

**Мукачівський державний університет**  
**Факультет економіки, управління та інженерії**  
**Кафедра менеджменту та управління економічними процесами**



**Методичні вказівки до вивчення окремих тем та виконання  
контрольних робіт  
з дисципліни «Менеджмент»**

для студентів заочної форми навчання  
напрямів підготовки 6.030601 «Менеджмент»,  
6.030508 «Фінанси і кредит», 6.030509 «Облік і аудит»,  
6.030507 «Маркетинг»  
Освітній ступінь «Бакалавр»

**Мукачево**  
**2016**

**УДК 658**

**ББК 65.291.21я73**

**М 54.** Методичні вказівки до вивчення окремих тем та виконання контрольних робіт з дисципліни «Менеджмент» для студентів заочної форми навчання напрямів підготовки 6.030601 «Менеджмент», 6.030508 «Фінанси і кредит», 6.030509 «Облік і аудит», 6.030507 «Маркетинг» освітній ступінь «Бакалавр» / Укладач А.Г.Лизанець– Мукачево: МДУ, 2016. – 58 с. (2,6 авт.арк).

Обговорено і схвалено на засіданні кафедри менеджменту та управління економічними процесами, протокол № 12 від «22» лютого 2016 р.

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою Мукачівського державного університету, протокол № 8 від «29» березня 2016 р.

**Укладач:** А. Г. Лизанець, кандидат економічних наук, доцент,  
Мукачівський державний університет

**Відповідальний за випуск:** В.Ф. Проскура, зав. кафедри менеджменту  
та управління економічними процесами  
доктор економічних наук, професор,  
Мукачівський державний університет

**Рецензент:** к.е.н., доц. кафедри фінансів Гладинець Н.Ю.

Видання містить перелік основних тем з дисципліни «Менеджмент», методичні рекомендації щодо їх вивчення, набір теоретичних та ситуаційних завдань до контрольної роботи. Призначене для надання методичної допомоги студентам заочної форми навчання у засвоєнні навчального матеріалу з даної дисципліни та у виконанні практичних і ситуаційних завдань.

© Лизанець А.Г.  
© МДУ

## ЗМІСТ

Передмова .....	4
Зміст дисципліни «Менеджмент» за темами.....	6
Методичні рекомендації по вивченню окремих тем з дисципліни «Менеджмент».....	10
Методичні поради по виконанню контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент».....	40
Таблиця варіантів контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент» .....	41
Перелік теоретичних питань до контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент».....	42
Перелік практичних та ситуаційних завдань до контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент».....	45
Рекомендована література з дисципліни «Менеджмент» .....	58

## ПЕРЕДМОВА

Інтерес до питань управління бізнесом постійно утримується на високому рівні. Це зумовлено не лише тим, що менеджмент відіграє дуже важливу роль у бізнесі, а й тим, що він, як практична діяльність, постійно розвивається, набуває найрізноманітніших форм, які не завжди вкладаються в межі формальної логіки пізнання соціально-економічних процесів розвитку людського суспільства. Ґрунтовна підготовка бакалаврів економічних спеціальностей не може здійснюватись без вивчення такої навчальної дисципліни як «Менеджмент».

Особливістю управлінської освіти в Україні є те, що перехід до ринку потребує створення системи підготовки кваліфікованих управлінських кадрів для роботи в діловому середовищі. Нові соціально-економічні умови господарської діяльності суттєво змінили якісні вимоги до фахівців у сфері управління, які пройшли відповідне навчання та прагнуть займатися менеджментом на підприємствах.

**Основною метою** курсу «Менеджмент» є формування у майбутніх економістів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

**Головне завдання** вивчення менеджменту як навчальної дисципліни полягає в набутті комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління підприємством у постійно змінному ринковому середовищі.

**У результаті вивчення курсу студенти повинні:**

**знати:**

- зміст наукових шкіл менеджменту та особливості організації менеджменту різних країн;
- сутність та технологію здійснення основних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль;
- сутність та різновиди управлінських рішень, методи їх розробки, ухвалення та реалізації;
- види організаційних структур управління діяльністю підприємства, методи їх проектування, вибору та удосконалення, фактори впливу на вибір організаційної структури;
- форми впливу та влади над персоналом; основні стилі керівництва, їх переваги та недоліки;
- систему методів управління діяльністю підприємства (організаційно-адміністративних, правових, економічних, соціально-психологічних);
- види та методи вирішення конфліктних та стресових ситуацій;

- особливості організації внутрішньофірмового обміну інформації у системі менеджменту підприємства;
- основи різних видів функціонального менеджменту: кадрового, фінансового, інноваційного, інвестиційного, ризик-менеджменту.

**вміти:**

- застосовувати теоретичні знання, отримані у ході вивчення дисципліни, на практиці;
- виявляти та аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на діяльність організації з метою вибору оптимальних методів та способів управління, стилю керівництва;
- проектувати та визначати оптимальний тип організаційної структури управління діяльністю підприємства;
- проводити діагностику робочого часу керівників та спеціалістів;
- планувати власний робочий час;
- розробляти та вибирати оптимальний тип управлінського рішення з множини можливих на основі використання різних методів;
- здійснювати функції планування, організації, мотивації та контролю при аналізі ситуаційних та практичних завдань, участі у ділових іграх.

Вивчення курсу «Менеджмент» забезпечить формування у студентів системи компетентностей, які є критеріями оцінки якості знань з курсу.

**Загальні компетентності:** здатність застосовувати знання та вміння на практиці; знання технології здійснення основних функцій менеджменту; здатність до прийняття рішень щодо корегування діяльності підприємства; здатність до аналізу та порівняння отриманої інформації з іншими джерелами; базові знання в галузі, необхідні для успішної професійної діяльності за фахом на первинних посадах і подальшого професійно-кваліфікаційного зростання.

**Фахові компетентності:** спроможність студентів з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки в організації, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел інформації; робити посильний вклад в гармонізацію людських відносин; налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень; структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розраховувати термін їх виконання; з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання; здійснювати делегування; визначити і оцінювати ефективність менеджменту

# **ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЗА ТЕМАМИ**

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 1. Менеджмент як наука і мистецтво керівництва**

Предмет і основні цілі курсу «Менеджмент». Менеджмент як наука і мистецтво управління. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту. Організація як базове поняття менеджменту, цілі її діяльності. Поділ праці в організації та необхідність управління. Функції менеджменту. Еволюція менеджменту як діяльності.

Природа та особливості управлінської праці. Менеджери і їх ролі. Вертикальний поділ управлінської праці (рівні менеджменту). Горизонтальний поділ управлінської праці (сфери менеджменту). Якості менеджера. Розвиток якостей, необхідних менеджеру.

Система відносин в організації як сфера вивчення менеджменту. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, моделювання, експертний, анкетування, інтерв'ювання, тестування.

### **Тема 2. Ранні теорії менеджменту та інтегровані підходи до управління**

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу. Школа поведінських наук. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.

Процесний підхід до управління (функції управління, сполучні процеси). Системний підхід до управління (відкриті і закриті системи, підсистеми). Ситуаційний підхід до управління (ситуаційні зміни).

Закони і закономірності менеджменту. Сутність природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Діалектика взаємозв'язку між закономірностями і принципами менеджменту.

### **Тема 3. Сучасні напрямки розвитку науки управління. Становлення менеджменту в Україні**

Тенденція посилення технократичного аспекту сучасного менеджменту. Гуманізація управлінського мислення кінця ХХ – початку ХХІ століття. Особливості сучасного американського менеджменту. Японський феномен менеджменту. Специфіка німецької та шведської системи менеджменту. Концепція організаційної культури та її вплив на організаційну ефективність.

Мікро- та макроекономічні чинники становлення менеджменту в Україні. Еволюція вітчизняної управлінської думки дореволюційної доби. Розвиток теорії менеджменту в період НЕПу. Організаційно-технічні концепції менеджменту (Богданов Н.А., Єрманський О.А., Гастєв А.К., Розмирович Є.Ф.). Соціальні концепції менеджменту (Керженцев П.М., Витке Н.А., Дунаєвський Ф.Р.). Напрямки наукового формування сучасної вітчизняної моделі менеджменту. Сучасні теоретики вітчизняного менеджменту (Кредісов А., Кузьмін О.Є., Черваньов Д...)

Організаційна культура, її особливості. Вплив культури на організаційну ефективність. Національне в організаційній культурі.

#### **Тема 4. Технологія прийняття управлінських рішень**

Прийняття рішень як сполучний процес управління. Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень.

Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень: діагноз проблеми, накопичення інформації про проблему, розробка моделі рішення, опрацювання альтернативних варіантів рішення, вибір оптимального рішення.

#### **Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень та процес їхньої реалізації**

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Характеристика основних методів: метод “мозкової атаки” та “синектичного штурму”, методи фокального та морфологічного аналізу, матриця оцінки наслідків реалізації рішення, теоретико-ігрові методи.

Технологія реалізації управлінських рішень, вимоги до неї. Основні процедури реалізації управлінських рішень. Контроль виконання рішень.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **Тема 6. Планування як функція менеджменту**

Сутність планування як функції управління. Принципи і типи планування. Методи організаційного планування: бюджетний метод, аналіз окупності, метод послідовного опису операцій, графіки виконання, методи сітьового планування і управління, метод робочого календаря.

Поняття стратегії, її значення і необхідність розробки. Склад і зміст стратегічних планів фірми. Складові процесу стратегічного планування: визначення місії організації; цілі організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінські дослідження сильних та слабких сторін організації; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Бізнес-планування.

Короткотермінові плани. Поточне планування діяльності підприємства. Планування виробництва та реалізації продукції. Форми оперативного планування: оперативно-календарні плани і змінно-добові завдання. Поняття диспетчеризації.

#### **Тема 7. Організація як функція управління. Основні елементи організації**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Основні елементи організації, їх характеристика. Поділ праці (спеціалізація). Переваги та недоліки спеціалізації. Групування (департаменталізація). Способи групування. Координація, механізм горизонтальної і вертикальної координації. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження.

## **Тема 8. Організаційні структури управління**

Зміст організаційної структури управління. Типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна, матрична та нові форми організаційних структур.

Фактори формування організаційних структур управління: зовнішнє середовище, стратегія, технологія, розміри організації, стадія життєвого циклу організації.

Методи вибору організаційної структури управління: Шляхи удосконалення організаційних структур.

Управління організаційними змінами. Причини організаційних змін. Процес організаційних змін та його етапи. Опір організаційним змінам та його причини. Розуміння необхідності організаційних змін.

## **Тема 9. Мотивація трудової діяльності**

Сутність мотивації та її види. Модель процесу мотивації. Змістові теорії мотивації. Теорія потреб А.Маслоу. Теорія Х/У Мак-Грегора. Теорія двох факторів Герцберга. Теорія мотивації продуктивності Мак-Клейланда. Процесний підхід до мотивації. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія сподівань В.Врума. Модель мотивації Портера-Лоулера. Економічні мотиви діяльності людей. Некономічні способи мотивації.

## **Тема 10. Контроль в системі управління діяльністю підприємства**

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи ефективного контролю. Основні види управлінського контролю. Етапи процесу контролю: встановлення стандартів, вимірювання процесів; порівняння дійсного виконання зі стандартами; оцінки та реакція. Зовнішній і внутрішній контроль.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **Тема 11. Керівництво, влада, лідерство. Стилi керівництва**

Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу: влада на засадах винагороди, експертна, еталонна і традиційна форми влади. Способи управлінського впливу на підлеглих: емоційні (зараження, наслідування) та раціональні (переконання, прохання, загроза, підкуп, наказ, вплив через участь). Лідерство як соціально-психологічне явище, його динаміка.

Теорії лідирування. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Підхід до лідерства з точки зору особистості. Поведінський підхід до лідерства та стилю керівництва. Ситуаційний підхід до лідирування: ситуаційна модель керівництва Фідлера, модель „шлях-мета” Т.Мітчела і Р.Хауса, теорія життєвого циклу П.Херси та К.Бланшара.

Поняття стилю керівництва. Об'єктивні і суб'єктивні чинники його формування. Характеристика одномірних стилів керівництва: демократичний, авторитарний (автократичний) і ліберальний. Класифікація стилів керівництва Р.Блейка і Дж. Моутона.



## **Тема 12. Методи управління**

Система методів управління, їх зміст і спрямованість. Організаційно-адміністративні методи управління. Правові методи управління. Особливості соціально-психологічних методів. Роль і місце економічних методів управління. Наукові методи менеджменту.

Основні принципи самоуправління (самоменеджмент). Основи правового регулювання управлінської діяльності.

## **Тема 13. Управління конфліктами, змінами і стресами на підприємстві**

Зміст конфліктів. Структура конфліктів: виникнення передконфліктної ситуації, інцидент, вирішення конфлікту, післяконфліктний період. Типи конфліктів: внутрішньо-особовий, міжособовий, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий. Аналіз основних причин конфліктів. Методи вирішення конфліктів.

Поняття стресу, аналіз факторів, які його викликають. Методи вольового управління стресом у процесі керівної діяльності.

## **Тема 14. Організація управлінської праці**

Поняття організації, кооперації та поділу праці в апараті управління. Організація робочого місця в апараті управління. Розташування робочих місць та умови праці службовців. Культура управління.

Робочий час та його основні елементи. Діагностика робочого часу. Методи діагностики робочого часу: хронометраж, фотографія робочого часу, фотохронометраж: технологія та проблеми здійснення. Планування часу керівників та спеціалістів. Нормування часу виконавців. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

## **Тема 15. Внутрішньо-організаційний обмін інформацією**

Поняття управлінської інформації та закономірності її руху. Аналіз етапів обміну інформацією. Збори і засідання як форми обміну управлінською інформацією. Організація ділових бесід.

