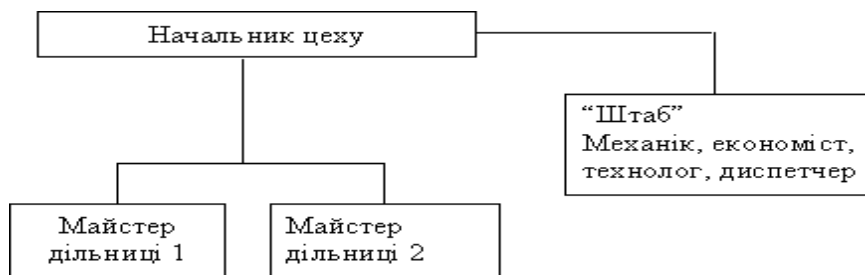


Рисунок 2.4 – Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, тільки сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (рис. 2.5).

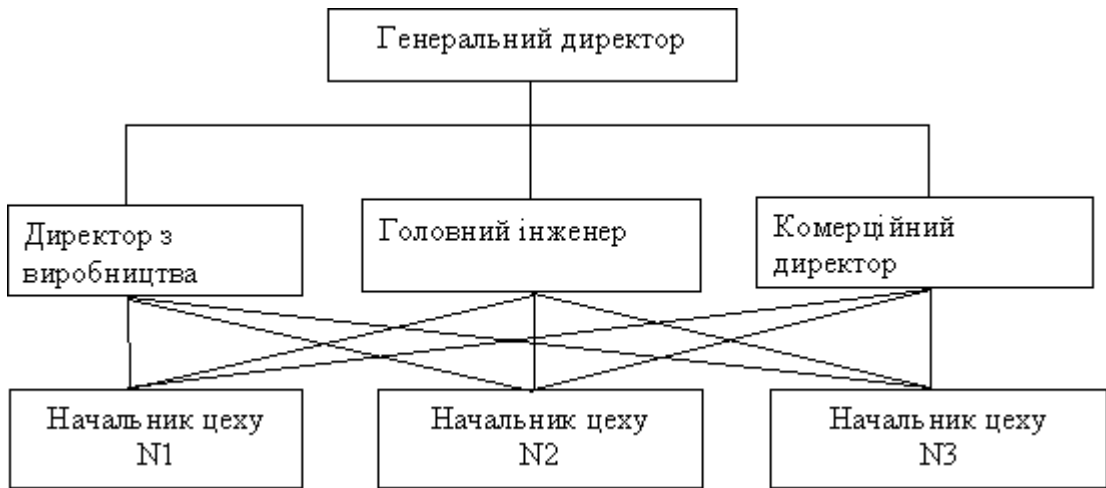


Рисунок 2.5 – Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Переваги функціональної оргструктури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- розвантаження вищого керівництва. Недоліки функціональної оргструктури:
- можливість отримання суперечливих вказівок;
- довга процедура прийняття рішень;
- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 2.6).

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочі впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

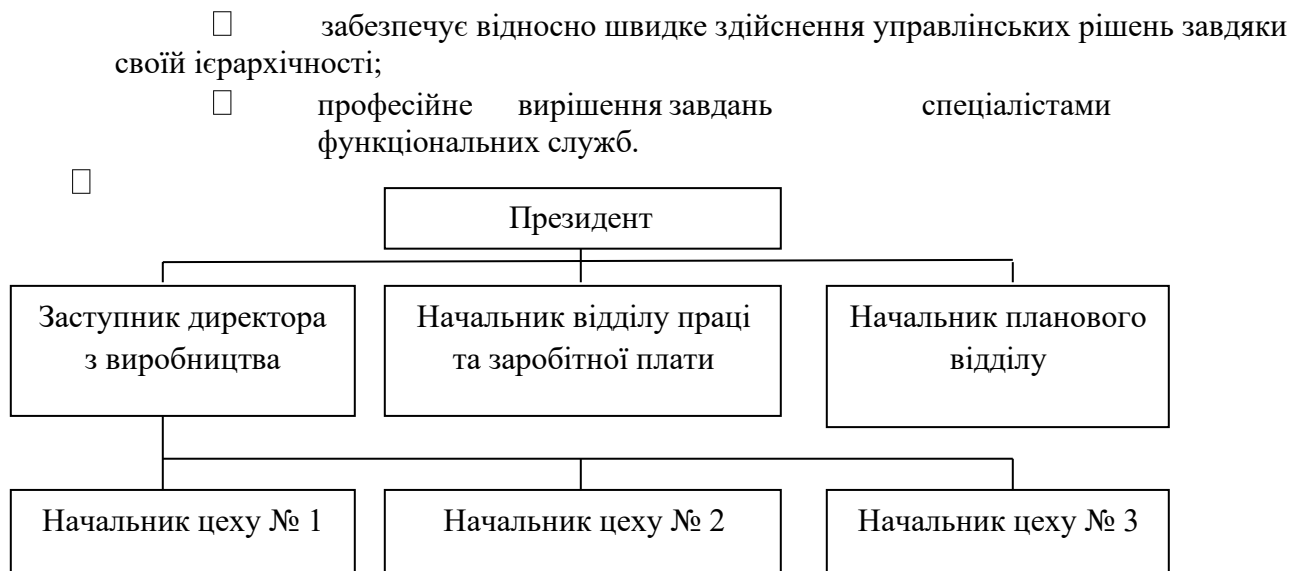


Рисунок 2.6 – Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- опір здійсненню організаційних змін.

Дивізійна організаційна структура. Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 2.7.).

Переваги дивізійної оргструктури:

- забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;
- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;

- тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізіональної оргструктури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
- складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.



Рисунок 2.7 – Принципова схема дивізіональної організаційної структури

Матрична організаційна структура є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються (рис. 2.8).

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
 - можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
 - значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
 - можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень;

- забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;
- гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.

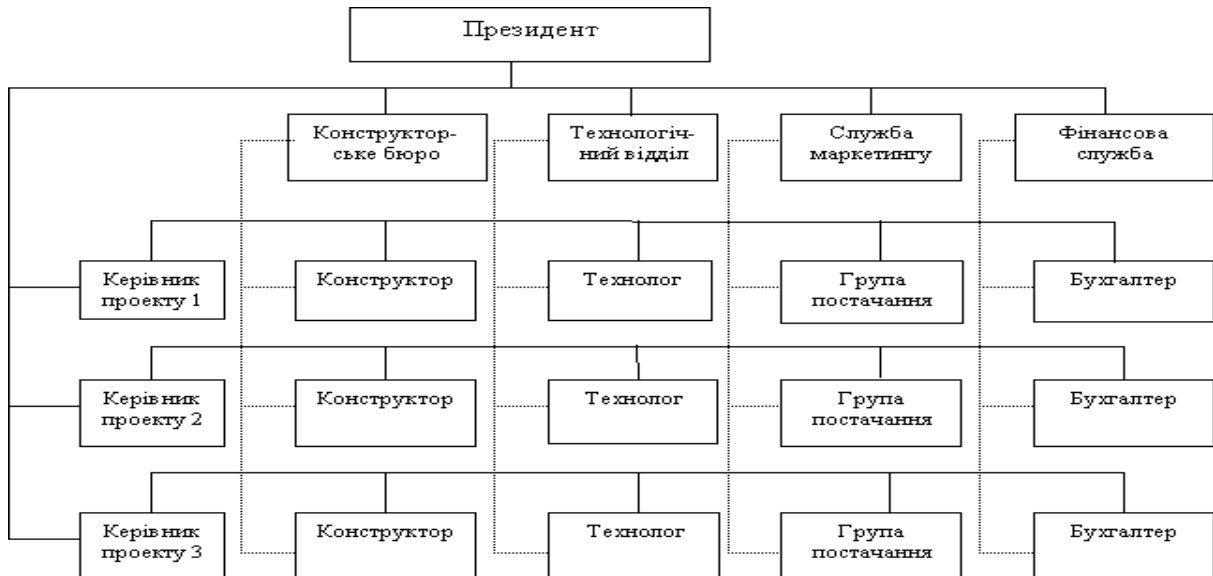


Рисунок 2.8 – Принципова схема матричної організаційної структури Недоліки матричної

структури:

- обмежена сфера застосування;
 - виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів;
 - переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
 - необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних філій, які юридично зареєстровані. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Така структура дуже популярна серед підприємців в наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої.

Переваги:

- високий рівень децентралізації влади;
 - можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків;
 - наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.

Недоліки:

- проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

1.2 Завдання для самостійного виконання

Користуючись наведеним в табл. 2.2 переліком посад працівників на підприємстві побудуйте схему організаційної структури управління, передбачивши відповідні посади лінійних менеджерів (директора підприємства та його заступників), та функціональних менеджерів відповідно до сформованих управлінських підрозділів.