Особливості обміну письмовою інформацією. Документаційне забезпечення менеджменту. Документування управлінської діяльності підприємств, організацій та установ. Організація документообороту та управління ним. Вимоги щодо організації діловодства і архівної справи.

## **Тема 16. Ризик у менеджменті**

Головні цілі менеджменту та ризик. Сутність та види економічних ризиків. Загальні принципи аналізу ризику. Якісний та кількісний аналіз ризику. Основні причини виникнення ризиків. Прогнозування та аналіз можливих збитків.

Загальні засади управління ризиками. Інваріантні способи розв'язання проблем ризику загальні, зовнішні та внутрішні). Запаси і резерви як способи зниження ризику. Розробка інвестиційної стратегії фірми з урахуванням ризику. Методи оцінки інвестиційних проектів з урахуванням ризику.

## **Тема 17. Оцінка ефективності менеджменту та діяльності управлінських органів**

Сутність, критерії та методи оцінки ефективності менеджменту. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організації. Показники організаційної, економічної і соціальної ефективності менеджменту, порядок їх розрахунку. Оцінка ефективності досягнення цілей. Напрямки підвищення ефективності управління організацією. Управлінська бюрократія. Шляхи боротьби з бюрократизацією управління. Колективне управління.

Сутність та різновиди відповідальності та етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства. Культура менеджменту.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ОКРЕМИХ ТЕМ З ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ”**

### **Тема 1. Менеджмент як наука і мистецтво керівництва**

- Поняття управління та менеджменту.
- Об’єкт, предмет, суб’єкти та функції менеджменту.
- Ролі і якості менеджера.

**Рекомендована література:** [5, с. 6-29, 51-64, 90-113], [6, с. 7-25], [9, с. 8-20, 58-61], [11, с. 5-54], [12, с. 12-31, 132-153], [13, с. 5-8, 29-41], [15, с. 11-43], [16, с. 13-44, 76-80, 114-117].

При вивченні даної теми необхідно насамперед засвоїти різницю між поняттями “управління” і “менеджмент”.

**Управління** – усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, з допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої і неживої природи, техніки.

Існують різні види управління: технічне, державне, ідеологічне, господарське, управління соціальними процесами та ін.

Термін “менеджмент” використовують стосовно господарського управління, тобто управління виробничою і економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, які функціонують в рамках ринкових відносин.

**Менеджмент** – це теорія управління і мистецтво керівництва в умовах ринкової економіки.

Його базовим поняттям є організація – колектив людей, який представляє собою господарську одиницю сфери бізнесу і володіє рядом основоположних рис:

- 1) множина осіб або суборганізацій;
- 2) загальна мета і узгоджені дії, спрямовані на її досягнення;
- 3) ієрархія;

- 4) формальна структура;
- 5) усвідомлена координація дій;
- 6) заміненість членів організації;
- 7) виключеність щодо навколишнього середовища;
- 8) горизонтальний і вертикальний поділ праці.

Основні ознаки, за якими здійснюється *горизонтальний* поділ праці в організації є: кількісна, вахтова, функціональна (за видами діяльності), просторова та багатомірна.

*Вертикальний* поділ виникає для узгодження дій працівників різних рівнів.

**Об'єктом** менеджменту є окреме підприємство (організація) як складна багатоелементна система з усіма властивими їй економічними, технологічними, соціально-психологічними та ін. процесами.

Виходячи з цього, розрізняють менеджмент виробництва, менеджмент МТЗ і збуту готової продукції, іноваційний менеджмент, кадровий, маркетинговий, фінансовий екаунтинговий та інші види менеджменту.

**Предметом** менеджменту є всі явища, пов'язані з організацією і управлінням сумісною діяльністю людей даного підприємства (організації) з метою досягнення поставлених цілей.

**Функція** менеджменту – чітко окреслене коло питань, які вирішуються певною посадовою особою або підрозділом апарату управління в процесі управління організацією.

Діяльність по управлінню включає в себе наступні головні **функції**: планування; організація; мотивація; контроль.

**Суб'єктом** управління є менеджер – фахівець у сфері менеджменту. В сучасних умовах для виконання своїх безпосередніх функцій він повинен володіти знаннями у сфері економіки, права, юриспруденції, техніки, добре знати роботу банків, акціонерну справу.

У процесі роботи менеджера доводиться виконувати 3 основні ролі: міжособистісні, інформаційні і ролі по прийняттю рішень.

Американський економіст Мінцберг в межах цих 3 груп виділяє 10 управлінських видів діяльності менеджера:

#### **I. Міжособистісні:**

- 1) роль головного керівника;
- 2) роль лідера;
- 3) роль зв'язуючої ланки.

#### **II. Інформаційні:**

- 4) роль отримувача інформації;
- 5) роль розповсюджувача інформації;
- 6) роль представника.

#### **III. Ролі по прийняттю рішень:**

- 7) роль підприємця;
- 8) роль ліквідатора порушень;

9) роль розподільовача ресурсів;

10) роль ведучого переговори.

Для здійснення ефективного управління менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту, мати здібності до керівництва та ряд наступних особистих якостей: концептуальність сприйняття, оперативність, аналітичність мислення, комунікативність, комунікабельність, особиста самоорганізація та ін.

## Тема 2. Еволюція управлінської думки

- Ранні теорії менеджменту.
- Інтегровані підходи до управління.

**Рекомендована література:** [5, – с.30-44], [6, с. 171-260], [9, с. 20-29], [11, с.54-74], [12, с. 32-43], [13, с. 8-11], [15, с. 89-114], [16, с. 44-58].

Розвиток менеджменту як науки є ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів, що пояснюється тим, що вони були спрямовані на дослідження різних аспектів, об'єктів та суб'єктів управління.

Еволюцію теорії менеджменту можна поділити на такі фази, які відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

1) **фаза класичної теорії менеджменту або фаза “школи наукового управління підприємствами”** (1900-1930 рр. в США).

Основні принципи, сформульовані представниками цієї школи (Фредерік Тейлор, Френк і Лілія Гілберт, Генрі Гантт) полягають в наступному:

- застосування наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань (хронометраж);
- використання матеріального стимулювання (прогресивної системи оплати праці) з метою підвищення продуктивності праці;
- відділення управлінських (розпорядчих) функцій від фактичного виконання робіт (виконавчих функцій);
- розгляд управління як самостійної сфери наукових досліджень.

2) **фаза “адміністративно-бюрократичного підходу” або “класичної школи”** (1900-1930 рр.).

Представники: Макс Вебер, Л.Урвік, А.Файоль.

Прихильники класичної школи розглядали управління у більш широкому аспекті, включаючи перспективу та намагаючись визначити загальні характеристики і закономірності ефективної організації. Найяскравішою фігурою цього напрямку був А.Файоль, який вперше виділив і описав функції управління (Він виділяв – планування, організація, розпорядництво, координування та контроль). Ним були також сформульовані такі принципи раціонального управління як поділ праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність напрямку

діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода, централізація, порядок, справедливість, ініціатива, корпоративний дух.

Необхідно також звернути увагу на теорію бюрократичної організації М.Вебера, її переваги та недоліки.

3) **фаза поведінської теорії менеджменту, яка включає “школу поведінки” та “школу людських стосунків”** (1930-1950 рр. США, Японія).

Відмінною рисою школи людських стосунків (Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет) є перенос акценту з виробництва на людину, розробка прийомів управління міжособистісними відносинами, розгляд менеджменту як “мистецтва досягнення результатів за допомогою інших осіб”.

Метою школи поведінських наук (Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайнкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг) є застосування наук про людську поведінку – психології, соціології, соціоніки та ін. – в практиці управління і формування організації таким чином, щоб кожен робітник був використаний у відповідності з його потенціалом.

4) **сучасна фаза** (починаючи з 1940 р.) включає ряд шкіл та підходів, що існують і до сьогодні.

Перш за все необхідно розглянути школу науки управління (кількісний підхід), яка виникла в Англії під час другої світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з німецькими повітряними ударами та повітряним флотом. Перевагою цього підходу є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями.

Системний підхід дає можливість керівникам зрозуміти взаємозв'язок між окремими частинами організації, процесами, які відбуваються в ній, та зовнішнім середовищем. Згідно з цим підходом підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з навколишнім світом через “проникні” кордони (входи і виходи). Через входи оточуюче середовище впливає на систему, а через виходи – система впливає на нього.

Процесний підхід розглядає управління як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. В свою чергу, кожна функція (планування, організація, мотивація і контроль) також являє собою процес. При цьому функції менеджменту є не відособленими напрямками управлінської діяльності, а тісно сполучені між собою за допомогою комунікаційних зв'язків і управлінських рішень.

Сутність ситуаційного підходу полягає в запереченні можливості існування універсальних підходів до управління і у виробітку рекомендацій менеджерам по управлінню в конкретних ситуаціях.

Необхідно також розглянути технократичні теорії менеджменту (теорія еліт, теорія технократії і теорія індустріального суспільства), які виникли в 50-60-ті рр. як свого роду позитивна реакція на високі темпи розвитку економіки в цей період і відводили технічній та інженерній інтелігенції роль провідної сили в суспільстві.

### Тема 3. Сучасні напрямки розвитку науки управління. Становлення менеджменту в Україні

- Особливості сучасного американського та японського менеджменту.
- Еволюція вітчизняної управлінської думки.

**Рекомендована література:** [5, Т.1 с. 44-50. 65-77], [5, Т.2 с. 588-627], [9, с. 29-32], [11, с.71-85], [12, с. 44-51], [13, с.11-29], [15, с. 43-74, 115-130], [16, с. 58-75].

При вивченні особливостей сучасного американського та японського менеджменту доцільно користуватися порівняльною схемою японської та американської організації за У.Оучі (див. рис. 1).



Рис.1. Порівняльна характеристика американської і японської системи управління

Кожна з цих схем ґрунтується на традиціях та менталітеті певного народу, економічних законах виробництва, а також на психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних рамках.

Що стосується еволюції вітчизняної управлінської думки, то тут слід виділити і проаналізувати такі етапи:

◆ **1900-1920 рр.** – було закладено основи НОП і сформульовані “основні закони наукової організації виробництва”. Розвивались 2 групи концепцій управління: організаційно-технічні (Богданов А.А., Єрманський О.А., Гастев А.К., Розмирович Є.Ф.) та соціальні (Керженцев П.М., Вітке Н.А., Дунаєвський Ф.Г.);

◆ **1920-1950 рр.** – переважає галузевий та народно-господарський підхід до управління;

◆ **1960-1980 рр.** – відродження інтересу до первинної господарської ланки. Розвиток комплексного підходу до управління;

◆ **1960-1980 рр.** – відродження інтересу до первинної господарської ланки. Розвиток комплексного підходу до управління;

◆ **1990 р.** – до сьогодні – запровадження світових надбань в теорії і практиці менеджменту.

На різних стадіях розвитку управлінської науки суттєвий вклад в неї внесли такі відомі українські вчені, як О.Терлецький, М.Павлик, М.Драгоманов, М.Зібер, М.Подолінський, М.Туган-Барановський, І.Вернадський, І.Коропецький та ін.

При аналізі вітчизняної моделі управління слід також звернути увагу на роль та функції керівника в умовах адміністративно-командної системи та при переході до ринкових відносин.

#### **Тема 4, 5. Технологія прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень та процес їхньої реалізації**

- Прийняття рішень як сполучний процес управління.
- Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень.
- Методи обґрунтування управлінських рішень.
- Технологія реалізації управлінських рішень.

**Рекомендована література:** [5, с.331-346, с.346-363], [6, с. 45-59], [9, с. 217-229], [11, с. 23-56], [12, с. 110-116, 116-125], [13, с.78-87, 87-91], [15, с. 231-250], [16, с. с. 352-390, 390-402].

В зв'язку з динамічним характером виробничо-господарського процесу умови функціонування управлінської системи постійно змінюються, що проявляється у виникненні різних ситуацій. Все це зумовлює потребу втручання в хід господарського процесу, тобто прийняття і реалізації управлінських рішень.

**Управлінське рішення** – сукупний результат творчого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з приводу вирішення конкретної ситуації, яка виникла в зв'язку з функціонуванням системи.

Зміст управлінського рішення розкривається через його функції: скеровуючу, координуючу і мобілізуючу (стимулюючу).

Управлінські рішення класифікують за різними ознаками:

- 1) залежно від характеру цілей (перспективні, поточні, оперативні);
- 2) залежно від характеру питань (технічні, організаційні, економічні, соціальні);
- 3) за ступенем обов'язковості виконання (директивні, рекомендаційні, орієнтуючі);
- 4) в залежності від числа учасників (одноособові, колективні).

Основні **вимоги**, яким повинно відповідати управлінське рішення, щоб воно досягло своєї мети: наукова обґрунтованість; кількісна і якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; гнучкість; повнота оформлення.

**Фактори**, які впливають на процес прийняття управлінського рішення:

- 1) особисті якості менеджера;
- 2) середовище прийняття рішень (визначенне, невизначенне, ризиковане);
- 3) інформаційні обмеження;
- 4) взаємозалежність рішень;
- 5) наявність ефективних комунікаційних зв'язків;
- 6) очікування можливих негативних наслідків;
- 7) відповідність структури управління цілям та місії організації.

Необхідно уявити різницю між інтуїтивними, аналоговими та раціональними рішеннями.

**Основні етапи** прийняття раціонального рішення:

- діагноз проблеми;
- накопичення інформації про проблему;
- розробка моделі рішення (фізичної, аналогової чи математичної);
- опрацювання альтернативних варіантів рішення;
- вибір оптимального рішення;
- організація виконання рішення.

До основних методів обґрунтування управлінських рішень слід віднести метод “мізкової атаки”, метод “синектичного штурму”, метод причин та результатів, матрицю оцінки наслідків реалізації рішення, дерево рішень, теоретико-ігрові методи та методи ділових ігор.

Кожна управлінська дія вимагає здійснення комунікацій, а якість реалізації управлінських рішень залежить від ефективності комунікацій. Структура комунікаційних мереж може бути різною, і зв'язки між керівником і виконавцем можуть суттєво відрізнятися.



Основні види комунікаційних мереж: ланцюгова, зіркова, багатозв'язкова та ієрархічна.

Контроль виконання рішень є заключною стадією управлінського циклу. Він приймає форму інформації про степінь виконання рішення та досягнення організацією поставлених цілей.

## Тема 6. Планування як функція управління

- Основи планування в організації.
- Стратегічне планування.
- Поточне планування і управління в організації.

**Рекомендована література:** [2, с. 122-142], [5, с. 363-382], [6, с. 60-69], [9, с. 66-94], [11, с. 85-133], [12, с. 154-178, с. 373-377, 388-393], [13, с.42-45], [15, с. 222-230], [16, с.117-121].

Під **плануванням** розуміють відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. Основний зміст планування полягає у погодженні дії ряду факторів, від яких залежить досягнення поставлених перед організацією цілей.

Ефективність планування багато в чому залежить від дотримання основних **принципів**: повноти, точності, економічності, безперервності, гнучкості та масовості.

Розрізняють:

- 1) **відповідно до ієрархії рівнів організації** (стратегічне та оперативне планування);
- 2) **за предметом планування** (планування цілей, засобів і процесів);
- 3) **залежно від строків** (довго-, середньо-, короткострокове і оперативне планування);
- 4) **за масштабами планування** (загальне планування підприємства, планування по галузях діяльності, планування проектів і завдань);
- 5) **за сферами планування** (фінансове, кадрове, виробниче).

При вивченні даної теми необхідно розглянути наступні методи організаційного планування:

- **балансовий** (реалізується через складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних, трудових);
- **нормативний**;
- **математичні** (статистичні, зокрема кореляційні моделі, методи лінійного програмування);
- **аналіз окупності**;
- **метод послідовного опису операцій**;
- **метод робочого календаря**;

▪ **метод сітьового планування і управління** (полягає у побудові таблиці робіт, у яких вказуються параметри, що характеризують їх тривалість, та сітьового графіка, де зазначено послідовність робіт. За допомогою сітьового графіка визначають критичний шлях – таку послідовність взаємопов’язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, характеризує тривалість всієї операції).

Особливу увагу слід звернути на роль стратегічного планування в управлінні організацією. Мета стратегічного планування – виробіток довгострокової стратегії поведінки фірми (організації) з врахуванням змін навколишнього середовища, попиту і потреб споживачів для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Необхідно розглянути схему процесу стратегічного планування, запропоновану Месконом, Альбертом та Хедоурі (див. рис. 1).

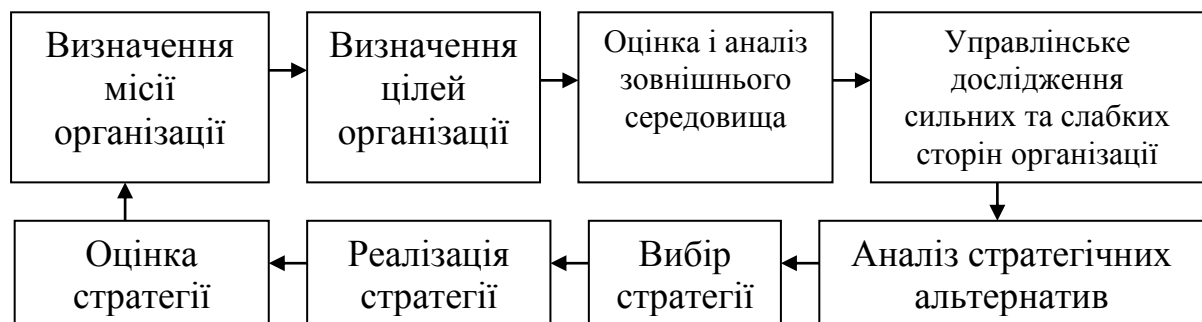


Рис. 1 Процес стратегічного планування діяльності підприємства

Під *місією* організації розуміють її призначення, смисл існування. Місія включає завдання організації з точки зору її основних послуг, виробів, а також основних ринків і споживачів, тобто якою діяльністю буде вона займатися, хто буде її споживачами. Слід запам’ятати, що прибуток не може виступати в якості місії, оскільки він є основною метою діяльності організації.

Загальні орієнтири функціонування організації, сформульовані в місії, фіксуються і конкретизуються в *цілях* організації. Цілі повинні володіти рядом характеристик: бути конкретними і вимірними, дотримуватись принципу орієнтації в часі, бути досяжними та побудованими на принципі взаємного доповнення. Слід також ознайомитися з принципами ієрархії цілей і зрозуміти різницю між формулюваннями і реалізацією коротко- і довгострокових цілей.

При розгляді ролі *макрооточення* необхідно проаналізувати вплив його основних компонентів: економічного, політичного, соціального і технологічного середовища, міжнародного оточення і правового регулювання – на вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства.

**Внутрішнє** середовище організації визначається потенціалом і можливостями в таких сферах, як виробнича, фінансова, маркетингова, організаційна, кадрова. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища впливають на умови успішного існування організації.

Стрижнем будь-якого стратегічного планування є базова (генеральна) стратегія. Її формують за допомогою одного з методів так званого однопродуктового (в умовах монопрофільної діяльності) або “портфельного” (за диверсифікованого виробництва) аналізу.

Слід розглянути такі методи розробки стратегії, як: метод кривих освоєння (враховує залежність розмірів витрат на виробництво від його обсягу і дозволяє визначити суму додаткових витрат на освоєння, точку беззбитковості продукування виробів), метод циклу життя виробу (визначає пріоритетні стратегічні напрямки і дії для кожної з стадій існування виробу), матричні методи.

Ключовою складовою стратегічного планування є вибір і реалізація стратегії організації.

Три основні сфери виробітку стратегії поведінки фірми на ринку:

- 1) лідерство в мінімізації затрат виробництва;
- 2) спеціалізація у виробництві продукції;
- 3) фіксація визначеного сегменту ринку.

Існують певні особливості стратегії різних фірм в умовах ринку. Основа стратегії **дрібних** фірм – постійний пошук потреб, які то з’являються, то зникають, і пристосування до них. **Середні** фірми в основному дотримуються нішової (патієнтної) стратегії. Її суть полягає в тому, що залишаючись відносно невеликою за розмірами, така фірма стає одним з провідних постачальників вузькоспеціалізованої продукції, загальний попит на яку досить невеликий. Щодо **великих** фірм, то вони орієнтуються на 2 стратегії:

- 1) випуск дорогих товарів найвищої якості;
- 2) випуск дешевих і хороших товарів.

Вибір однієї з цих стратегій залежить від 3 факторів: конкуренції, НТП і росту ринку.

Особливу увагу необхідно звернути на зміст, призначення, значущість для успішної діяльності і структури бізнес-плану підприємства. На сьогоднішній день це один з найважливіших документів, який використовується у всіх сферах підприємництва для розкриття всіх сторін будь-якого запроектованого заходу. Його структура не є канонізованою, але, як правило, у ньому присутні наступні розділи:

- вступ;
- опис продукції;
- оцінка ринку збуту і конкуренції;
- стратегія маркетингу;
- план виробництва;

- організаційний план;
- юридичний план;
- оцінка ризиків і страхування;
- фінансовий план;
- програма інвестування;
- охорона навколишнього середовища;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Для інвесторів особливий інтерес складає **фінансовий план**, який обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту та точку беззбитковості.

**Точка беззбитковості** показує, скільки одиниць товару треба продати, щоб витрати фірми окупались за рахунок доходів.

$$T_{\text{беззбитковості}} = \frac{V_{\text{зуп}}}{C_{\text{пр}} - V_{\text{пз}}} \quad (1)$$

де  $V_{\text{зуп}}$  – загальні умовно-постійні витрати, гр. од.;

$C_{\text{пр}}$  – продажна ціна за 1 продукції, гр. од.;

$V_{\text{пз}}$  – питомі змінні витрати на одиницю продукції, гр. од.

Основним об'єктом поточного управління в організації є виробнича діяльність і всі ті процеси, які забезпечують нормальні умови її здійснення і задані результати.

Організація виробничих процесів підпорядковується певним принципам: спеціалізація, безперервність, паралельність, пропорційність, прямоточність, ритмічність, автоматичність, гомеостатичність, гнучкість. Особливості організації виробництва залежать в перші чергу від типу виробництва – одиничне, серійне або масове.

При вивченні потокового планування потрібно розглянути особливості складання таких видів поточних планів, як:

- виробнича програма (план виробництва і реалізації продукції);
- фінансовий план підприємства;
- план МТЗ і збуту;
- план наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт;
- кадрове планування та ін.

Оперативне управління утворюють 2 складові:

1) **оперативне календарне планування** (складання детальних оперативних планів і графіків виготовлення і випуску продукції);

2) **диспетчеризація** (оперативний облік, контроль і регулювання ходу виробничих процесів).

Як правило, використовують такі *види* оперативного планування, як міжцехове і внутрішньоцехове.

Залежно від типу виробництва і особливостей продукції, яка виготовляється, розрізняють такі 3 основні *системи* оперативного планування: подетальну; комплектну; на замовлення.

Оперативні плани складають у формі оперативно-календарних планів та змінно-добових завдань. Необхідно також розглянути види контролю якості як однієї з найважливіших проблем, розглядуваних в рамках оперативного управління і диспетчеризації.

## **Тема 7, 8. Організація як функція управління**

- Основні елементи організації.
- Організаційні структури управління.

*Рекомендована література:* [5, с. 114-119, 131-144], [6, с. 69-80], [9, с. 95-100], [11, с. 130-146], [12, с. 183-189], [13, с.45-54], [15, с.251-252, 263-270], [16, с. 121-126, 434-443].

Поняття «організація» в теорії менеджменту розглядається в двох аспектах:

- 1) організація – це процес, діяльність, спрямована на упорядкування взаємних дій людей, ідей і речей;
- 2) це форма прояву сумісної діяльності, тобто категорія “організаційна структура” – фірма, підприємство.

Перше значення передбачає процес поєднання елементів або частин в єдине ціле, в результаті чого утворюється життєздатна стійка система. Згідно з другим значенням функція організації може бути визначена як процес створення такої структури підприємства, яка дасть можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загальних цілей.

Доцільно детальніше розглянути основні елементи проектування організації, такі як:

- 1) **поділ праці (спеціалізація)**, її переваги та недоліки, шляхи подолання зверхспеціалізації;
- 2) **департаменталізація** – групування споріднених функцій або головних видів роботи в керованій організації або відділі.

Групування може здійснюватися за наступними ознаками:

- а) за видами виробництва;
- б) за територіальною (ретіональною) ознакою;
- в) за видами споживчих ринків;
- г) за видами діяльності (функціональна ознака).

### **3) координація:**

а) вертикальна – у вигляді ланцюжка команд зверху донизу. При цьому необхідно уяснити поняття широкої і вузької організації управління;

б) горизонтальна, яка базується на контрактах між співробітниками одного рівня і існує у формі сумісного регулювання оперативних груп, координації через ринок.

#### **4) делегування повноважень.**

При вивченні делегування повноважень необхідно запам'ятати, які види діяльності можуть делегуватися, а які залишаються у виключній компетенції керівника.

При визначенні завдань і повноважень, які можуть бути делеговані, доцільно використовувати схему **ABC** (принцип Ейзенхауера), де

— **A** (термінові і важливі) – справи, які потребують повного контролю;

— **B** (термінові і менш важливі) і **C** (менш термінові і важливі) – потребують формального контролю і поточних звітів про труднощі у їх вирішенні.

— **D** – не потребують поточного контролю і оцінюються за кінцевим результатом.

Справи типу **A** виконуються безпосередньо менеджером і не делегуються. Справи типу **B** і **C** частково делегуються, тоді як **C** – повинні бути делеговані в обов'язковому порядку.

До справ типу **A** відносять виробіток політики фірми, вирішення завдань особливої ваги, надзвичайні та термінові справи, конфіденційні проблеми. До справ типу **B**, **C**, **D** відносять рутинну, підготовчу роботу, вирішення вузькоспеціалізованих проблем та ін.

Розрізняють модель класичної концепції передачі повноважень та модель концепції обмежених повноважень.

**Повноваження** бувають лінійні та функціональні. **Лінійні** повноваження передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих за допомогою ланцюга команд зверху донизу. **Функціональні (штабні)** повноваження делегуються керівником вищого рівня керівнику низового рівня, коли вони виконують аналогічні функції управління. Види штабних повноважень: рекомендаційні, обов'язкові, паралельні.

**Організаційна структура управління** – сукупність управлінських органів, між якими існує система взаємозв'язків, які забезпечують виконання необхідних функцій управління для досягнення цілей фірми. В організаційній структурі виділяють такі елементи, як відділи, рівні та зв'язки – горизонтальні і вертикальні.

Найзагальніший поділ організаційних структур – це поділ на формальні і неформальні. В залежності від характеру взаємодії з зовнішнім середовищем розрізняють **механістичні** і **органічні** (адаптивні) формальні структури управління. Механістичні структури функціонують ефективно в умовах стабільного зовнішнього оточення; для органічних характерна

здатність до швидкої адаптації до змінних ринкових умов та потреб самої організації.

До механістичних організаційних структур належать: лінійна, лінійно-штабна, функціональна та частково дивізійна оргструктури управління.

До органічних відносять іноваційну дивізійну, матричну, проектну, бригадну (орієнтовану на колектив), венчурну, іноваційну і створену за принципом ринку.

Слід розглянути переваги та недоліки функціонування того або іншого типу організації.