Таблиця 2.2 – Початкові дані для виконання завдання

Варіант	Вид діяльності	Посади	Кількість осіб
1	2	3	4
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		

1	2	3	4
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	ВУЗ	Ректор	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Декани факультетів	4
		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	Хлібзавод	Директор	1

1	2	3	4
		Юрист	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Головний бухгалтер	1
		бухгалтери	5
		Головний інженер	1
		Головний енергетик	1
		Головний технолог	1
		Начальник відділу збуту	1
		Завскладом	1
		Начальник відділу контролю якості	1
7	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		
8	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
9	Молочний завод	Директор	1
		Головний інженер	1
		Головний механік	1
		Начальник котельні	1
		Головний бухгалтер	1
		Економісти	1
		Начальник лабораторії	1
		Начальник творожного цеху	1
		Начальник кисломолочного цеху	1
		Начальник масляного цеху	1
10	Салон краси	Директор	1
		Адміністратор	1

1	2	3	4
		Парихмахери	8
		Майстер манікюру і педікюра	2
		Прибиральниця	1
		Охорона	1
		Косметолог	1
11	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
12	Автовокзал	Директор	1
		Головний бухгалтер	1
		Технолог	1
		Касири	5
		Водії	31
		Слюсарі	2
		Оператори	3
		Диспетчер	1
		Головний інженер	1
13	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
14	Лікарня	Головний лікар	1
		Заступник головного лікаря по медичній частині	1
		Заступник головного лікаря по хірургічній частині	1
		Заступник головного лікаря по економічним питанням	1
		Головний бухгалтер	1
		Бухгалтери	3
		Медсестри	10
		Заступник головного лікаря по хазяйській частині	1
		Завідувач реанімаційним відділенням	1

1	2	3	4
		Завідувач терапією	1
		Завідувач хірургією	1
		Завідувач генікологією	1
		Завідувач неврологією	1
		Завідувач урологією	1
		Завідувач офтальмологією	1
		Завідувач стоматологією	1
15	Діагностичний центр	Головний лікар	1
		Головна медсестра	1
		Адміністратор	2
		Лікарі з УЗД	12
		Охорона	2
		Прибиральниця	2
		Медсестри	10
16	Театр	Директор	1
		Художній керівник театру	3
		Керівник балету	1
		Керівник опери	1
		Керівник хору	1
		Керівник оркестру	1
		Художник постановник	7
		Начальник відділу поставок	1
		Бухгалтери	3
		Начальник відділу кадрів	1
17	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
18	ТЕС	Директор	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Головний інженер	1
		Бухгалтери	5
		Головний енергетик	1
		Начальник цеха теплозабезпечення	1
		Начальник котельні	1
		Начальник компресорного цеху	1
		Начальник станції водоочищення	1

1	2	3	4
		Начальник холодильної станції	1
		Начальник компресорної станції	1
19	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	Автомийка	Директор	1
		Адміністратор	2
		Оператор миючої установки	12
		Поліровщик	1
		Фахівець по хімічності салону	1
		Бухгалтер	1
		Касир	1
		Охорона	2
22	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
		Координатор фінансів	2
23	Цегляний завод	Директор	1
		Начальник складу	1
		Секретар	1
		Головний бухгалтер	1
		Маркетологи	3
		Начальник відділу збуту	1
		Начальник цеху	3
		Логісти	5

1	2	3	4
		Диспетчер	2
		Оператор	2
		Юрист	1
		Головний технолог	1
24	Центр зайнятості	Директор	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Бухгалтер	4
		Керівник відділу програм зайнятості і ринку праці	1
		Керівник відділу працевлаштування і спеціальних програм	1
		Відповідальні за соціальне співробітництво	1
		Керівник відділу трудового навчання та міграції	1
		Керівник відділу профорієнтації і професійного навчання	
25	Кредитна спілка	Директор	1
		Бухгалтер	1
		Кредитор	4
		Аудитор	3
		Кредитні контрольори	3
		Головний ревізор	1
26	Зоопарк	Директор	1
		Касир	2
		Бухгалтер	1
		Зоотехнік	4
		Ветеринар	3
		Прибиральник	3
		Інженер по обслуговуванню	1
		Охорона	3
27	Спорткомплекс	Директор	1
		Адміністратор	2
		Тренери	15
		Касир	2
		Охорона	5
		Прибиральник	2
		Консультант	3
28	Туристична фірма	Директор	1
		Бухгалтер	1
		Туроператор	5
		Екскурсивод	4
		Маркетолог	1
		Рекламщик	2
29	Аптека	Директор	1
		Фармацевт	4
		Бухгалтер	1
		Завідуючий складом	1
		Провізор	2

1	2	3	4
		Касир	3
		Охорона	2
30	Продуктовий магазин	Директор	1
		Продавець	10
		Товаровед	2
		Маркетолог	2
		Головний бухгалтер	1
		Касир	2
		Завскладом	1
		Охорона	3

Керуючись даними таблиці 2.2 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. Визначте переваги та недоліки ОСУ

Практичне заняття 4. ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ

План заняття.

1 Тестування тема 5

2. Рішення задач

1. Цінність винагороди працівника організації – це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
2. Передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій.
3. *Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.*
4. Передбачення поведінки працівника.

2. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. Змістовні та організаційні.
2. *Змістовні та процесуальні.*
3. Процесуальні та матеріально-грошові.
4. Змістовні та грошові.

3. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:

1. Премії.
2. Премії та цінні подарунки.
3. Цінні подарунки та заробітна плата.
4. *Заробітна плата.*

4. Мотивація базується на:

1. Потребах і самовираженні.
2. *Потребах і винагородах.*
3. Винагородах і задоволенні окремих людей.
4. Задоволенні всіх людей.

5. До первинних потреб відносяться:

1. Психологічні.
2. *Фізіологічні.*
3. Економічні.
4. Матеріальні

6. До процесних теорій мотивації не відносять:

1. Теорію очікувань Врума.
2. *Теорію Туган-Барановського.*
3. Теорію Портера і Лоулера.
4. Теорію справедливості.

7. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

1. Влади і причетності.
2. Успіху і влади.
3. *Влади, успіху, причетності.*
4. Влади і економічної зацікавленості.

8. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

1. Гігієнічні та економічні.
2. Економічні та психологічні.
3. Гігієнічні та психологічні.

4. Гігієнічні та мотиваційні.

9. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

1. Теорія Мак-Клелланда.
2. Теорія Маслоу.
3. Теорія очікувань Врума.
4. Теорія Туган-Барановського.

1. Відрядно-преміальна система оплати праці

Сутність відрядно-преміальної системи оплати праці полягає в тому, що працівнику, крім заробітку за прямою відрядною системою, нараховується премія за виконання (чи перевиконання) певних кількісних і якісних показників. Розмір премії встановлюється керівництвом за згодою профспілки у відсотках до тарифного заробітку, визначеного за відрядними розцінками.

Задача 1

Визначте місячну заробітну плату робітника із відрядно-преміальною системою оплати праці. Відомо, що норма часу складає 0,9 н/год; за місяць робітник виготовив 240 виробів; середньо-годинна тарифна ставка складає 6 грн. робітник відпрацював 21 робочий ден, при 8 годинній його тривалості. За дотримання норми виробітку встановлено премію 20% заробітної плати, а за кожний відсоток перевиконання – 1,5% заробітної плати.

Розв'язання

1. Розрахунок відрядно-преміальної ЗП

$$\text{ЗПвід.-прем.} = \text{ЗПвід} + \text{Премія}$$

2. Відрядна ЗП

$$\text{ЗП від} = \text{Рвід} * \text{Q} = 5,4 * 240 = 1296 \text{ грн.}$$

Рвід – відрядна розцінка за одиницю продукції;

Q – кількість виготовленої продукції за місяць.

3. Відрядна розцінка за одиницю продукції

$$\text{Рвід} = \text{Tс} * \text{Нч} = 6 * 0,9 = 5,4 \text{ грн.}$$

Tс – середньо-годинна тарифна ставка

Нч - норма часу

4. Премія

П = Пвиконання плану П перевиконання плану

$$\text{П Пвиконання плану} = (\text{ЗП від} * \% \text{виконання}) / 100\% = 1296 * 0,2 = 259,2 \text{ грн.}$$

П перевиконання плану = (ЗП від * %перев * %премії при перевиконанні плану) / 100%

$$\text{П перевиконання плану} = (1296 * 28,3 * 1,45) / 100 = 550,152 \text{ грн.}$$

5. Норма виробітку робітника за місяць

$$\text{Нвир} = (\text{Кіл-тьо роб днів} * \text{Тривалість зміни}) / \text{Норма виробітку}$$

$$\text{Нвир} = 21 * 8 / 0,9 = 187 \text{ дет}$$

$240/187 \cdot 100 = 128,3\%$ превиконання плану на 28,3%

Відповідно, розмір премії складе:

$$П = 550,15 + 259,2 = 809,35$$

6. Місячна відрядно-преміальна ЗП

$$\text{ЗП від-прем} = 1296 + 259,2 + 550,15 = 2105,25 \text{ грн.}$$

Відповідь: місячна заробітна плата робітника із відрядно-преміальною системою оплати праці складе 2105,25 грн.

2. Погодинно-преміальна система оплати праці

За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників. Кількісними показниками можуть бути понаднормово відпрацьований час, виконання позапланових і понаднормових завдань, а якісними - здавання продукції з першого подання, підвищення сортності продукції, економія сировини, матеріалів, пального, інструментів, дотримання технологічних режимів тощо.

Задача 2

Визначте місячну заробітну плату слюсаря із погодинно-преміальною системою оплати праці. Відомо, що слюсар має 3 розряд та відпрацював за місяць 21 робочий день. Годинна тарифна ставка слюсаря 1 розряду складає 1,25 дол. коефіцієнт тарифної ставки складає 1,4; середня тривалість робочого дня складає 7,5 год. Якщо підприємство працює без простоїв, тоді робітнику додатково платять премію у розмірі 25% від його місячного заробітку.

Розв'язання

1. Годинна тарифна ставка

Годинна тарифна ставка слюсаря 3-го розряду = Часова тарифна ставка слюсаря 1-го розряду \times Коефіцієнт тарифної ставки

$$\text{Годинна тарифна ставка слюсаря 3-го розряду} = 1,25 \times 1,4 = 1,75 \text{ долл./за 1 год}$$

2. Тарифна заробітна плата робітника

Місячна тарифна заробітна плата = Годинна тарифна ставка слюсаря 3-го розряду \times Кількість робочих днів за місяць \times Кількість робочих годин на день

$$\text{Місячна тарифна заробітна плата} = 1,75 \times 21 \times 7,5 = 275,63 \text{ долл. / за 1 місяць}$$

3. Премія робітнику за відсутність простоїв на підприємстві

Премія робітника = Місячна тарифна заробітна плата \times Відсоток премії за відсутність простоїв (відсоток премії у вигляді коефіцієнта)

$$\text{Премія робітнику} = 275,63 \times 0,25 = 68,91 \text{ долл. / за 1 місяць}$$

4. Загальна сума місячної заробітної плати робітника із погодинно-преміальною системою оплати праці

Загальна сума місячної заробітної плати = Місячна тарифна заробітна плата + Премія робітника

Загальна сума місячної заробітної плати = 275,63 + 68,91 = 344,54 долл./ за 1 місяць

Відповідь: Місячна заробітна плата слюсаря 3 розряду із погодинно-преміальною системою оплати праці складає 344,54 долл./ за 1 місяць.

Завдання 3

1. Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи.

- А. Заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики.
- Б. Бухгалтер приватного швейного підприємства.
- В. Токар державного автобудівного підприємства.
- Г. Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії.
- Д. Майстер авторемонтного підприємства.
- Е. Майстер-ремонтник будівельної організації.
- Є. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.

Відповіді:

- А.
- Б.
- В.
- Г.
- Д.
- Е.
- Є.

2. Розрахуйте розмір чистої заробітної плати працівників підприємства, виходячи із нижченаведених умов:

- **економіст** відпрацював 140 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 75 грн./год., відсоток премій – 12%;
- **робітник** виготовив 220 виробів, розцінка за виріб становить 28 грн. за виріб, відсоток надбавок – 5%;
- **охоронець** відпрацював 170 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 58 грн./год., відсоток доплат – 8%;
- **начальник відділу матеріально-технічного постачання** відпрацював 132 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 70 грн./год.;
- **заробіток будівельної бригади** становить 21 тис. грн. за місяць, в бригаді працювало 3 будівельники, частка зарплати першого робітника становить 30%, другого робітника – 42%, третього робітника – 28%.

Податок на доходи фізичних осіб становить 18%, військовий збір – 1,5%, єдиний внесок – 22%.

Завдання 4

1. Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи.

- А. Заступник директора з економіки тютюнової фабрики.
- Б. Економіст планово-економічного відділу хлібопекарного заводу.
- В. Водій державного автопасажирського підприємства.
- Г. Заступник директора з маркетингу меблевої фабрики.
- Д. Охоронець товариства з обмеженою відповідальністю.
- Е. Працівник бригади, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

Відповіді:

- А.
- Б.
- В.
- Г.
- Д.
- Е.

2. Розрахуйте розмір чистої заробітної плати працівників підприємства, виходячи із нижченаведених умов:

- **начальник лабораторії з контролю виробництва** відпрацював 160 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 68 грн./год., відсоток премій – 6%;

- **робітник фасувальної дільниці** здійснює фасування 115 виробів за годину, кількість відпрацьованого часу за місяць становить 128 год., розцінка за виріб становить 0,42 грн. за виріб;

- **юрист** відпрацював 176 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 82 грн./год., відсоток премії – 10%;

- **начальник планово-економічного відділу** відпрацював 152 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 95 грн./год.;

- **продавець фірмового магазину** відпрацював 220 год., одиниць товару, годинна тарифна ставка становить 30 грн., комісійний відсоток від продажу – 25%.

Податок на доходи фізичних осіб становить 18%, військовий збір – 1,5%, єдиний внесок – 22%.

Практичне заняття 5. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ

План заняття.

1 Тестування тема 6

2. Рішення задач

1. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- 1. Тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків.
- 2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- 3. Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- 4. Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

2. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

- 1. У період виконання запланованих робіт.
- 2. До фактичного початку виконання певних робіт.

3. Після виконання запланованих робіт.
4. У період виконання окремих робіт.

3. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. У ході проведення певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. В ході проведення і після виконання всіх робіт.

4. Основними завданнями контролю є:

1. Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.
2. Забезпечення досягнення місії і цілей організації.
3. Забезпечення досягнення запланованого прибутку.
4. Забезпечення постійного розвитку організації.

5. Які існують види контролю?

1. Попередній і заключний.
2. Попередній і поточний.
3. Поточний і заключний.
4. Попередній, поточний і заключний.

6. Контроль – це:

1. Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.
2. Вид людської діяльності.
3. Спостереження за роботою персоналу організації.
4. Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

7. До основних методів непрямого контролю відносять:

1. селекція кадрів
2. організаційна культура
3. формалізація
4. всі відповіді вірні

Завдання 1

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 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.

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесі контролювання?

	Помилки у процесах контролювання		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Матеріальні ресурси			
Трудові ресурси			
Фінансові ресурси			
Інформаційні ресурси			

2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Завдання 2

З 2011 року Івано-Франківська меблева фабрика значно збільшила виробничі площі, оскільки обсяги продукції постійно наростали з початку 2000-х рр. Для цих цілей був викуплено ряд цехів у іншого підприємства, а також побудовані нові будівлі інфраструктури – адмін.-побутовий комплекс на 900 м² і новий цех на 4 тис. м². Крім того, продукція підприємства регулярно брала участь в меблевих виставках, де часто удостоєна високих нагород і оцінок.

Однак, на підприємстві Івано-Франківська меблева фабрика все частіше виникають такі ситуації, коли працівники проявляють пасивність до виконуваної праці. В більшості випадків це виникає в працівників, які лише були прийняті на роботу. Керівництво фабрики здійснює протягом декількох останніх років свої спостереження щодо даної ситуації і виявило основні причини пасивності працівників: нестача необхідної інформації, незнання працівником своїх обов'язків та результатів своєї праці, надмірне втручання з боку безпосереднього керівника.

У зв'язку із зростанням рівня цін на матеріали керівництвом підприємства в останні роки прийнято рішення замінити частину натуральних матеріалів штучними для виготовлення меблів. Це зумовило ситуацію, коли на продукцію підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, керівництво планує контроль матеріальних і трудових ресурсів на підприємстві, регулювання виявлених під час контролю недоліків.

1. Опишіть три етапи контролю необхідних ресурсів, і відповідні управлінські рішення під час регулювання виявлених недоліків

	Види контролювання			Відповідне управлінське рішення, що стосується усунення недоліків під час використання контролю
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль	
Матеріальні ресурси				
Трудові ресурси				
Фінансові ресурси				
Інформаційні ресурси				

Завдання 3

Рекламне агентство “Європа” вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують контролю та 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 співпрацівникові. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відраження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, 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.

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?

Відповіді:

1. _____

2. Пропоновані регулювальні дії:

3.

Завдання 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.

1. Які заходи з регулювання та поліпшення ситуації ви могли б запропонувати?
2. На якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з-під контролю?

Відповіді:**1. Пропоновані заходи з регулювання:**

2.

Практичне заняття 6. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття.

1 Тестування тема 7

2. Рішення задач

1. Методи менеджменту – це:

1. Форма впливу на людей для отримання великих прибутків.
2. Засіб впливу на персонал.
3. Засоби впливу на об'єкти управління.
4. *Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення певних цілей.*

2. Розпорядчі методи менеджменту базуються на:

1. *Властивих системі управління відносинах влади і підпорядкування.*
2. Відносинах влади.
3. Відносинах підпорядкування.
4. Відносинах влади і підпорядкування.

3. В організаційно-розпорядчих методах менеджменту реалізується:

1. Організаційний вплив.
2. Розпорядчий вплив.
3. Адміністративний вплив.
4. *Функція організації, яка передбачає організаційний і розпорядчий вплив.*

4. Організаційне нормування як вид впливу на об'єкти управління передбачає:

1. Розроблення нормативів для ефективного управління.
2. *Розроблення і використання організаційних нормативів для стабільного збалансованого і стійкого управління.*
3. Розроблення правил та інструкцій для регулювання діяльності персоналу.
4. Розроблення і використання правил і нормативів.

5. Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні:

1. Економічних інтересів кожної особи.
2. *Економічних інтересів колективу і особи.*
3. Матеріальних інтересів тільки колективу.
4. Матеріальних інтересів тільки особи.

6. Хто використовує методи управління організацією?

1. Економісти, товаровознавці, інженери та технічні спеціалісти.
2. *Лінійні та функціональні керівники.*
3. Лінійні керівники.
4. Лінійні керівники та спеціалісти.

7. Що слід розуміти під методами менеджменту?

1. Способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань.
2. Способи досягнення виконання функцій менеджменту.

3. *Способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та завдань.*
4. *Способи виконання виробничих завдань.*

8. Під впливом чого змінюються методи менеджменту?

1. *Під впливом досвіду ефективного господарювання.*
2. *Під впливом змін умов діяльності організації.*
3. *Під впливом розвитку економіки країни.*
4. *Під впливом змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.*

9. Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами?

1. *Засоби впливу на керовані системи.*
2. *Засоби впливу на колективи і окремих працівників, що ґрунтуються на використанні об'єктивних (організаційних) відносин між ними.*
3. *Методи впливу на окремих працівників, які не виконують свої завдання.*
4. *Методи впливу на окремих працівників.*

10. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?

1. *Введення в дію відповідних нормативних актів управління.*
2. *Розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання.*
3. *Розроблення відповідних інструкцій для персоналу.*
4. *Розроблення і введення в дію окремих правил.*

11. Що таке постанова як розпорядчий метод управління?

1. *Розпорядчий акт управління, який приймається керівником організації.*
2. *Розпорядчий акт управління, який приймається колегіальним органом управління організацією.*
3. *Розпорядчий акт управління, який приймається керованою системою управління.*
4. *Розпорядчий акт управління, який приймається групою керівників.*

12. З якою метою використовується моральне стимулювання персоналу як метод менеджменту?

1. *Для заохочення трудової активності управлінського персоналу.*
2. *Для заохочення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників.*
3. *Для заохочення соціальної активності працівників.*
4. *Для заохочення окремих груп працівників.*

13. Що таке наказ?

1. *Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.*
2. *Акт управління.*
3. *Документ, який видається заступником керівника підприємства.*
4. *Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.*

14. Що таке розпорядження?

1. *Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.*
2. *Розпорядчо-правовий документ, який видається переважно керівниками структурних підрозділів організації.*

3. Розпорядчо-правовий документ, який видається тільки спеціалістами організації.
4. Правовий документ, який видається тільки керівником організації.

15. Що таке соціально-психологічні методи менеджменту?

1. Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів.
2. Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків.
3. Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.
4. Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

16. У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту?

1. В їх спрямованості на інтереси окремих працівників організації.
2. В безпосередньому впливі на психологію працівників.
3. В їх спрямованості на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі.
4. В їх спрямованості на економічні інтереси колективів.

17. Що є теоретичною основою соціальних і психологічних методів менеджменту?

1. Соціальна психологія.
2. Психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності.
3. Соціологія і психологія.
4. Соціальна психологія і психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності індивіда та різних суспільних груп.

18. Що належить до методів морального стимулювання?

1. Видача туристичних путівок.
2. Подяка за хорошу роботу, офіційне чи неофіційне визнання професійної досконалості працівника.
3. Підбадьорення та поблажливість у випадках притягнення до відповідальності.
4. Видача грамот та похвальних листів.

19. Від чого, перш за все, залежить ефективне використання методів управління організацією?

1. Від знання стану, в якому знаходиться об'єкт управління.
2. Від знання методів управління та механізму їх дії.
3. Від знання характеру проблемних ситуацій.
4. Від знання психології об'єктів управління.

20. В сучасних умовах керівниками найчастіше застосовується така група методів менеджменту:

1. Соціально-психологічні.
2. Організаційно-розпорядчі.
3. Економічні.
4. Адміністративні.

21. Економічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колектив і окремих його працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

22. Соціально-психологічні методи менеджменту – це:

1. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
2. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

23. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
3. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

24. Психологічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колективи і окремих їхніх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

25. У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту?

1. Вони безпосередньо впливають на психологію працівників.
2. Вони спрямовані на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі.
3. Вони спрямовані на інтереси окремих працівників організації.
4. Вони м'яко впливають на працівника.

26. На які види можна умовно поділити організаційно-розпорядчі методи залежно від характеру їх впливу на організації?

1. Організаційного та психологічного впливу.
2. Психологічного та економічного впливу.
3. Організаційного та розпорядчого впливу.
4. Розпорядчого та соціального.

27. Що входить до засобів організаційного впливу на систему управління?

1. Регламентування та інструктування.
2. Інструктування та нормування.
3. Регламентування, нормування та інструктування.
4. Регламентування.

28. Методи менеджменту – це:

1. Способи впливу на персонал організації.
2. Сукупність способів і прийомів впливу на персонал організації з метою досягнення її місії і цілей.
3. Прийоми впливу керівників організації на своїх підлеглих.

4. Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою отримання оптимальних прибутків.

29. Як умовно класифікуються методи менеджменту?

1. Економічні та організаційні.
2. Економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.
3. Соціальні та економічні.
4. Економічні та психологічні.

30. До економічних методів менеджменту не відносяться:

1. Оподаткування та кредитування.
2. Комерційний розрахунок та встановлення тарифів.
3. Накази та розпорядження.
4. Регулювання цін та встановлення акцизного збору.

Завдання 1

1. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.

2. Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. "Авральні" ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керовану з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

Відповіді:

Методи менеджменту	Функції менеджменту	Управлінські рішення
Економічні:		

Технологічні:		
Соціально-психологічні:		
Організаційно-розпорядчі:		

Завдання 2

1. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
2. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу.
3. Формування зведеного бюджету організації.
4. Використання технологічних норм працівниками технологічної лінії.
5. Ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання.
6. Використання працівниками складального цеху конструкторських схем складання приладів.

2. На автотранспортному підприємстві (АТП) робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату.

Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керовану з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

Відповіді:

Методи менеджменту	Функції менеджменту	Управлінські рішення
Економічні:		

Технологічні:		
Соціально-психологічні:		
Організаційно-розпорядчі:		

Практичне заняття 7. ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття.

1. Тестування тема 8
2. Дерево рішень
3. Сітьові графіки

1. *Управлінське рішення це:*

1. *результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети*
2. можливість впливати на поведінку інших
3. сукупність прийомів впливу на систему
4. заохочення творчого мислення

2. *Управлінське рішення це:*

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.
2. Результат діяльності менеджерів.
3. *Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.*
4. Форма керівництва організацією.

3. *Однією із вимог, яка пред'являється до управлінських рішень є:*

1. адресність
2. технічність
3. організаційність
4. специфічність

4. Реалізація управлінських рішень з мінімальними витратами виражається через:

1. ефективність
2. реальність
3. законність
4. своєчасність

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

1. Виконання виробничих завдань.
2. Отримання прибутку.
3. Досягнення великих прибутків.
4. Досягнення цілей організації.

6. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень?

1. Щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість.
2. Щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом.
3. Щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.
4. Щоб не зробити помилок.

7. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
2. Щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази.
3. Тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все.
4. Щоб заохочувати працівників.

8. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

1. Досягнення цілей організації.
2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань.
3. Отримання прибутку.
4. Вплив на діяльність колективу.

9. Як можна класифікувати управлінські рішення за рівнем прийняття?

1. На середньому і вищому рівнях управління.
2. На вищому, середньому і нижчому рівнях управління.
3. На вищому і найвищому рівнях управління.
4. На найвищому і середньому рівнях управління.

1. Продуктом управлінської праці є:

1. управлінські рішення
2. інформація
3. обчислювальна техніка
4. майно

Метод дерева рішень

Метод дерева рішень – метод ситуаційного аналізу, сутність якого полягає у процедурі прийняття управлінських рішень з погляду оцінки рівня ризику з певного питання, яке виникає в результаті реалізації будь-яких проектів.

Метод дерева рішень найбільш популярний в менеджменті для визначення та вибору оптимального напрямку дій із наявних варіантів. Метод дерева рішень – це схематичне подання проблеми прийняття рішень. Дерево рішень подають графічно у вигляді деревовидної структури.

Таким чином, метод дерева рішень дає змогу керівнику врахувати різні напрями дій, узгодити з ними фінансові результати, скорегувати їх зі згідно приписаної їм імовірності, зробити порівняння альтернатив.

Складаючи дерево рішень необхідно намалювати «стовбур» і «гілки», що відображають структуру проблеми.

«Гілки» - можливі альтернативні рішення, що можуть бути прийняті і можливі результати, що виникають у процесі цих рішень.

На схемі використовують 2 види гілок:

- пунктирні лінії (з'єднують квадрати можливих рішень);
- суцільні лінії (з'єднують кружки можливих результатів).