В теорії західного менеджменту виділяють наступні групи факторів, які впливають на вибір певної структури управління:

### ***I. Внутрішні:***

- **формалізація** (ступінь дотримання ієрархічної субординації між працівниками всередині фірми);
- **централізація** (ступінь зосередження керівних функцій в руках управлінської верхівки фірми);
- **складність**;
- **норма керованості** (кількість підлеглих, яким ефективно може керувати один менеджер).

### ***II. Зовнішні:***

- **стратегія фірми** (іноваційна, на зменшення витрат, диверсифікація виробництва);
- **розмір організації (фірми)**;
- **технологія** (рутинна, нерутинна);
- **тип виробництва** (одиничний, серійний, масовий);
- **зовнішнє середовище** (споживачі, постачальники, конкуренти, державні і правові служби та ін.).

### ***III. Спеціальні:***

- **ефект влади і контролю**;
- **комп'ютеризація інформаційних процесів та ін.**

На практиці щодо виробничих систем використовують 4 основні методи проектування структур управління:

- 1) експертний метод;
- 2) метод групувань (типізація структур);
- 3) метод інформаційного моделювання;
- 4) метод програмно-цільового підходу (структуризація цілей).

Найефективнішим і найдосконалішим на сьогодні вважають нормативний метод – один з різновидів методу групувань, при якому групування визначається оточуючим середовищем і при формуванні окремих виробничих підрозділів структури використовуються укрупнені нормативи чисельності персоналу.

Кожна організація повинна постійно перебувати в “поточному ремонті”, тобто постійно оновлюватись і перебудовуватись, не втрачаючи при цьому ефективності. Форми, методи і способи реорганізації оргструктур різноманітні. В цілому їх можна звести до наступних напрямків:

- 1) удосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень;
- 2) заміна структур еханістичного типу на органчний;
- 3) інтегрування органічної структури в існуючу механістичну;
- 4) створення конгломератів;
- 5) формування структур майбутнього – модульних і атомістичних організацій.

## Тема 9. Мотивація трудової діяльності

- Сутність функції мотивації.
- Змістові та процесні теорії мотивації.
- Способи мотивації персоналу.

**Рекомендована література:** [1, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 15]

Поведінка людини завжди мотивована. **Мотивація** – процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини, направляють її в потрібну для організації сторону, регулюють її інтенсивність, межі, які спонукають проявляти добровільність, старанність у справі досягнення цілей.

Мотивація базується на 2 категоріях: **потребах** (відчутті нестачі чогось) і **винагородах**.

**Потреби** бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а **винагороди** – внутрішні (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар’єра, кабінет, службове авто...).

Модель процесу мотивації через потреби відображена на рис. 1.

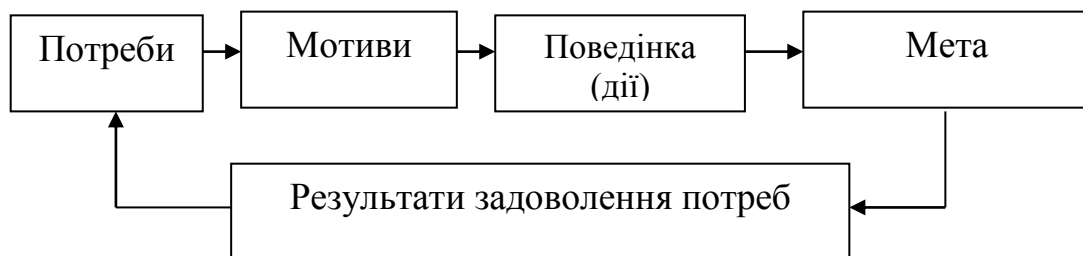


Рис. 1. Модель мотивації через потреби



В процесі розвитку менеджменту склалась обґрунтована система теорій мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивації працівників. Виділяють 2 групи теорій мотивації:

1) **змістові**, в основі яких лежить потреба людини, тобто відчуття нехватки чогось, без чого вона відчуває дискомфорт, внутрішню і зовнішню нерівновагу, які бажає подалати.

2) **процесні**. Згідно з цим підходом поведінка особистості визначається не лише її потребами, але і сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків вибраного типу поведінки. В результаті цього людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

До змістових теорій мотивації відносять:

- теорію потреб А.Маслоу;
- теорію х/у Мак-Грегора;
- двофакторну теорію Ф.Герцберга;
- теорію надбаних потреб Д.Мак-Клейленда.

Розрізняють 2 основні процесні теорії мотивації:

- **теорію сподівання**: класична модель Д.Надлера і Е.Лоулера, модель Віктора Врума;
- **теорію справедливості**.

Студентам необхідно розглянути ці теорії, уяснити їх суть, спільні та відмінні риси.

При вивченні форм мотивації персоналу слід ознайомитись з вітчизняною системою мотивації та існуючою практикою матеріального і морального заохочення, яка склалась в провідних заарубіжних країнах.

**Матеріальні** стимули є:

- 1) **прямі** (грошовий дохід);
- 2) **непрямі**, які полегшують отримання прямих (додатковий вільний час – скорочений робочий день або збільшений відпуск, гнучкий або ковзаючий графік роботи, надання відгулів за рахунок зекономленого при виконанні роботи часу).

Основні форми грошових доходів, пов'язані з трудовою діяльністю, - заробітна плата, підприємницький прибуток, різного роду виплати і пільги.

Необхідно пригадати форми і системи заробітної плати і визначити мотивуючі моменти в рамках почасової і відрядної форм заробітної плати та умови, які забезпечують ефективність їх застосування. Інтерес представляють існуючі форми винагороди за виконані індивідуальні результати діяльності (надбавки, премії) та в залежності від групових або колективних результатів діяльності, зокрема системи участі робітників в прибутку підприємства.

В теорії менеджменту виділяють 2 групи неекономічних способів стимулювання:

**I. Організаційні** – включають мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації збагачення праці.

**II. Моральні.** Сюди відноситься насамперед визнання, яке може бути особистим або громадським. Специфічними моральними методами мотивації персоналу є *похвала* (позитивна мотивація) і *критика* (негативна мотивація).

## **Тема 10. Контроль в системі управління діяльністю підприємства**

- Поняття контролю як функції менеджменту.
- Види управлінського контролю, сфера їх застосування.
- Етапи процесу контролю та їх аналіз.

*Рекомендована література:* [5, 9, 11, 12, 14, 16].

**Контроль** – одна з основних функцій менеджменту. В загальному вигляді він означає процес співставлення фактично досягнутих результатів із запланованими. Цілі контролю можуть бути досягнуті лише в такому випадку, якщо він здійснюється у відповідності з принципами масовості, стратегічної спрямованості, гнучкості, економічності, індивідуальності, орієнтованості на людський фактор і своєчасності проведення.

Основними об'єктами внутрішньоорганізаційного контролю є найважливіші характеристики виробничого, технологічного і кадрового потенціалу організації, її фінансового стану, поточні і кінцеві результати виконання планових завдань, показники витрат ресурсів, економічної ефективності.

Розрізняють 3 основні види управлінського контролю:

- 1) **попередній** (діагностичний і терапевтичний);
- 2) **поточний** (стратегічний і оперативний);
- 3) **заключний**.

Необхідно проаналізувати також етапи процедури контролю. Розрізняють 3 етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- визначення “точок контролю” і зіставлення фактичних результатів діяльності із запланованими;
- здійснення корегуючих дій.

Слід з'ясувати необхідність змін у діяльності працівника (органу, підприємства) в залежності від ступеня відхилення дійсних даних від стандартів.

Важливими є також з'ясування ролі і співвідношення зовнішнього та внутрішнього контролю на підприємстві. Пріоритетність використання того або іншого виду контролю залежить від стилю керівництва, характеру підлеглих, мікроклімату у колективі та прийнятої системи винагород.

## Тема 11. Керівництво, влада, лідерство. Стили керівництва

- Поняття керівництва, влади та лідерства.
- Одномірні та багатомірні стилі керівництва.

*Рекомендована література:* [2, 9, 10, 12, 13, 14].

Слід розмежувати поняття керівництва і лідерства.

**Керівництво** полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Воно пов'язане з поняттями впливу і влади.

Американський менеджмент виділяє 5 **форм влади** керівника над підлеглими: влада, яка ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна (традиційна) влада.

Розрізняють 2 великі групи **способів управлінського впливу** на підлеглих:

- а) емоційні (зараження і наслідування);
- б) раціональні (навіювання, переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ і вплив через участь).

Слід уяснити позитивні сторони і недоліки різних форм влади і способів впливу і те, що ефект від їх застосування залежить насамперед від ступені задоволення потреби, до якої апелює керівник, здійснюючи вплив на підлеглих.

Далі слід перейти до вивчення природи і поняття лідерства, розглянути сутність формального і неформального лідерства. Необхідно проаналізувати різні типи лідерських відносин і уяснити відмінні риси ефективного лідерства. Потрібно зрозуміти різницю між посадовою і особистою владою.

**Стиль керівництва** – сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій, характер підходу менеджера до вирішення тієї чи іншої проблеми, його управлінський почерк.

Відомі 3 підходи до теорії стилів:

1) з **позиції особистих якостей**. Його представники намагались визначити співвідношення між наявністю конкретних особистих якостей і ефективністю керівництва. Але практика показала, що людина не завжди стає керівником, якщо вона володіє необхідним набором якостей.

2) **поведінський підхід** створив основу для класифікації стилів керівництва в залежності від манери поведінки по відношенню до підлеглих. Перші поведінські теорії розглядали можливість існування 3 стилів керівництва: авторитарного, демократичного і ліберального. При аналізі даних “одномірних” стилів студентам слід звернути увагу на особливості

кожного з них, так, зокрема, на орієнтованість авторитарного стилю на кількісні результати, а демократичного – на якісні.

Пізніші дослідження, проведені університетом штату Огайо, привели до розробки двофакторної теорії керівництва, в основі якої лежать 2 критерії: структура відносин і відносини в рамках цієї структури.

*Р. Лайкерт* запропонував наступну класифікацію стилів керівництва:

- експлуататорсько-авторитарний;
- доброзичливо-авторитарний;
- консультативний;
- партисипативно-груповий.

Управлінська решітка Р.Блейка і М.Моутона також є прикладом двомірних стилів керівництва. Вона дає можливість оцінити ефективність різних стилів керівництва в залежності від переважної орієнтації керівника на вирішення виробничих завдань (на виробництво), або на завдання, пов'язані з турботою про підлеглих (на людину). В рамках цієї решітки, крім 5 основних стилів, які займають відповідно поля 1.1, 1.9, 9.1, 9.9, 5.5, виділяють також 3 додаткові – патерналізм (матерналізм), фасадизм і опортунізм. Студентам необхідно уявити суть цих стилів і навчитись користуватись управлінською решіткою для визначення комбінації оцінок, яким має відповідати та або інша посада.

3) **ситуаційний підхід**, в рамках якого вибір типу лідерської поведінки розглядається в залежності від конкретної ситуації.

Слід проаналізувати:

а) **ситуаційну модель керівництва Фідлера**, згідно з якою степінь сприятливості ситуації для застосування того або іншого стилю визначається трьома факторами: відносинами “керівник-підлеглий”; структурованістю роботи; посадовою владою.

б) **модель “шлях-мета” Мітчела і Хауса**;

в) **“теорія життєвого циклу” Херсі і Бланшара**.

Особливий інтерес представляє концепція **атрибутивного лідерства**, яка базується на причинно-наслідковому аналізі. Її суть – вияв залежності поведінки керівника у відповідь на відповідну поведінку підлеглих. Поведінка підлеглих аналізується з врахуванням таких складових, як особистість, сама робота, організаційне оточення або обставини.

До нових підходів до лідерства відносять також концепцію **харизматичного лідерства** та концепцію **перетворюючого лідерства** або лідерства без змін.

## **Тема 12. Методи управління**

- Сутність методів управління, їх зміст і спрямованість.
- Характеристика основних методів управління.

*Рекомендована література:* [6, 9, 10, 12, 13, 14, 16].

**Методи управління** – сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених організацією цілей. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Основні групи методів в управлінні: економічні, організаційно-адміністративні, правові та психологічні.

**Організаційно-адміністративні** методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності. Вони включають дії організаційного, розпорядчого і дисциплінарного характеру. Організаційні дії здійснюються шляхом організаційного регламентування, організаційного нормування, інструктування, інформування, стимулювання. Розпорядчий вплив здійснюють через накази і розпорядження, інструктаж підлеглих, координацію робіт і контроль за їх виконанням. Дисциплінарні дії виливаються в зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення.

**Економічні методи** займають центральне місце в системі управління виробничими системами. Найчастіше вони виступають в наступних формах:

- техніко-економічне планування;
- аналіз господарської діяльності;
- фінансування;
- кредитування;
- бюджет (кошторис);
- державні економічні важелі: політика заробітної плати, податки, економічні санкції, структура собівартості...

Особливу увагу слід звернути на **економіко-математичні** методи (математичне програмування, теорія ігор, управління запасами, дослідження операцій...), які використовуються для вирішення ряду виробничих задач, а саме – для оптимізації планів, формування цін, розподілу резервів, складання моделей міжгалузевого балансу, програмно-цільового планування.

При розгляді **правових** методів управління потрібно запам'ятати, що це сукупність способів впливу на об'єкт управління засобом правових норм, правових відносин і правових актів. Зміст правового регулювання полягає в тому, що держава, виражаючи інтереси народу, встановлює норми необхідного і область недоступного та визначає наслідки (покарання, санкцій) для порушників норм права.

Серед **соціальних** методів управління як головні слід виділити методи:

- 1) соціального нормування;
- 2) морального стимулювання;
- 3) підтримку соціального наслідування;
- 4) підвищення соціально-виробничої активності.

До найпоширеніших **психологічних** методів відносять:

- 1) гуманізацію праці (ротація, збагачення...);
- 2) психологічне спонування творчості, ініціативи;
- 3) задоволення професійних інтересів;
- 4) вибір людей за психологічною сумісністю;  
встановлення нормальних співвідносин між керівником і підлеглими.