Квадратні вузли – місце де приймається рішення.

Круглі вузли – поява результатів.

Коли всі рішення і їх результати зазначені на дереві, прораховується кожен з варіантів і наприкінці проставляється його грошовий дохід. Усі витрати викликані рішенням проставляються на відповідній гілці.

Задача 1

Для фінансування проекту бізнесмену потрібно зайняти терміном на один рік 15000 євро. Банк може позичити йому ці гроші під 15% річних або вкласти в справу із 100%-ним поверненням суми, але під 9% річних. З минулого досвіду банкіру відомо, що 4% таких клієнтів позичку не повертають. Що робити? Давати йому позику чи ні?

Розрахувати по таблиці доходів і по "дереву" рішень.

Розв'язання

1. Розрахунок за допомогою таблиці доходів

Таблиця 1

Можливі результати	Можливі рішення		Імовірність
	Позика	Інвестування	
Клієнт позику повертає	2250	1350	0,96
Клієнт позику не повертає	- 15000	1350	0,04
Чистий дохід з урахуванням імовірності	1560	1350	1,00

1.1. Розраховуємо чистий дохід

$$\text{ЧД 1} = 15000 * 15\%(0,15) = 2250 \text{ євро}$$

$$\text{ЧД 2} = 15000 * 0,9 = 1350 \text{ євро}$$

1.2. Розраховуємо чистий дохід з урахуванням імовірності

$$\text{ЧДі1} = (15000 + 2250) * 0,96 + (0 * 0,04) - 15000 = 1560 \text{ євро}$$

$$\text{ЧДі2} = (15000 + 1350) * 1 - 15000 = 1350 \text{ євро}$$

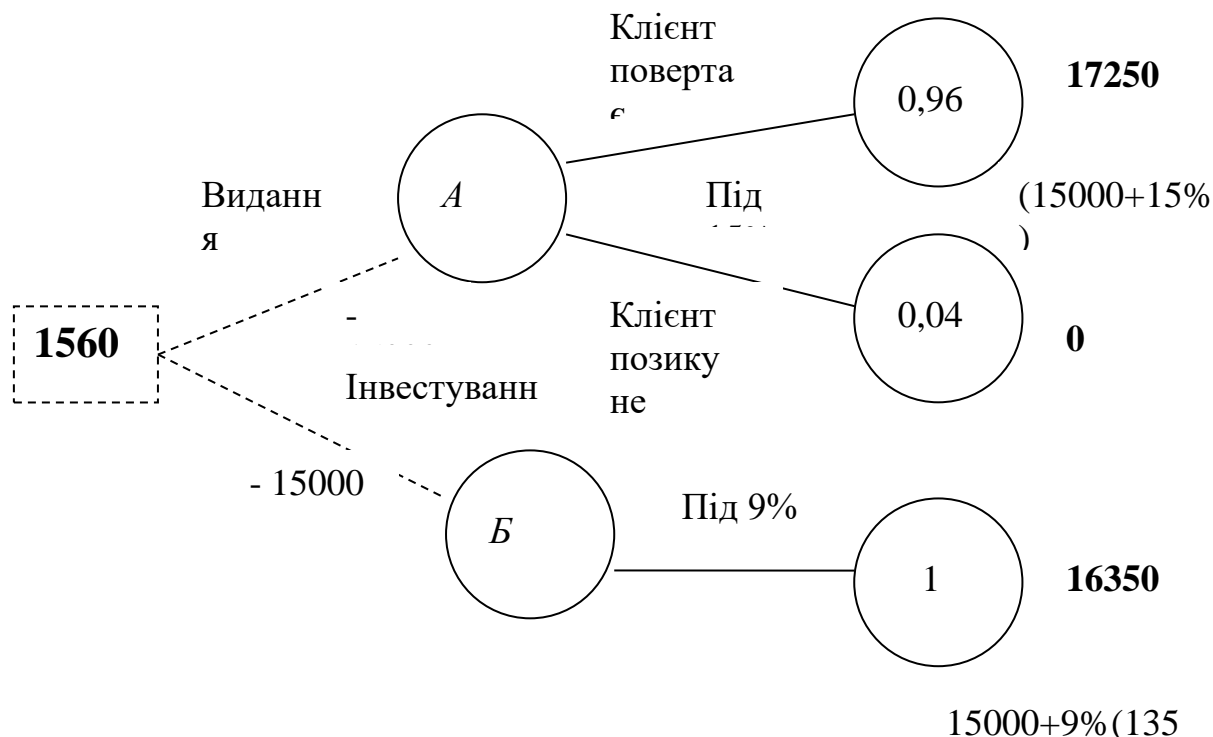
1.3. Розраховуємо загальний дохід, що отримає банк від прийнятого рішення

$$\text{Д1} = 15000 + 1560 = 16560 \text{ євро}$$

$$\text{Д2} = 15000 + 1350 = 16350 \text{ євро}$$

Висновок: загальний дохід від позики коштів під 15% річних, враховуючи імовірність неповернення грошей, складе 16560 євро, що вигідніше для банку ніж інвестування під 9% річних.

2. Розрахунок за допомогою метода «дерева рішень»



$$\text{ЧД (А)} = ((17250 * 0,96) + (0 * 0,04)) - 15000 = 1560 \text{ євро}$$

$$\text{ЧД (Б)} = (16350 * 1) - 15000 = 1350 \text{ євро}$$

Висновок: позику необхідно прийняти, тому що загальний дохід по виданню позики складає 16560 євро, що більше від загального доходу при інвестуванні коштів.

Задача 2

Для фінансування проекту бізнесмену потрібно зайняти терміном на один рік 18500 євро. Банк може позичити йому ці гроші під 14% річних або вкласти в справу із 100%-ним поверненням суми, але під 10% річних. З минулого досвіду банкіру відомо, що 6% таких клієнтів позиčku не повертають. Що робити? Давати йому позиčku чи ні?

Розрахувати по таблиці доходів і по "дереву" рішень.

Задача 3

Для фінансування проекту бізнесмену потрібно зайняти терміном на один рік 24 300 євро. Банк може позичити йому ці гроші під 11% річних або вкласти в справу із 100%-ним поверненням суми, але під 7% річних. З минулого досвіду банкіру відомо, що 3% таких клієнтів позиčku не повертають. Що робити? Давати йому позиčku чи ні?

Розрахувати по таблиці доходів і по "дереву" рішень.

Сітьові графіки

Графіки календарних планів є сітьовими графами, нанесеними на тимчасову шкалу, і використовуються з метою контролю. Відображення загальної тривалості виконання роботи – одна з переваг графіка календарного плану. Робочий графік календарного

планування показує, яка частина часу (від загальної тривалості) витрачається на поліпшення використання ресурсів. Графік календарного плану допомагає у виборі однієї з альтернатив. Коли сітьова модель використовується для оцінки тільки однієї тривалості роботи, метод називається методом критичного шляху (МКШ). Він застосовується у більшості детермінованих проектів, наприклад, для управління будівництвом об'єкта.

Негласні правила:

1. Якщо початок роботи різний, а тривалість роботи однакова, то обираємо максимальний початок роботи
2. Якщо початок роботи однаковий, а тривалість роботи різна, то обираємо максимальну тривалість роботи
3. Якщо закінчення роботи однакове, а тривалість різна, то обираємо максимальну тривалість роботи
4. Якщо закінчення роботи різна і тривалість різна, то обираємо мінімальне значення закінчення роботи.
5. Якщо початок роботи різний і тривалість роботи різна, то обираємо максимальний початок роботи

Завдання №1

На основі приведених даних побудувати сітьовий графік процесу із визначенням всіх параметрів: код роботи, тривалість роботи, початок роботи, закінчення роботи, резерв часу.

Визначити критичний шлях процесу і загальну тривалість роботи. Побудуйте сітьовий графік.

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
А	-	4
Б	А	7
В	А	6
Г	А	9
Д	Б	12
Е	Б	3
Ж	В	6
З	В	4
І	Г	8
К	Г	9
Л	Д,Е	2
М	Ж,З	2
Н	І,К	3
О	Л,М,Н	5

Завдання №2

На основі приведених даних побудувати сітьовий графік процесу із визначенням всіх параметрів: код роботи, тривалість роботи, початок роботи, закінчення роботи, резерв часу.

Визначити критичний шлях процесу і загальну тривалість роботи. Побудуйте сітьовий графік.

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
А	-	6
Б	А	5
В	А	3
Г	Б	4
Д	Б	2
Е	В	3
Ж	В	5
З	Г,Д	6
І	Е,Ж	8
К	З,І	9
Л	З,І	4
М	З,І	5
Н	З,І	2
О	К,Л,М,Н	4

Практичне заняття 8. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

План заняття.

1. Тестування тема 9
2. Рішення задач

1. Лідерство у менеджменті – це:

1. Здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації.
2. Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
3. Здатність впливати на індивідумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.
4. Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

2. Одна з характеристик лідера:

1. обмежений внутрішньо груповими стосунками
2. призначається офіційно
3. несе відповідальність перед законом за стан справ у групі
4. нема правильної відповіді

3. Що таке стиль керівництва (управління)?