### Тема 13. Управління конфліктами, змінами і стресами на підприємстві

- Конфлікти на підприємстві.
- Управління організаційними змінами і стресами на підприємстві.

*Рекомендована література:* [11, 12, 13, 14, 15].

**Конфлікт** – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, точок зору або поглядів двох або більше людей (груп).

За своєю суттю вони бувають **функціональні** (ведуть до підвищення ефективності діяльності підприємства) і **дисфункціональні** (ведуть до зниження особистої задоволеності груповим співробітництвом і діяльністю підприємства в цілому).

Дієвість конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють.

Конфлікт – це процес, який протікає у часі і складається з ряду стадій:

- 1) передконфліктна ситуація (AB);
- 2) інцидент (BCD);
- 3) вирішення конфлікту (DE);
- 4) післяконфліктний період (EF)

**Залежно від задіяних суб'єктів** розрізняють 4 основні типи конфлікту: внутрішньо-особовий, міжособовий, між особою і групою, міжгруповий.

**За ступенем прояву** конфлікти є приховані і відкриті;

**за спрямованістю** – горизонтальні, вертикальні і змішані;

**за причиною виникнення** – об'єктивні і суб'єктивні.

Як різновид конфлікту розглядають *інтригу* – свідому нечесну дію, вигідну ініціатору, яка змушує колектив або особу до певних поступків і цим наносить їм шкоду.

Найпоширеніші причини виникнення конфлікту:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- нечітке розмежування прав і обов'язків;
- незадовільні комунікації;
- недостатній рівень професійної підготовки;
- відношення керівника до різних підлеглих;

- психологічний феномен (зздрість, образа) тощо.

Виділяють 2 великі групи способів управління конфліктами:

I. **педагогічні** (бесіди, прохання, роз'яснення вимог до праці...);

II. **адміністративні** (наказ керівника, рішення комісії, суду...).

Особливу складність для менеджера викликає вирішення міжособових конфліктів.

5 основних способів їх вирішення, які використовуються для їх вирішення: уникнення, ухилення; згладжування; примушування; компроміс; вирішення проблеми.

Слід розглянути також переговори як спосіб вирішення конфліктних ситуацій та з'ясувати роль, функції та вимоги до посередників у переговорах.

Як би не намагався керівник створити нормальний соціально-психологічний клімат у колективі, завжди можуть виникнути ситуації, які негативно впливають на людей і можуть викликати у них стресовий стан.

**Стрес** – стан напруги, який виникає у людини під тиском сильних впливів. Він може бути викликаний:

1) **організаційними факторами** (перевантаження чи недоавантаження роботою, невизначеність ролей, конфлікт ролей, нецікава робота);

2) **подіями в особистому житті індивіда** (смерть близьких, розлучення з коханою людиною або укладення шлюбу, переїзд...).

В залежності від психологічних особливостей люди схильні реагувати на стресові ситуації за ознакою “битва” або “втеча”.

Слід з'ясувати необхідні передумови, які необхідно створити на підприємстві для уникнення або зменшення стресу та стресових ситуацій, а також усвідомити роль керівника у їх створенні.

## Тема 14, 15. Організація управлінської праці

- Організація праці в апараті управління.
- Управління робочим часом.
- Внутрішньоорганізаційний обмін інформацією.

**Рекомендована література:** [11, 12, 13, 14, 15].

**Організація управлінської праці** – порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

До основних напрямків наукової організації управлінської праці належать:

- планування і організація особистої роботи і раціональний розподіл обов'язків;

- організація контролю за роботою підлеглих;
- раціональна організація робочих місць;
- матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.

Серед мір, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає її нормування. Є доцільним виділити наступні види норм:

- норми керованості для керівників;
- укрупнені нормативи чисельності для спеціалістів;
- норми часу і обслуговування для технічних виконавців.

Існує декілька методів визначення норм управлінських робіт:

- 1) **метод аналогій** (по аналогії з передовими організаціями);
- 2) **методи прямого нормування** (через хронометраж і фотографування);
- 3) **методи непрямого нормування**, які враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

**Розподіл управлінської праці** – розмежування всього обсягу управлінських робіт на окремі складові частини (функції), кожна з яких виконує окремий працівник (група працівників). Розрізняють такі форми розподілу праці: **функціональний, технологічний і кваліфікаційний**.

**Кооперація управлінської праці** – узгодженість функцій окремих працівників.

Продуктивність управлінської праці знаходиться в прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких трудиться менеджер. Серед вимог до організації робочих місць як основні виділяють: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні та організаційні. До найважливіших необхідних умов праці відносять достатнє і правильне освітлення, оформлення робочих приміщень і знарядь праці, рівень шуму (не вище 40-50 децибел), нормальну температуру (18-20°C), вологість (40-60%), відповідність вимогам до режиму праці і відпочинку.

Зростаючі масштаби суспільного виробництва, поглиблення спеціалізації та розширення кооперації виробництва збільшують обсяг управлінської інформації та ускладнюють функції управління. Для виконання зростаючих обсягів робіт в апараті управління здійснюється обширна механізація і автоматизація робіт.

Необхідно розглянути 3 групи технічних засобів, які використовують в управлінській системі: **прості пристрої та знаряддя праці** (канцелярське знаряддя, засоби рахування); **організаційна техніка; обчислювальні машини**.

Важливим є також поняття управлінської культури. **Управлінська культура** – сукупність типових для менеджера цінностей, норм, точок зору і ідей, які усвідомлено формують зразок його поведінки. Специфіка культури управлінської праці полягає в тому, що в її основі лежать визначені юридичні, економічні, моральні, організаційні, технічні і естетичні норми, яких менеджер повинен строго дотримуватись.



Сукупність усіх цих норм створюють множину **елементів**, які атестують діяльність менеджера в рамках культури управлінської праці:

- 1) особиста культура;
- 2) раціональний розподіл робочого часу;
- 3) культура утримання робочого місця;
- 4) культура проведення масових заходів;
- 5) культура прийому відвідувачів;
- 6) культура в роботі з містами;
- 7) культура мови;
- 8) організаційна культура керівника.

Однією із складових НОУП є ефективне управління робочим часом.

**Робочий час** – тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, на протязі якого вона виконує свої виробничі або службові обов'язки. Він вимірюється тривалістю робочого дня (тижня, місяця, року) і регулюється національним законодавством.

Якщо характер виробничих процесів дозволяє, то робочий час може бути неповним, гнучким або ковзаючим.

Робочий час = час роботи + час перерв

Час роботи = основний + підготовчо-заключний + обслуговування робочого місця.

Час перерв = технологічні перерви + організаційні перерви.

Для визначення ефективності використання управлінцями робочого часу проводять інвентаризацію часових витрат за допомогою хронометражу і фотографування. Необхідно розглянути їх суть та технологію проведення. Виявлення видів діяльності, час на які витрачається впусту, або які можуть бути делеговані, називається **діагностикою** часу.

Основою раціонального використання часу на підприємстві, де режим роботи задається технологією, є нормування, тобто визначення норм і нормативів його витрат.

**Норма часу** – це проміжок часу, необхідний для виробництва одиниці продукції, її партії або одиниці роботи одним або групою виконавців відповідної кваліфікації у визначених організаційно-технічних і природно-кліматичних умовах. Норма встановлюється в людино-годинах, людино-хвилинах або людино-днях. При нормуванні ручних і машиноручних робіт в основу норм кладуть **нормативи часу** (регламентовані затрати часу на виконання окремих виробничих операцій, встановлені для звичайних умов з врахуванням трудових методів праці і одночасного обладнання).

На відміну від виробничо-промислового персоналу робочий час керівників і спеціалістів не нормується, а планується. Планування часу є першим обов'язком будь-якого менеджера. Воно дозволяє критично осмислити власні цілі і знайти найефективніші шляхи їх реалізації, дає можливість сформулювати оптимальну структуру робочого дня. Так, при складанні денного плану роботи слід користуватись наступними правилами:

- 1) враховувати раціональну черговість проблем;
- 2) план повинен охоплювати не більше 60% робочого часу, а інший час складає резерви для вирішення непередбачених проблем, творчої діяльності, підвищення кваліфікації;
- 3) включати не більше 10 проблем, в тому числі не більше 3 першорядних;
- 4) враховувати загальну працездатність людини і передбачити обов'язкові перерви (5-10 хв. на кожну годину роботи);
- 5) брати до уваги особливості індивідуальних біоритмів та ін.

Студентам слід запам'ятати основні поглиначі часу та заходи, які необхідно здійснювати для уникнення їх, визначити шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

Важливу роль в організації управлінської праці відіграє система внутрішньоорганізаційного обміну інформацією. При розгляді цього питання потрібно з'ясувати сутність інформації (науково-технічної, управлінської, обліково-статистичної), складові елементи процесу обміну інформацією (відправник, повідомлення, канал, отримувач).

Важливим є аналіз етапів передачі інформації:

- відбір інформації;
- кодування;
- передача інформації;
- прийняття, розшифровка і осмислення інформації;
- зворотний зв'язок.

Щоб інформація виконувала свою роль, вона має відповідати певним **вимогам**: точності, точно визначеній періодичності надходження, своєчасності, повноті, корисності, доступності.

Студентам необхідно уявити особливості обміну, письмовою інформацією на підприємстві. Позитивним в такій інформації є закріпленість її на матеріальних носіях, а відповідно – збереженість і достовірність.

Процес, пов'язаний з складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням, називається **діловодством**.

Одним з шляхів удосконалення системи діловодства є **уніфікація і стандартизація** документів як за формою, так і за змістом. Уніфікація документів – приведення їх до однакової форми, визначення оптимальної кількості необхідних реквізитів, визначення їх місцерозміщення і формату паперу.

**Збори і ділові зустрічі (наради)** є способом колективного обміну інформацією. Вони відрізняються за колом учасників, колом обговорюваних питань і метою проведення. Слід проаналізувати технологію їх проведення, з'ясувати і запам'ятати оптимальні час, місце, тривалість проведення, регламент і порядок підготовки необхідної документації. Первинним офіційним документом зборів або нарад, на основі якого керівництво має

право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань, є **протокол** наради.

Ще однією формою усного обміну інформацією між декількома особами, яка носить вільний характер, є **ділова бесіда**.

Бесіди можуть бути: ознайомчі (при прийомі на роботу); звітні; консультативні; офіційні та неофіційні.

## **Тема 16. Ризик у менеджменті. Підходи до процесу управління економічними ризиками**

- Сутність та види економічних ризиків.
- Якісний та кількісний аналіз ризику.
- Інваріантні способи розв'язання проблем ризику (загальні, зовнішні та внутрішні).

*Рекомендована література:* [2, 9, 10, 12, 13, 14].

Підприємницька діяльність обтяжена різного роду ризиками.

**Ризик** – це можлива небезпека втрат, яка витікає з специфіки тих або інших явищ природи чи видів діяльності людського суспільства.

Необхідно уявити різницю між поняттям «ризик» як історичної та економічної категорії.

**Ризик як економічна категорія** – це подія, яка може відбутися або не відбутися.

За характером впливу на результати діяльності підприємства ризики поділяють на два види:

- **чисті** - означають можливість одержати збиток чи нульовий результат;
- **спекулятивні** - виражаються в імовірності одержати як позитивний, так і негативний результат.

До чистих ризиків відносять: природні, екологічні, політичні, транспортні, частина комерційних (майнові, виробничі, торгові та фінансові).

До спекулятивних ризиків відносять усі види фінансових ризиків, які є частиною комерційних.

Фінансові ризики поділяють на:

- 1) ризики пов'язані з покупною здатністю грошей (інфляційні, дефляційні, валютні, ризики ліквідності);
- 2) інвестиційні ризики (ризики упущеної вигоди, ризики зниження доходності, ризики прямих фінансових втрат: біржові, селективні, кредитні, ризики банкрутства).

При вивченні даної теми необхідно розглянути зміст та особливості кожного з вищеназваних ризиків.

Процес управління ризиками – систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків.

Кожен суб'єкт керування (менеджер, управлінська команда) обирає конкретний спосіб управління ризиками залежно від специфіки: своєї діяльності, обраної маркетингової стратегії тощо.

Управління ризиком передбачає:

- використання всіх можливих (допустимих з моральної та правової точок зору) засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику, що пов'язаний зі значними (катастрофічними) збитками;
- контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком (якщо це суттєвий ризик), оптимізація ступеня ризику, чи максимально можливе зниження обсягів та ймовірності можливих збитків;
- свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеня ризику у випадку, коли це має сенс.

Основні етапи процесу управління ризиком включають:

- установлення контексту ризику;
- аналіз (виявлення й оцінка) ризику;
- ранжування і відбір ризиків;
- вплив на ризик (вибір методів і стратегії)

Складовою процесу управління ризиками є його аналіз, який може бути кількісним та якісним.

Мета **якісного аналізу ризиків** полягає у визначенні чинників ризику, сфер та меж ризику, а також ідентифікація найбільш вагомих ризиків, якими обтяжена відповідна діяльність.

**Кількісний аналіз ризиків** передбачає кількісне визначення ступеня окремих ризиків і ризику даного виду діяльності (проекту) в цілому.

Існують загальні (інваріантні) підходи до процесу управління ризиком у менеджменті. Їх поділяють на загальні, зовнішні та внутрішні.

До **загальних** способів управління ризиками, на думку багатьох науковців та практиків менеджменту, належать:

- уникнення ризиків чи відмова від них;
- попередження ризиків;
- прийняття ризиків на себе.

**Зовнішні** способи управління ризиками включають:

- розподіл ризику;
- страхування ризиків;
- хеджування;
- передача частини ризиків венчурним або інноваційним фірмам.

До **внутрішніх** способів управління ризиками належать:

- лімітування;
- диверсифікація;
- самострахування;

- здобуття додаткової інформації;
- створення резервів, запасів на покриття ймовірних витрат.

Вибір способів управління ризиками визначається загальною стратегією фірми щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з іншого.

## **Тема 17. Оцінка ефективності управління та діяльності управлінських органів**

- Сутність ефективності менеджменту.
- Показники оцінки ефективності менеджменту.
- Ефективність досягнення цілей організації.

*Рекомендована література:* [ 9, 11, 12, 14, 15, 16].

При вивченні даної теми слід звернути увагу на те, що **ефективність менеджменту** – це загальний результат або наслідок дій, отриманих у процесі управління діяльністю підприємства.

Ефективність відображає ступінь впливу менеджменту на розвиток підприємства та результати його діяльності. Періодична оцінка ефективності є необхідною, тому що вона є основою для прийняття управлінських рішень, для впливу на поточний стан і подальший розвиток підприємства.

Оцінка ефективності менеджменту, як правило, включає 3 аспекти (**економічний, організаційний, соціальний**), які тісно взаємопов'язані та носять комплексний характер.

**Економічна ефективність менеджменту** виявляється через економічну результативність діяльності підприємства і може вимірюватися через показники, що характеризують ступінь досягнення цілей, рівень виконання завдань або величини витрат.

До показників економічної ефективності менеджменту належать:

1) кінцеві фінансові показники діяльності підприємства: валовий і чистий прибуток; виручка від реалізації; товари, валова, реалізована, чиста продукція; показники рентабельності; платоспроможність; ліквідність; стійкість. Необхідно пригадати порядок визначення відповідних показників і проаналізувати інші фактори (крім менеджменту), які впливають на їхню величину;

2) економічність системи управління. Визначається як відношення витрат на управління до чистого або валового прибутку. Доцільно оцінювати в динаміці;

3) показник ефективності управління. Визначається як відношення витрат на управління до загальних витрат підприємства;

При цьому витрати на управління включають: оплату праці; технічне забезпечення апарату управління; організацію і забезпечення управління (підвищення кваліфікації...); накладні витрати (службові відрядження...).

**Організаційна ефективність менеджменту** оцінюються через досконалість самої системи управління, організації та рівень виконання управлінських рішень.

До показників організаційної ефективності менеджменту належать:

- 1) коефіцієнт ланковості ОСУ;
- 2) норма керованості;
- 3) питома вага керівників у загальній чисельності або апарату управління, або середньооблікової чисельності персоналу (у СОЧ не більше 15-18 %);
- 4) укомплектованість системи управління кадрами;
- 5) стабільність кадрового складу ;
- 6) швидкість прийняття й реалізації управлінських рішень;
- 7) питома вага реалізованих рішень у загальній кількості прийнятих.

Студентам необхідно вивчити порядок розрахунку та особливості застосування відповідних показників при оцінці ефективності менеджменту.

**Соціальний ефект менеджменту** характеризує вплив менеджменту на якість трудового життя, на рівень задоволення потреб колективу і на вирішення соціальних завдань.

До показників соціальної ефективності належать:

- 1) рівень трудової дисципліни;
- 2) коефіцієнт використання робочого часу;
- 3) коефіцієнт плинності кадрів;
- 4) рівень розвитку соціальної інфраструктури;
- 5) умови праці;
- 6) розмір і динаміка заробітної плати різних категорій персоналу.

Процес управління спрямований в першу чергу на досягнення цілей.

**Цілі** відображають ідеальний або бажаний майбутній стан підприємства та являють собою суб'єктивне відображення реальності, що характеризує підприємство.

На формування цілей впливають наступні суб'єкти: власники (керівники) підприємства; співробітники, для яких підприємство дає засоби для існування і статус; ділові партнери. місцева влада, якій підприємство допомагає вирішити соціальні й економічні проблеми.

Види цілей підприємства:

- за ступенем важливості: стратегічні, тактичні, оперативні;
- за змістом: технологічні, економічні, соціальні, маркетингові, виробничі
- за рівнем: загальні (місія + 4, 5 загальних організаційних цілей), які відображають концепцію розвитку підприємства в цілому та специфічні, які розробляються на рівні окремих підрозділів.

Для відображення структуризації і взаємозв'язків цілей застосовують такі методи як дерево цілей та ієрархія цілей. Необхідно розглянути зміст та технологію застосування кожного з них.

Якщо діяльність підприємства повністю або частково веде до досягнення цілей, то вона вважається ефективною. Ефективність діяльності характеризується високою результативністю та отримання позитивних наслідків, зокрема прибутку.

Від ефективності слід відрізнити економічність досягнення цілей. Економічність відображає ціну, яку довелося заплатити за досягнення результату. Чим більшою мірою результативність перевищує витрати, тим більш економічною є діяльність.

До основних шляхів забезпечення ефективності менеджменту належать:

- 1) завчасне створення необхідних умов і попередження впливу несприятливих обставин;
- 2) своєчасне здійснення самої діяльності, що означає вибір зручного моменту для їх початку, оптимальна послідовність окремих етапів і уникнення втрат часу;
- 3) забезпечення свободи маневру, що означає можливі зміни напрямків, підходів, методів здійснення дій;
- 4) індивідуальна спеціалізація кожного працівника, яка поєднується із розширенням кола трудових функцій, тобто освоєння суміжних видів робіт;
- 5) ототожнення власних цілей із цілями організації і запровадження системи управління за цілями.

## **Методичні поради по виконанню контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент»**

1. Контрольна робота виконується в учнівському зошиті або на аркушах формату А4 у встановлені графіком строки і здається в заочний відділ студентом особисто.
2. На титульній сторінці контрольної роботи вказується:
  - назва дисципліни;
  - група, назва напряму підготовки;
  - назва вузу;
  - варіант контрольної роботи;
  - прізвище, ім'я, по батькові студента;
  - шифр студента (номер залікової книжки).
3. Варіант контрольної роботи визначається у відповідності з шифром студента за таблицею варіантів.
4. При виконанні контрольної роботи необхідно вказати питання, дати на нього ґрунтовну відповідь.
5. Відповіді на ситуаційні завдання до контрольної роботи базуються на знанні теоретичного матеріалу з дисципліни. Виконанню ситуаційних завдань повинно передувати засвоєння теорії по темі (ах), яких стосується відповідне завдання.
6. Після відповідей на всі питання контрольної роботи подається перелік використаної літератури, оформлений у відповідності з бібліографічними вимогами. В кінці роботи ставиться дата та особистий підпис студента.
7. У контрольній роботі необхідно залишити один чистий аркуш, на якому викладач пише рецензію.
8. При незарахуванні контрольної роботи студент повинен виконати її повторно і здати на перевірку.
9. Перевірена контрольна робота повинна зберігатися студентом до екзамену та здаватися під час його проведення екзаменатору (при необхідності в доопрацьованому вигляді).
10. У разі невиконання контрольної роботи студент не допускається до складання іспиту.



**ТАБЛИЦЯ ВАРІАНТІВ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів заочної форми навчання напрямів підготовки  
6.030601 «Менеджмент», 6.030508 «Фінанси і кредит»,  
6.030509 «Облік і аудит», 6.030507 «Маркетинг»  
**ОС «бакалавр»**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
<b>0</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16
	115	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132
<b>1</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86
	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150
	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114
<b>2</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102
	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147
<b>3</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	27	28	29	30	31	32	34	33	35	36
	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
	143	144	145	146	147	148	149	92	93	94
<b>4</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
	130	131	133	134	135	136	137	138	117	92
	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104
<b>5</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130
	125	126	127	148	149	150	151	152	153	154
<b>6</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142
<b>7</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137
<b>8</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	41	42	43	44	45	2	47	48	49	50
	87	88	89	90	1	46	3	4	5	6
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122
	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148
<b>9</b>	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	81	82	83	50	85	86	87	88	89	90
	47	48	49	84	51	52	53	54	55	56
	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140
	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124

## **Перелік теоретичних питань до контрольної роботи з дисципліни “Менеджмент”**

1. Зміст менеджменту як науки і мистецтва управління підприємством в умовах ринкової економіки.
2. Менеджер як фахівець в сфері управління. Підходи до підготовки управлінських кадрів.
3. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту.
4. Поділ праці в організації та необхідність управління.
5. Функції менеджменту.
6. Сутність та специфіка управлінської діяльності. Менеджери і їх ролі.
7. Вертикальний і горизонтальний поділ управлінської праці (рівні та сфери менеджменту).
8. Якості менеджера. Розвиток якостей, необхідних менеджеру.
9. Еволюція менеджменту як діяльності.
10. Передумови виникнення науки управління.
11. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу.
12. Поведінська теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських відносин.
13. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.
14. Інтегровані підходи до управління (системний, процесний і ситуаційний)
15. Особливості сучасного американського менеджменту.
16. Японський феномен менеджменту.
17. Еволюція вітчизняної управлінської думки.
18. Концепція організаційної культури і її вплив на організаційну ефективність.
19. Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них.
20. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.
21. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень. Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень.
22. Методи обґрунтування управлінських рішень, їх класифікація
23. Характеристика основних методів ухвалення управлінських рішень: метод «мозгової атаки» та «синектичного штурму», методи фокальних об'єктів, матриця оцінки наслідків реалізації рішення, теоретико-ігрові методи.
24. Технологія реалізації управлінських рішень. Вимоги до технології виконання управлінських рішень.
25. Сутність планування як функції управління. Принципи і типи планування.
26. Методи організаційного планування: бюджетний метод, аналіз окупності, метод послідовного опису операцій, графіки виконання, методи сітьового планування і управління, метод робочого календаря.
27. Поняття стратегії, її значення і необхідність розробки.
28. Склад і зміст стратегічних планів фірми.

29. Поточне планування в організації.
30. Оперативне планування і управління діяльністю підприємства.
31. Сутність організації як функції менеджменту та її місце в системі управління.
32. Основні елементи організації, їх характеристика (спеціалізація, департаменталізація, горизонтальна і вертикальна координація).
33. Поділ праці (спеціалізація). Переваги та недоліки спеціалізації.
34. Групування (департаменталізація). Способи групування.
35. Координація, механізм горизонтальної і вертикальної координації.
36. Делегування повноважень.
37. Лінійні та штабні повноваження.
38. Зміст організаційної структури управління та її типи.
39. Типи механістичних організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна.
40. Типи органічних організаційних структур управління: матрична, проектна, інноваційна, венчурна та нові форми організаційних структур управління.
41. Фактори формування організаційних структур управління: зовнішнє середовище, стратегія, технологія, розміри організації, стадія життєвого циклу організації.
42. Методи вибору організаційної структури управління.
43. Шляхи удосконалення організаційних структур організаційних структур управління.
44. Оцінка ефективності організаційних структур управління.
45. Управління організаційними змінами.
46. Сутність мотивації та її види.
47. Змістові теорії мотивації.
48. Процесний підхід до мотивації. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія очікувань В.Врума.
49. Економічні мотиви діяльності людей.
50. Некономічні способи мотивації.
51. Поняття впливу та влади.
52. Форми влади та впливу: влада на засадах винагороди, експертна, еталонна і традиційна форми влади.
53. Способи управлінського впливу на підлеглих: емоційні (зараження, наслідування) та раціональні (переконання, прохання, загроза, підкуп, наказ, вплив через участь).
54. Лідерство як соціально-психологічне явище.
55. Поняття стилю керівництва. Фактори, які впливають на його формування.
56. Характеристика одномірних стилів керівництва
57. Класифікація стилів керівництва Р.Блейка і Дж. Моутон.
58. Додаткові стилі керівництва.
59. Поняття контролю та його місце в системі управління.
60. Основні види управлінського контролю.
61. Етапи процесу управлінського контролю, їх аналіз.

62. Система методів управління, їх зміст і спрямованість.
63. Організаційно-адміністративні методи управління.
64. Правові методи управління
65. Економічні методи управління.
66. Особливості соціально-психологічних методів управління.
67. Формування та функціонування формальних та неформальних груп у колективі.
68. Самоменеджмент як особливий вид організації управління.
69. Управління конфліктними ситуаціями на підприємстві.
70. Зміст внутрішньофірмових конфліктів та їх структура.
71. Типи конфліктів: внутрішньоособовий, міжособовий, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий. Основні причини виникнення конфліктів.
72. Методи вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві.
73. Управління організаційними змінами і стресами на підприємстві.
- 74.4. Організація робочого місця в апараті управління.
75. Наукова організація управлінської праці.
76. Бізнес-план як різновид стратегічного планування діяльності підприємства.
77. Поняття диспетчеризації
78. Поняття стилю керівництва. Об'єктивні і суб'єктивні фактори, які впливають на його формування.
79. Характеристика одномірних стилів керівництва: демократичного, авторитарного (автократичного) і ліберального.
80. Класифікація стилів керівництва Р.Блейка і Дж. Моутон.
81. Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи ефективного контролю.
82. Етапи процесу контролю: встановлення стандартів, вимірювання процесів; порівняння дійсного виконання зі стандартами; оцінка та реакція.
83. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.
84. Зовнішній і внутрішній контроль в управлінні.
85. Управління організаційними змінами і стресами на підприємстві.
86. Природа організаційних змін та причини їх здійснення. Опір змінам і шляхи його подолання.
87. Поняття стресу, аналіз факторів, які його викликають. Управління стресами на підприємстві.
88. Поняття організації, кооперації та поділу праці в апараті управління.
89. Організація робочого місця в апараті управління.
90. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

## Перелік практичних та ситуаційних завдань до контрольної роботи з дисципліни “Менеджмент”

**91.** В якості об'єкту дослідження **вибрати** певне підприємство виробничої або невиробничої сфери.

1. **Представити** загальні відомості та характеристику підприємства:
- назва, юридична адреса (місцерозташування);
  - форма власності (приватне, державне, колективне);
  - належність капіталу підприємства (національне, іноземне, спільне);
  - правовий статус підприємства (АТ, ТОВ, одноособове підприємство, повне товариство...);
  - галузева належність згідно класифікації;
  - види діяльності підприємства (спеціалізація);
  - номенклатура виробів, види робіт або послуг, які надає підприємство.