1. Це манера поведінки керівника з підлеглими.
2. Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
3. Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
4. Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

4. Поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними, характерна для:

1. ліберала
2. автократа
3. демократа
4. економіста

5. Що слід розуміти в менеджменті під "потребою у владі"?

1. Бажання працівника впливати на іншого працівника (або групу працівників).
2. Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.
3. Вплив керівника на підлеглих працівників.
4. Немає правильної відповіді

6. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:

1. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організацій.
3. Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

7. Поведінковий підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
3. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.
4. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.

8. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

1. Особисті якості персоналу.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.
3. Особисті якості спеціалістів.
4. Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

9. До ситуаційних теорій лідерства відноситься:

1. теорія Фреді Фідлера
2. теорія Мак Грегора
3. теорія Лайкерта
4. теорія Блейка та Моутона

10. На чому ґрунтується експертна влада?

1. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань.
2. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої цілі.
3. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання.
4. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

11. На чому ґрунтується еталонна влада?

1. На засадах особистого авторитету та манери поведінки менеджера.
2. На засадах тільки ораторських здібностей.
3. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.
4. На засадах особистих здібностей.

12. Підґрунтям законної влади є:

1. Право менеджера організовувати виконання певних завдань.

2. *Переконання підлеглого у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати.*
3. *Право менеджера давати певні вказівки підлеглим, щодо виконання окремих видів робіт.*
4. *Право менеджера давати вказівки.*

13. *Влада – це:*

1. *Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.*
2. *Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.*
3. *Можливість втручатися в будь-який процес.*
4. *Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.*

14. *Дуглас Мак-Грегор назвав положення про авторитарне керівництво:*

1. *"Теорією У".*
2. *Підходом з позицій особистих якостей.*
3. *"Теорією Х".*
4. *Теорією "2".*

15. *Ліберальне керівництво базується на:*

1. *Повній свободі у визначенні виробничих завдань.*
2. *Повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.*
3. *Повній свободі у визначенні форм оплати праці.*
4. *Повній свободі у розподілі прибутків.*

16. *Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим:*

1. *Переважно на роботу.*
2. *Або на роботу, або на людину.*
3. *Переважно на людину.*
4. *Тільки на людину.*

17. *Еталонна влада ґрунтується:*

1. *На засадах примусу.*
2. *На силі особистих якостей або здібностей лідера.*
3. *На силі волі лідера.*
4. *На моральних якостях лідера.*

18. *Влада, яка базується на засадах примусу, це:*

1. *Вплив на персонал через винагороди.*
2. *Вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання.*
3. *Вплив на персонал через страх.*
4. *Вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання.*

19. *В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:*

1. *Лідерство і вплив.*
2. *Лідерство, вплив, влада.*
3. *Влада і лідерство.*
4. *Вплив і влада.*

20. *Керівник організації, який зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується:*

1. *Про розроблення ефективної системи оплати праці персоналу.*
2. *Про розроблення гнучких графіків виходу на роботу.*

3. Про розроблення програм соціального розвитку персоналу.

4. Про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Задача 1

Определить цену совещания на основе данных: численность руководителей, специалистов и служащих предприятия 35 чел. Месячный фонд оплаты труда 147 тыс. грн. Месячный фонд времени работы 6160 часов, количество участников совещания 12 чел., длительность совещания 2.5 часа, коэф. скрытых затрат 1,05.

$$Ц = Н * Т * (1 + I) * (З_{ср} / Т_{ср}),$$

Де, Н – количество участников совещания;

Т – длительность совещания;

I – коэф. скрытых затрат, которые связаны с участием в совещании;

З_{ср} – средняя ЗП;

Т_{ср} – средний фонд времени.

Решение

1) $З_{ср} = 147000 / 35 = 4200$ грн.

2) $Т_{ср} = 6160 / 35 = 176$ часов.

3) $Ц = 12 * 2,5 * (1 + 1,05) * (4200 / 176) = 1476,61$ грн.

Вывод: цена совещания равна 1476,61 грн.

Задача 2

Составьте план оптимизации рабочего времени руководителя торгового дома БибкоАвто. В штате дома есть маркетолог, оценщик, компьютерщик, секретарь.

Таблица 1

Задачи на день

№	План дня	Время, часов
1	Анализ проекта изучения рынка	2,5
2	Прием госп. Бондарчука (экспертная оценка)	2,5
3	Поездка к продавцу БМВ	1,5
4	Написать деловое письмо господину Бруно	0,5
5	Позвонить госп. Захарченко (наладка компьютера)	0,5
6	Позвонить госп. Сереброву (статистика сбыта)	0,5
7	Изучение документов (отчетов и газет)	1,5
8	Позвонить госп. Маловой (вечерняя встреча)	0,5

Задание :

1. Осуществить резервное планирование (в соотношении 60:40)
2. Принять решение, касательно приоритетов и делегирований (анализ ABC)

Решение

1. Резерв времени 60:40

Следует использовать основное правило планирования времени, согласно которого планом должно быть охвачено не более 60% рабочего времени менеджера. Остальные 40% - резерв для непредвиденных дел. Необходимо расставить приоритеты и 40% времени делегировать. Остаток неделегированных дел следует перенести на следующий день или закончить за счет сверхурочной работы. При почасовом рабочем дне запланированное время должно составлять 6 часов.

2. Принятие решения касательно приоритетов и делегирований осуществляется при помощи принципа Парето (соотношение 80:20). Перенос этой закономерности на рабочую ситуацию менеджера означает, что в процессе работы за первые 20% времени достигается 80% результатов и наоборот, то есть не следует брать сначала за легкие и интересные дела.

Построим диаграмму ABC.

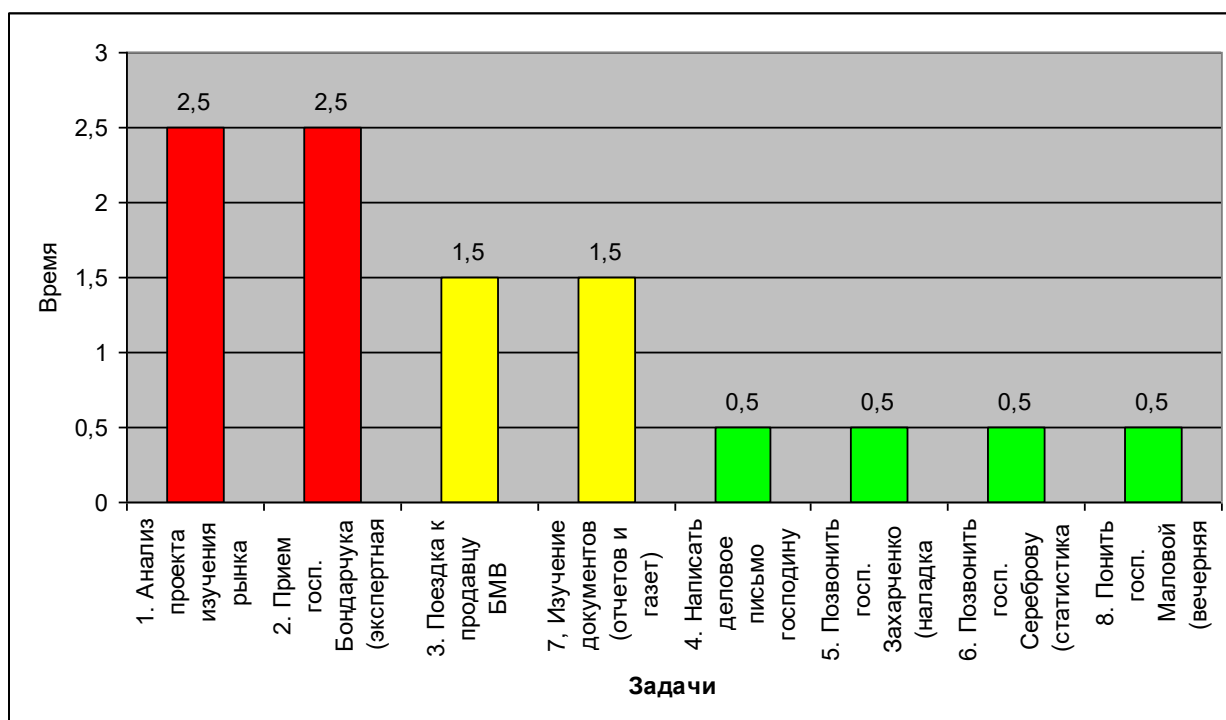


Рис. 1

Задачи 1 и 2 – группа А

Задачи 3 и 7 – группа В

Задачи 4, 5, 6, 8 – группа С

Удельный вес категории задач во всем объеме задач $\frac{N_i}{\sum N} \times 100\%$