2. **Подати** схему організаційної структури управління підприємством, **Визначити** її тип (органічна, механістична), вид (лінійна, функціональна...), норму керованості (або в загальному по підприємству, або в розрізі окремих структурних підрозділів), кількість рівнів та сфер менеджменту.

3. **Вказати** загальну чисельність персоналу підприємства. **Розрахувати** співвідношення між окремими категоріями персоналу (керівники, службовці, робітники). **Зробити власні висновки та пропозиції** по удосконаленню організаційної структури управління аналізованого підприємства.

4. **Проаналізувати** основні економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які використовуються керівництвом.

5. **Ідентифікувати** стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) керівника підприємства. **Вказати** на його переваги, недоліки, **сформулювати** рекомендації по вдосконаленню.

**92.** **Визначити** основні причини виникнення внутрішньоособових і міжособистих конфліктів у колективі. **Навести** приклади відповідних конфліктів, акцентувавши увагу на субектах, об'єктах та причинах виникнення. **Назвати** способи попередження і вирішення цих типів конфліктів.

**93.** **Визначити** оптимальний тип організаційної структури управління (лінійна, функціональна, дивізіональна, матрична, іноваційна, лінійно-штабна та ін.) для

- 1) банківської установи;
- 2) навчального закладу;
- 3) дрібної фірми.

**Думку обґрунтувати. Розкрити** особливості кожної з обраних структур.

**94.** **Визначити** оптимальну організаційну структуру управління для наступних організацій:

- 1) торгівельна організація;
- 2) холдінгова компанія;
- 3) бригада будівельників.

**Думку обґрунтувати. Розкрити** особливості кожної з обраних структур.

**95.** **Назвати** найбільш ефективні методи управління:

- а) бригадою будівельників;
- б) науковим колективом;
- в) шкільною аудиторією.

**Думку обґрунтувати.**

**96. Проаналізувати дану ситуацію.**

Ви недавно працюєте начальником цеху (відділу) у великій промисловій організації (на цю посаду перейшли з іншої організації). Ще не всі знають вас в лице. До обідньої перерви дві години. Йдучи по коридору, ви бачите трьох робітників (працівників) вашого цеху (відділу), які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас увагу. Повертаючись через 20 хвилин, бачите ту ж картину.

Як ви себе поведете?

а) зупинитесь, дасте зрозуміти робітникам (працівникам), що ви новий начальник цеху (відділу). Відмітите, що їх розмова затягнулася і час братися за справу;

б) спитаєте, хто їх безпосередній начальник, викличете його до себе в кабінет;

в) спочатку поцікавитесь, про що йде розмова, потім представитесь і запитаете, чи нема цу них яких-небудь претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте пройти в цех (відділ) на робоче місце;

г) насамперед представитесь, поцікавитесь, як справи в їх бригаді (бюро), як завантажені роботою, що заважає працювати. Візьмете цих робітників (працівників) на замітку.

Вибір варіанту поведінки **обґрунтувати**, спираючись на конкретний (прийнятний для Вас) стиль керівництва та психологічні методи управління.

**97.** Існує інтуїтивна, аналогова та раціональна технології прийняття управлінських рішень. **Проаналізувати** зміст, переваги та недоліки застосування тієї чи іншої технології. **Навести приклади** ситуацій, де доцільним є використання кожної з вищенаведених технологій.

**98.** Привести у відповідність елементи лівого і правого стовпчиків таблиці, підбравши для підприємства, виходячи з характеру виробництва, оптимальний тип організаційно-правової форми господарювання. **Обґрунтувати** свій вибір. **Проаналізувати** вплив організаційно-правової форми господарювання на організаційну структуру управління підприємства.

<b>Характер виробництва</b>	<b>Тип господарювання</b>
— Гідроелектростанція	— Індивідуальне підприємство, яке базується на особистій праці
— Годинникова майстерня	— Державне підприємство
— Пекарня	— Корпоративне підприємство, яке базується на найманій праці
— Автомобільний завод	— Колективне підприємство, яке базується на особистій праці
— Бригада камінників	— Індивідуальне підприємство, яке базується на найманій праці

**99.** Між двома підлеглими (колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертався до вас із проханням розібратися і підтримати його позицію.

**Вибрати і обґрунтувати** свій варіант поведінки в цій ситуації:

а) присікти конфлікт на роботі, а конфліктні взаємовідносини порекомендувати вирішити в неслужбовий час;

б) попросити розібратися в конфлікті спеціалістів лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, у чиї функції це входить;

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

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

**Визначити** перелік методів та прийомів, які доцільно використовувати менеджеру для уникнення або мінімізації імовірності виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві.

**100.       Визначити**, у чому полягає принципова різниця між авторитарним і демократичним стилем керівництва. Відповідь бажано **оформити у вигляді таблиці**. При аналізі врахувати наступні фактори:

- 1) спосіб прийняття рішень;
- 2) спосіб доведення рішень до виконавців;
- 3) відношення до ініціативи;
- 4) відношення до стимулювання;
- 5) розподіл відповідальності;
- 6) принципи підбору кадрів.

**101.   Проаналізувати дану ситуацію.**

Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе по-своєму, на звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте.

Як ви поступите з цим підлеглим (колегою) в подальшому?

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

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

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

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

**Думку обґрунтувати. Визначити** оптимальні методи управління та прийоми, які менеджеру варто застосовувати для зменшення імовірності виникнення горизонтальних або вертикальних конфліктів.

**102.** Рациональний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових етапів, серед яких як основні виділяють:

- 1) постановка проблеми і накопичення інформації про неї;
- 2) розробка моделі рішення;

- 3) виявлення обмежень і аналіз альтернатив;
- 4) вибір оптимального рішення.

**Дати коротку характеристику** кожного з цих етапів і **визначити** основні проблеми, які виникають в ході їх здійснення, та шляхи їх подолання. На прикладі конкретної ситуації **продемонструвати** процедуру здійснення кожного етапу.

### **103. Проаналізувати дану ситуацію.**

Ви керівник виробничого колективу. В період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного оп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винний дзвонить вам додому по телефону і з тривогою питає, що ж їм тепер робити?

Як ви відповісте на дзвінок?

- а) “Діяти згідно інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі і зробіть все, що вимагається”;
- б) “Докладіть про те, що сталося, вахтеру. Складіть акт на поломку обладнання, потерпілий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося”;
- в) “Без мене нічого не здійснювати. Зараз я приїду і розберуся”;
- г) “В якому стані потерпілий? Якщо необхідно, викличте лікаря”.

**Обґрунтувати** свій вибір. **Визначити** перелік мір і заходів які потрібно застосувати до винуватців ситуації, а також **вказати на** організаційні заходи, які мають бути здійснені для попередження імовірності виникнення подібних ситуацій.

**104. Пояснити**, в яких випадках доцільніше використовувати механістичні, а яких органічні (адаптивні) організаційні структури управління:

- а) при випуску різнорідної продукції або послуг;
- б) при функціонуванні в змінному ринковому середовищі;
- в) при роботі в стабільних умовах.

**Обґрунтувати** свій вибір на прикладі конкретних підприємств.

**105. Дати визначення** норми керованості і назвати її оптимальну величину. **Визначити** фактори, які впливають на вибір високої чи низької норми керованості. **Обрахувати** норму керованості ректора університету та декана факультету.

**106.** Ефективність функціонування управлінської системи організації значною мірою залежить від оптимальної побудови структури комунікацій управлінців і виконавців. Серед комунікаційних мереж як основні виділяють:

- 1) ланцюгову;
- 2) зіркову;
- 3) багатозв'язкову;
- 4) ієрархічну.

**Охарактеризувати** їх і **визначити** практичну область застосування кожного з вищеперерахованих комунікаційних мереж. **Подати їх графічне зображення.**

**107. Дати оцінку** хронометражу, фотографії робочого часу та фотохронометражу як засобів діагностики робочого часу. **Проаналізувати** доцільність застосування даних методів при організації праці персоналу апарату управління підприємства.



**108. Сформулювати** основні вимоги до кандидата на посаду начальника фінвідділу виробничого підприємства. **Вказати** на організаційні вимоги до посади, набір необхідних кваліфікацій та компетенцій. **Обрати** найбільш доцільні джерела та методи відбору кандидата.

**109. Проаналізувати дану ситуацію.**

Ви начальник цеху (відділу). Після реорганізації вам терміново необхідно перекомплектувати декілька бригад (бюро) згідно свого штатного розкладу.

По якому шляху ви підете і чому?

а) візьметесь за справу самі, вивчите всі списки і особові справи працівників цеху (відділу), запропонуєте свій проект на зборах колективу;

б) запропонуєте вирішувати це питання відділу кадрів – адже це їх робота;

в) щоб запобігти конфліктам, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію по комплектуванню нових бригад (бюро);

г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади (бюро) і ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції по складу бригад (бюро).

**Обґрунтувати** вибір конкретного з представлених або власного варіанту. **Розкрити** сутність, призначення та порядок формування штатного розкладу підприємства.

**110. Провести** аналіз завдань, які намічені керівником до виконання на найближчий період часу і представлені у таблиці 1, використовуючи принцип Ейзенхауера (А – термінові і важливі справи; В – термінові і менш важливі; С – менш термінові і важливі; D – менш термінові і менш важливі), визначити пріоритетність задач, порядок їх виконання і прийняти рішення по делегуванню окремих задач іншим виконавцям.

№ п/п	Перелік завдань, намічених керівником до виконання	Критерій	
		терміновість	важливість
1.	Доопрацювання доповідної записки за результатами вивчення ринку збуту готової продукції	так	так
2.	Участь у нараді по експертній оцінці нового проекту	так	так
3.	Консультація у юриста	так	ні
4.	Відвідування виставочного центру	ні	так
5.	Підготовка документів для здачі в архів	ні	ні
6.	Проведення наради по організації рекламної кампанії	ні	ні
7.	Вивчення нормативних документів	ні	так

**111. Дати аналіз** основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії малого підприємства, наприклад продовольчого магазину.

**Визначити** основні фактори, які впливають на вибір стратегії подальшого розвитку вищого навчального закладу (наприклад, університету)

**112. Навести приклади** сфер діяльності, де є оптимальним використання органічних структур управління. **Думку обґрунтувати.** **Навести приклади**

організацій, які використовують у своїй діяльності певні види органічних структур управління.

**113. Провести аналіз** завдань, які намічені керівником до виконання на найближчий період часу і представлені у таблиці 1, використовуючи принцип Ейзенхауера, **визначити пріоритетність** задач, порядок їх виконання і прийняти рішення по делегуванню окремих задач іншим виконавцям. **Обґрунтувати** необхідність застосування делегування повноважень у практиці роботи менеджера.

№ п/п	Перелік завдань, намічених керівником до виконання	Критерій	
		терміновість	важливість
1.	Робота з поточною кореспонденцією	так	ні
2.	Передача документів в архів	ні	так
3.	Підготовка до наради з питання зміцнення трудової дисципліни	ні	так
4.	Прийом співробітників по особистих питаннях	так	так
5.	Зустріч з представниками фірми "Hewlett Packard"	так	так
6.	Підготовка проекту наказу по преміюванню співробітників	ні	так
7.	Співбесіда з кандидатом на вакантне місце ведучого економіста	ні	ні

**114.** Використовуючи метод причин і результатів, **проаналізувати** проблему якості продукції і **визначити** оптимальні шляхи її вирішення. **Дати графічне зображення** факторів, які впливають на об'єкт аналізу.

**115. Розкрити** сутність двомірних стилів керівництва. **Знайти** місце на управлінській решітці Р.Блейка і М.Моутона наступних керівників:

- 1) директор підприємства, яке випускає електронну апаратуру;
- 2) начальник конструкторського бюро.

**Думку обґрунтувати.**



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

- 1) прийом на роботу нових співробітників;
- 2) знайомство потенційних партнерів з організацією;
- 3) розробка проекту рішення на зборах чи нараді;
- 4) заключення договору по купівлі-продажу.

**117.** Концепція життєвого циклу товару описується кривою росту, яка включає в себе стадії зародження, швидкого росту, сповільненого росту, насичення і спаду. **Змоделювати** на конкретному прикладі обраного вами підприємства поведінку на кожній із цих стадій, свою думку **обґрунтувати**.

**118. Визначити** основні форми стратегічної поведінки дрібної фірми для виживання в умовах ринкової конкуренції і протистояння крупним компаніям. **Вказати** на основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які треба враховувати при виборі стратегії такому підприємству.

**119.** У наведеному нижче переліку підрозділів торгівельної організації **визначити**, які з них повинні бути в підпорядкованості:

- заступника голови правління з кадрів;
- заступника голови правління з торгівлі;
- заступника голови правління з економічних питань.

Відділ праці і заробітної плати, фінансовий відділ, відділ організаторсько-конструкторської роботи, торговий відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ, юридична служба, ревізійна комісія.

**Представити** графічне зображення відповідної організаційної структури управління та **визначити** її тип та вид.

**120. Подати графічне зображення** мотиваційної концепції ієрархії потреб А.Маслоу. **Визначити** сферу практичного застосування ідей Маслоу. **Проаналізувати** рівні потреб, якими ви керуетесь на сучасному етапі вашого життя.

**121. Проаналізувати ситуацію.**

Підлеглий В чинить провину і майже одночасно з цим здійснює вчинок, який робить йому честь, домагається певних успіхів у роботі, але не в тому напрямку, де виявив недобросовісність.

Керівник С або покарав підлеглиго за провину, або ще не встиг. Постає питання:

а) якщо вже покарав, то чи правильно буде одразу за покаранням нагороджувати підлеглиго?

б) якщо не встиг покарати, то що ж робити: карати, нагороджувати, чи щось інше?