$$A = 2/8 * 100\% = 25\%$$

$$B = 2/8 * 100\% = 25\%$$

$$C = 4/8 * 100\% = 50\%$$

Удельный вес собственной значимости категории задач относительно времени

$$A = 5/10 * 100\% = 50\%$$

$$B = 3/10 * 100\% = 30\%$$

$$C = 20\%$$

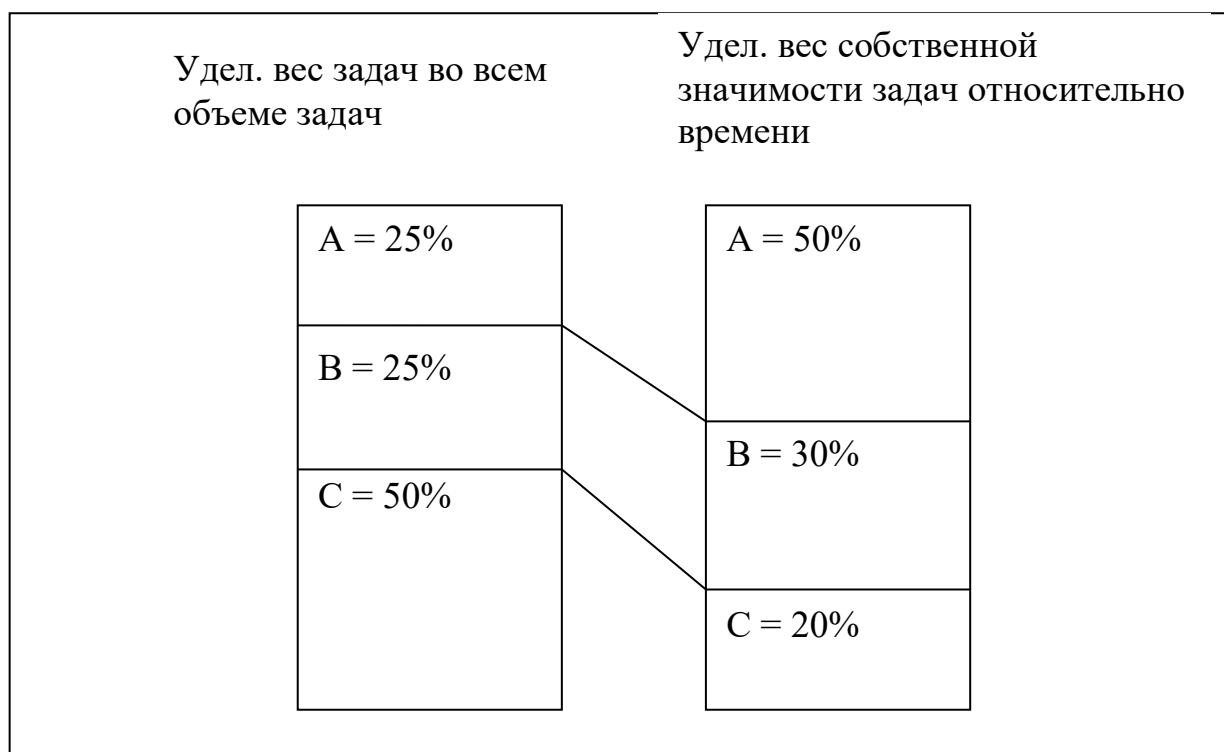


Рис. 2

Таблица 2

План оптимизации рабочего времени менеджера

№	Задачи	Приоритеты	Время	Делегирование (время, кому)
1	Анализ проекта изучения рынка	А	2	0,5 – маркетолог
2	Прием госп. Бондарчука (экспертная оценка)	А	1,5	1 – оценщик
3	Поездка к продавцу БМВ	В	1,5	0
4	Изучение документов (отчетов и газет)	В	1	0,5 – секретарь
5	Написать деловое письмо господину Бруно	С	0	0,5 – секретарь
6	Позвонить госп. Захарченко (наладка компьютера)	С	0	0,5 - компьютерщик
7	Позвонить госп. Сереброву (статистика сбыта)	С	0	0,5 - маркетолог
8	Позвонить госп. Маловой (вечерняя встреча)	С	0	0,5 – секретарь (завтра)
			6	4

Вывод Рекомендуется за важные дела браться в первую очередь, менее важные дела и несрочные дела составляют 50%, а их значимость 20%.

Практичне заняття 9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

План заняття.

1. Тестування тема 10
2. Рішення задач

1. До основних типів конфлікту відносять:

1. між особовий
2. середній
3. цільовий
4. демократичний

2. Що слід розуміти під організаційним конфліктом?

1. Конфлікт, що виник між групами працівників.
2. Конфлікт, що виник в організації.
3. Конфлікт, що виник між окремими працівниками.
4. Конфлікт, що виник між керівниками всіх рівнів організації.

3. Якими можуть бути конфлікти за характером наслідків?

1. Конструктивними і руйнівними.
2. Конструктивними, деструктивними та руйнівними.
3. Руйнівними.
4. Деструктивними та конструктивними.

4. Які конфлікти ведуть до прогресивних змін в організації?

1. Конструктивні.
2. Руйнівні.
3. Деструктивні.
4. Руйнівні і конструктивні.

5. Коли переважно виникають внутрішньоособистісні конфлікти?

1. Тоді, коли один із працівників має конфліктні риси характеру.
2. Тоді, коли всі працівники мають конфліктні риси характеру.
3. Тоді, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги.
4. Тоді, коли окремі працівники мають холеричний характер.

6. Коли переважно виникають міжособистісні конфлікти?

1. Тоді, коли зустрічаються працівники з різними характерами.
2. Тоді, коли у працівників несумісні темпераменти.
3. Тоді, коли здійснюється зіткнення особистостей, тобто людей з різними характерами і несумісними темпераментами.
4. Тоді, коли у працівників різні економічні інтереси.

7. До організаційних факторів виникнення стресових ситуацій не відноситься:

1. звільнення з роботи
2. перевантаження на роботі
3. нецікава робота
4. конфлікт ролей

Завдання 1

1. У рекламному агентстві Industrial Media виник конфлікт між начальником відділу рекламних програм і одним із рекламних агентів. Підлеглий скрупульозно, як висококваліфікований і досвідчений спеціаліст, виконував свою роботу. Інколи затримувався на 2-3 год. після закінчення робочого дня, а на наступний день запізнювався на роботу на 0,5-1 год. З приводу цього начальник відділу попередив працівника, який почав сперечатися з ним, оскільки той час, який він перепрацював після роботи, йому не оплачували.

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?
2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати керівник відділу рекламних програм?
3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

2. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на посаду спеціаліста з обслуговування клієнтів у кредитному відділі банку, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Д.

Інше: _____

3. Керівництво туроператора GTO travel планує зміни у туристичній політиці, а саме розробку та пропозицію туристичних турів в європейські країни. Для успішної реалізації таких змін потрібно розширити штат працівників, які би займалися турами в європейські країни. Одним із варіантів впровадження запланованих змін є створення нового відділу, який буде займатися розробкою та пропонуванням цікавих турів в європейські країни.

1. Які ще варіанти реалізації запланованих змін ви можете вказати?
2. Яким чином туроператор GTO travel буде залучати туристичні фірми для реалізації запланованих змін?
3. Чи можлива ситуація – виникнення опору переминам і в чому вона може проявлятися?

Завдання 2

1. Конфлікт відбувся між компанією-постачальником Supplier продуктів харчування та мережею ресторанів Mafia. Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів Mafia, є риба (свіжа та морожена). Замовляє продукцію у компанії Supplier та займається платежами директор із закупівель мережі ресторанів Mafia. За два дні до травневих свят з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії Supplier поставка риби зривається, тобто в понеділок на складі може утворитися дефіцит продукції, споживання якої ресторанами під час свят повинне збільшитися. Виник конфлікт між компанією-постачальником та керівництвом мережі ресторанів.

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?
2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати керівник відділу рекламних програм?
3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

2. У одного із керівників Центру надання адміністративних послуг – начальника відділу дозвільно-погоджувальних процедур, виник стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Здійснити делегування частини своїх повноважень адміністраторам відділу для власного розвантаження роботи.

Б. Зібрати нараду із підлеглими працівниками та виробити графік послідовних дій для вирішення організаційних проблем із закріпленням конкретних виконавців та термінів.

В. Написати заяву на звільнення.

Г. Симулюватиму хворобу і піти на лікарняний.

Д.

Інше: _____

3. В одному із торгових магазинів, який займається збутом кондитерської продукції, виникла проблема: на складі залишилась велика партія печива, термін вживання якого закінчився ще два тижні тому. Адміністратор магазину місяць назад не зауважив, що попит на цей вид печива значно скоротився, а обсяг замовлення не був змінений. Для вирішення ситуації дирекція магазину планує змінити етикетку на печиві, тим самим подовживши термін придатності.

1. Які інші варіанти реалізації запланованих змін ви можете вказати?

2. Чи можлива ситуація – виникнення опору переминам і в чому вона може проявлятися?

3. Які, на вашу думку, заходи доцільно вжити, щоб забезпечити етичну поведінку керівництва?

Практичне заняття 10. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

План заняття.

1. Тестування тема 11

2. Рішення задач

1. Ефективність – це...

1. відношення результату до витрат
2. відношення витрат до результату
3. різниця між витратами та результатом
4. сума всіх витрат

2. Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

1. Виконання основних господарських завдань.
2. Досягнення певного обсягу прибутку.
3. Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
4. Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

3. Концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризується ступенем досягнення поставлених цілей називається:

1. цільова концепція
2. системна концепція
3. функціональна концепція
4. композиційна концепція

4. Концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до зовнішнього середовища, називається:

1. цільова концепція
2. системна концепція
3. функціональна концепція
4. композиційна концепція

5. Концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління, називається:

1. цільова концепція
2. системна концепція
3. функціональна концепція
4. композиційна концепція

6. Концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації вцілому, називається:

1. цільова концепція
2. системна концепція
3. функціональна концепція
4. композиційна концепція

7. На організаційний рівень ефективності впливають наступні фактори:

1. здібності, знання, стосунки, мотивація
2. лідерство, структура, статус, норми
3. технології, стратегія, процеси, культура
4. продуктивність, розвиток

8. На груповий рівень ефективності впливають:

1. здібності, знання, стосунки, мотивація
2. лідерство, структура, статус, норми
3. технології, стратегія, процеси, культура
4. продуктивність, розвиток

9. На індивідуальний рівень ефективності впливають:

1. здібності, знання, стосунки, мотивація
2. лідерство, структура, статус, норми
3. технології, стратегія, процеси, культура
4. продуктивність, розвиток

Задача № 1.

Предприятие изготавливает запасные части к автомобилям и реализует фильтр за 10 грн. Переменные издержки на единицу продукции – 3,6 грн. за штуку. Квартальный объем продаж – 250 000 штук. Постоянные издержки – 975 000 грн. Поступает дополнительное предложение продать 20 000 фильтров по цене 5,25 грн. Выполнение этого заказа связано только с увеличением переменных издержек на 72 000 грн. Постоянные издержки не изменяются. Стоит ли принять данное предложение?

Решение.

1. Основной заказ:

а) Находим квартальную выручку от реализации основного заказа:

$$\text{Выручка (В)} = \text{Цена (Ц)} * \text{Объем (Q)} = 10 * 250\,000 = 2\,500\,000 \text{ грн.}$$

б) Находим себестоимость общую:

$$C_{\text{общ}} = I_{\text{пост}} + I_{\text{пер. ед.}} * Q$$

Переменные издержки ($I_{\text{пер}}$) – зависят от объема производства (сырье, материалы, зарплата производственных рабочих).

Постоянные издержки ($I_{\text{пост}}$) – не зависят от объема производства (расходы на освещение, отопление, ремонт оборудования, рекламу, зарплата административных работников).

$$C_{\text{общ}} = 975\,000 + 3,6 * 250\,000 = 1\,875\,000 \text{ грн.}$$

в) Находим себестоимость единицы:

$$C_{\text{ед}} = C_{\text{общ}} / Q = 1\,875\,000 / 250\,000 = 7,5 \text{ грн.}$$

г) Находим прибыль от реализации:

$$\Pi = В - C_{\text{общ}} = 2\,500\,000 - 1\,875\,000 = 625\,000 \text{ грн.}$$

2. Дополнительный заказ:

а) Находим выручку от реализации основного и дополнительного заказа:

$$В = 10 * 250\,000 + 5,25 * 20\,000 = 2\,605\,000 \text{ грн.}$$

б) Находим себестоимость основного и дополнительного заказа:

$$C_{\text{общ}} = 975\,000 + 72\,000 + 3,6 * 250\,000 = 1\,947\,000 \text{ грн.}$$

в) Находим прибыль от реализации основного и дополнительного заказа:

$$\Pi = 2\,605\,000 - 1\,947\,000 = 658\,000 \text{ грн.}$$

г) $\Delta \Pi = 658\,000 - 625\,000 = 33\,000 \text{ грн.}$

Ответ: Стоит принять данное предложение, т.к. прибыль увеличится на 33 000 грн.

Задача № 2.

Предприятие производит электроплиты. В месяц оно реализует 400 плит по цене 250 грн. Переменные издержки составляют 150 грн. за штуку. Постоянные же издержки предприятия равны 35 000 грн. в месяц. Заместитель директора по производству предложил использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25 грн. с каждой плиты. Однако, начальник отдела сбыта считает, что это приведет к снижению качества продукции, а следовательно приведет к уменьшению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли переходить на более дешевые материалы?

Решение.

$$\text{Прибыль (}\Pi\text{)} = В - C_{\text{общ}} = В - I_{\text{пост}} - I_{\text{пер. ед.}} * Q,$$

где В – выручка, грн.;

$C_{\text{общ}}$ – себестоимость общая, грн.;

Q – объем продукции, шт.;

$I_{\text{пост}}$ - издержки постоянные, грн.;

$I_{\text{пер. ед.}}$ – издержки переменные на единицу продукции, грн.

	До внедрения	После внедрения
Цена	250	250
Переменные издержки	150	125 (150-25)
Постоянные издержки	35 000	35 000
Количество	400	350

1) Прибыль (до) = $(250 * 400) - 35\,000 - (150 * 400) = 5000$ грн.

2) Прибыль (после) = $(250 * 350) - 35\,000 - (125 * 350) = 8750$ грн.

3) $\Delta \Pi = 8750 - 5000 = 3750$ грн.

Ответ: Следует переходить на более дешевые материалы, т.к. прибыль увеличиться на 3750 грн.

Задача № 3.

Исходные данные задачи № 2. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 20 грн. за единицу и одновременно увеличить расходы на рекламу на 15 000 грн. в месяц.

Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50 %. Следует ли одобрить такое предложение?

Решение.

	До внедрения	После внедрения
Цена	250	230 (250-20)
Переменные издержки	150	150
Постоянные издержки	35 000	50 000 (35 000+15 000)
Количество	400	600 (400*1,5)

1) Прибыль (до) = $(250 * 400) - 35\,000 - (150 * 400) = 5000$ грн.

2) Прибыль (после) = $(230 * 600) - 50\,000 - (150 * 600) = -2000$ грн.

Ответ: Не следует одобрять такое предложение, т. к. предприятие получит убыток в сумме 2 000 грн.

Задача № 4.

Исходные данные задачи № 2. Начальник отдела сбыта предлагает перевести своих сотрудников с оклада на комиссионное вознаграждение 15 грн. с каждой проданной электроплиты. Суммарный месячный фонд оплаты снизится на 6 000 грн. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15 %. Следует ли одобрить такое предложение?

Решение.

	До внедрения	После внедрения
Цена	250	250
Переменные издержки	150	165 (150+15)
Постоянные издержки	35 000	29 000 (35 000-6 000)
Количество	400	460 (400*1,15)

1) Прибыль (до) = $(250 * 400) - 35\ 000 - (150 * 400) = 5000$ грн.

2) Прибыль (после) = $(250 * 460) - 29\ 000 - (165 * 460) = 10100$ грн.

3) $\Delta \Pi = 10100 - 5000 = 5100$ грн.

Ответ: Следует одобрить такое предложение, т. к. прибыль предприятия увеличиться на 5100 грн.

Практичне заняття 11. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

План заняття.

1. Захист індивідуальних робіт студентів

Рекомендована література

Базова

1. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Н 19 К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
2. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент : Навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
4. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 122. С. 196-199.
5. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

Допоміжна

1. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б., Грицишин О.П. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні і їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації. Молодий вчений. 2020. № 5. С. 21–26.
2. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. Посібник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 367 с.
3. Про лідерство. К. : КМ-БУКС, 2018. 216 с.
4. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
5. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
6. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
7. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 560 с.
8. Овсієнко О. В. Бізнес-адміністрування у правовій економіці. Modern Management: Economy and Administration: monograph / The Academy of Management and Administration in Opole. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. P. 89–96.
9. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.
10. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
11. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.
12. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

- 13.Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.
- 14.Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/> (дата звернення: 12.06.2020).
- 15.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2020).
- 16.Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmsc.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2020).
- 17.L. M. D. F. Ferreira, C. Silva, and S. G. Azevedo, “An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement (Env_BSC_4_SCPM),” *Benchmarking: An International Journal*, vol. 23, no. 6, pp. 1398–1422, 2016.
- 18.S. Falle, R. Rauter, S. Engert, and R. Baumgartner, “Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: findings from an Austrian case study,” *Sustainability*, vol. 8, no. 6, p. 545, 2016.
- 19.A. Valdez, G. Cortes, S. Castaneda, L. Vazquez, J. Medina, and G. Haces, “Development and implementation of the balanced scorecard for a higher educational institution using business intelligence tools,” *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 8, no. 10, pp. 164–170, 2017.
- 20.N. Hamid, “Use balanced scorecard for measuring competitive advantage of infrastructure assets of state-owned ports in Indonesia,” *Journal of Management Development*, vol. 37, no. 2, pp. 114–126, 2018.
- 21.M. E. David, F. R. David, and F. R. David, “The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool,” *Journal of Strategic Marketing*, vol. 25, no. 4, pp. 342–352, 2017.