**Обрати** один з представлений або власний варіант вирішення ситуації. **Обґрунтувати** свій вибір. **Проаналізувати**, яким чином неправильний вибір міри впливу на працівника може у подальшому вплинути на результативність його роботи.

**122.** На прикладах **пояснити** сутність функціональних і дисфункціональних конфліктів.

**123. Сформулювати** необхідні і бажані критерії відбору рішення для наступних випадків:

- придбання нового обладнання;
- покупка акцій;
- проведення природоохоронних заходів.

**124.** При плануванні діяльності підприємств поряд з балансовим, нормативним та математичними методами часто використовують метод сітьового планування та графіки виконання. **Розкрити сутність** цих методів і **визначити** сферу їх практичного застосування. **Скласти** орієнтовний графік виконання курсової роботи.

**125. Обґрунтувати**, в яких з перерахованих випадків колективне управління є доцільним колективне, а в яких індивідуальне управління:

- 1) прийняття рішення про призначення на посаду нового співробітника;
- 2) робота по створенню нового виробу;
- 3) реалізація програми дій в надзвичайних обставинах.

**Проаналізувати** переваги та недоліки індивідуального та колективного управління.

**126.** Начальник інструментального цеху попросив начальника відділу кадрів встановити величину місячного окладу новому токарю, який був прийнятий на роботу. За класифікацією компанії посада токаря відноситься до 16 розряду, для якого встановлена вилка місячного окладу 2500-3200 грн. Новому співробітнику 25 років, він має вищу освіту, 3-річний стаж роботи токарем, а також володіє спеціальностями газозварника, інженера-механіка. Його оклад на попередньому місці роботи складав 2700 грн. Для прийняття рішення начальник відділу кадрів звернувся до даних про оклади інших токарів (див. таблицю).

	<b>Токар А</b>	<b>Токар Б</b>	<b>Токар В</b>
Оклад	3000	2850	2900
Освіта	середня спеціальна	середня	вища
Стаж	15	2	5
Суміжні спеціальності	-	шліфувальник, фрезерувальник	інженер, економіст

1. Який оклад ви б порадили встановити новому співробітнику? Чому?
2. Які ще варіанти вирішення даної проблеми ви могли б запропонувати? В чому їх недоліки і переваги?

**127. Перерахувати** проблеми, існування яких зумовлює необхідність оновлення організацій, **проаналізувати** їх вплив на результати діяльності підприємства. **Охарактеризувати** основні види організаційних змін та методи їх здійснення.

**128.** Користуючись наведеним переліком керівних посад та наявних структурних та функціональних підрозділів **розробити** схему організаційної структури управління, передбачивши відповідні керівні посади для окремих

управлінських підрозділів (блоків): виробничий блок, економічний блок, блок ресурсного забезпечення, блок соціального розвитку і кадрового забезпечення, блок технічного розвитку і інженерного забезпечення.

**Керівні посади:** Головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер, заступник директора з економічних питань, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з соціальних питань.

**Структурні і функціональні підрозділи:** бухгалтерія; фінвідділ; відділ праці і зарплати; відділ матеріально-технічного забезпечення; планово-економічний відділ; виробничий відділ; відділ головного механіка і механічний цех; служби контролю якості в цехах; матеріальні склади і склади годової продукції.

**Визначити** тип та вид структури управління, **вказати** на керівників, які представляють низовий рівень менеджменту.

**129. Визначити** основні відмінності між американським менеджментом, японським менеджментом і менеджментом Західної Європи. Результати аналізу бажано **представити** у табличній формі.

**130. Визначити**, з яким темпераментом і з якими рисами характеру доцільно вибрати людей для займання наступних вакантних посад в організації:

- торговий представник;
- головний бухгалтер;
- начальник відділу кадрів.

**Обґрунтувати свій вибір.**

**131. Розкрити зміст** теорії Х/У Дугласа Мак-Грегора. **Визначити** основні способи мотивації людини типу Х до роботи. На конкретних прикладах **проаналізувати** фактори, які впливають на людину і її мотивацію до праці, відносячи її до типу Х або У.

**132. Знайти** місце на управлінській решітці Р.Блейка і М.Моутона наступним керівникам:

- 1) головний диспетчер АЕС;
- 2) ректор інституту;
- 3) венчурна фірма.

**Думку обґрунтувати.**



**133.** Керівник відділу продаж компанії “Логіка”, яка займається реалізацією комп’ютерних програм, тільки що отримав прогноз об’єму продаж на наступний рік, згідно з яким реалізація повинна збільшитися на 20 % (в постійних цінах) і скласти 2500 тис. грн. Збільшення очікується за рахунок 10-ти відсоткового розширення діючого напрямку – продажі цільових програм, розроблених на замовлення організацій, а також за рахунок реалізації програм, створених для масового ринку. У відділі продаж “Логіки” працюють 7 комерційних агентів, 3 асистенти і 1 секретар. Кожен агент здійснює продажі на закріпленій за ним території, асистент здійснює технічну підтримку двох агентів, секретар відповідає на телефонні дзвінки, веде загальну кореспонденцію і т. д. Всі агенти мають вищу технічну освіту, але не є програмістами.

За поточний рік об’єм реалізації “Логіки” виріс на 30 %, а чисельність працівників відділу продаж збільшилась на 2 агенти і 1 асистента.

1. **Визначити** потребу відділу продаж в людських ресурсах на наступний рік (методом екстраполяції).

2. **Сформулювати** вимоги до кандидатів на посади.

#### **134. Дати аналіз ситуації.**

Медсестра фізіотерапевтичного відділення міської лікарні Попова Н.В. повернулася з відпустки із запізненням на 2 дні і мотивувала це тим, що «неможливо було виїхати з Одеси, де вона відпочивала».

За порушення трудової дисципліни їй винесли сувору догану з попередженням.

Незабаром після цього відбулося міське “Свято квітів”, у підготовці якого Попова Н.В. брала найактивнішу участь.

Проте на профспілкових зборах, де підбивалися підсумки роботи відділення, Попова Н.В. не була навіть згадана в числі учасників підготовки до цього свята, бо завідувача відділенням викреслила її прізвище з тексту доповіді представника профспілки. Це дуже скривдило Попову, і вона в наступних культурно-масових заходах не брала ніякої участі, загостривши конфлікт із завідувачою відділенням. Через деякий час Попова Н.В. звільнилася з роботи.

**Визначити** тип та вид конфлікту, суб’єктів, об’єкти, причини виникнення. **Запропонувати** заходи, наявність яких зменшить імовірність виникнення подібних конфліктів у трудовому колективі.

**135. Визначити**, які із заданих рішень запрограмовані, а які ні:

- видача диплому випускникам, що успішно закінчили вуз;
- розширення виробництва у зв’язку з ростом попиту;
- отримання додаткової освіти;
- проведення виробничої наради.

**Думку обґрунтувати.**

**136. Визначити** причини, через які люди схильні чинити опір організаційним змінам. **Проранжирувати** їх за ступенем важливості. **Навести приклади** організаційних змін на підприємстві, а також **представити** перелік заходів. Впровадження яких сприятиме зниженню опору відповідним змінам.

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

- 1) прийняття рішення про звільнення;
- 2) підготовка списку осіб, яким надається заохочення;
- 3) виклад на загальних зборах програми роботи на поточний рік;
- 4) конфіденційна проблема.

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

**138.** Одного разу ви виявились учасником дискусії декількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору вам сподобалася найбільше.

Яка і чому?

- а) “щоб підлеглий добре працював, треба підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості”;
- б) “все це дрібниці. Головне в оцінці людей – це ділові якості, виконавча дисципліна. Кожен повинен робити те, що зобов’язаний”;
- в) успіху в керівництві можна добитися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його”;
- г) “це правильно, але все ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, достатня зарплата, заслужена премія”.

**Обґрунтувати** свій вибір, спираючись на поняття керівництва та лідерства, а також спираючись на найбільш прийнятний для вас стиль керівництва

**139. Розкрити зміст** методу «мозгової атаки» як засобу забезпечення оптимальності управлінських рішень. **Визначити**, які види рішень доцільно приймати з використанням даного методу. **Вказати на** переваги, недоліки та чинники забезпечення успішності застосування відповідного методу.

**140.** До заступника директора звернувся молодий конструктор зі скаргою на те, що його технічну ідею “заморозив” начальник відділу, мотивуючи тим, що реалізація даної ідеї вимагає багато коштів і, взагалі, вона не відповідає профілю роботи групи. Заступник директора, порадившись із фахівцями-експертами, подумки схвалив технічну ідею конструктора. Він усвідомлює неправоту начальника конструкторського бюро до підлеглого і стоїть перед вибором:

А) або визнати перед молодим конструктором неправильність дій його безпосереднього керівника і скасувати його рішення (але це може негативно вплинути на авторитет начальника відділу, якого заступник директора поважає і цінує)

Б) або виявити солідарність з начальником щодо ідеї конструктора (і тим самим посилити несправедливість щодо молодого працівника).

**Розробити** технологію розв’язання конфліктної ситуації. **Визначити** тип конфлікту, причини його виникнення, умови, які необхідно створити в даній організації для уникнення подібних конфліктів.

**141. Дати визначення** повноважень. **Обґрунтувати**, у чому принципова різниця між лінійними і функціональними повноваженнями.

**Визначити** основні види повноважень, які

- 1) можуть бути делеговані;

2) не можуть бути делеговані і залишаються у виключній компетенції керівника.

**142.** Вивчивши ситуацію на ринку, підприємець Н. вирішив зайнятися випуском столів (кухонних, журнальних, шкільних парт). Для реалізації свого задуму йому довелось здійснити ряд організаційних заходів.

**Визначити** перелік заходів організаційного характеру, реалізація яких забезпечить втілення підприємницької ідеї у практикую **Проранжирувати** їх за ступенем важливості.

**143. Обґрунтувати** необхідність застосування делегування повноважень у практиці роботи менеджера. **Назвати** основні причини небажання керівників делегувати повноваження і основні причини відмови підлеглих від відповідальності. **Дати їх аналіз.**

**144. Проаналізувати ситуацію.**

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

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

Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В (безпосереднього керівника), начебто немає: покараним повинен бути Б (підлеглий). Але водночас А (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі Б є заочна частка вини В.

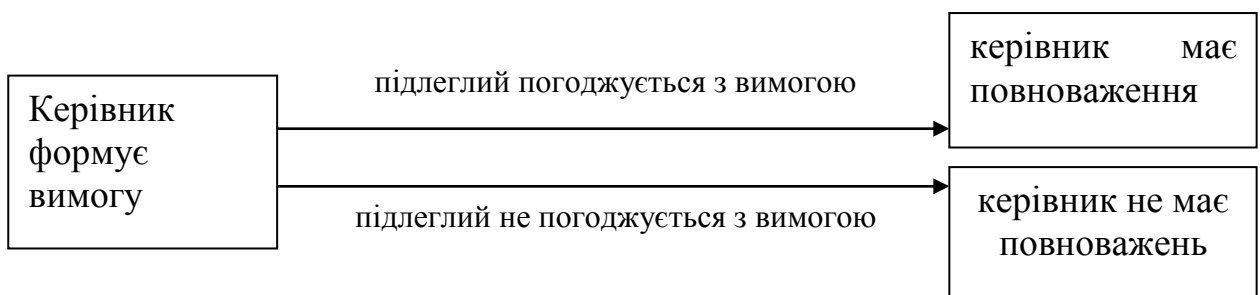
Кого ж слід більшою мірою покарати? **Думку обґрунтувати.**

**Визначити** основні організаційно-адміністративні методи управління, застосування яких сприяє підвищенню рівня трудової дисципліни і запобігає виникненню подібних ситуацій.

**145. Проаналізувати** систему зовнішніх, внутрішніх і спеціальних факторів, які впливають на вибір організаційної структури управління. **Визначити** оптимальний вид організаційної структури управління для , яка підприємства:

- а) яке займається виробництвом та реалізацією хлібобулочної продукції;
- б) підприємства, яке має мережу автомобільних заправок.

**146. Проаналізувати** модель концепції обмежених повноважень. **Визначити** можливі види діяльності, де доцільним є застосування цієї концепції. **Навести приклад** реалізації даної концепції.





**147. Обґрунтувати** відповідь на наступні запитання:

1. Яке значення мають якості точності і вимогливості до себе керівника? Яким чином вони впливають на ефективність роботи очолюваного ним підрозділу (підприємства).

2. В який період робочого дня найкраще проводити наради і засідання, орієнтуючись на графік активності середньостатистичного працівника?

3. Якою повинна бути максимальна тривалість наради чи засідання? Чому?

**148. Розкрити зміст** балансового методу планування. **Визначити** основні сфери діяльності, де він найчастіше використовується. **Вказати** на його основні переваги та недоліки.

**149.** При аналізі бізнес-плану особливий інтерес для інвесторів складе фінансовий план, оскільки він узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях. Один з показників, який розраховується у фінансовому плані, - точка беззбитковості. **Пояснити**, що вона показує.

**Розрахувати** точку беззбитковості у натуральному та вартісному виразі для комерційного проекту, якщо загальні умовно-постійні витрати складають 1270000 грн., ціна одиниці нової продукції – 450 грн. , питомі змінні витрати – 280 грн.

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

- 1) складання щоденних звітів;
- 2) вирішення аварійної ситуації;
- 3) питання покарання співробітників.

**Пояснити**, у чому полягає ризик при делегуванні. **Обґрунтувати**, чи може бути делегована відповідальність.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Андрушків Б.М., Основи менеджменту / Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. - Львів: Світ, 1993.-296 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник./ В.Р.Веснин - М.: Институт международного права й економики. Изд. «Триада Лтд», 1996. - 384 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. - К.: „КОНДОР” – 2002. – 654с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. / Виханский О.С., Наумов А.Й. - М.: Изд-во МГУ, 1995.- 416с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – У 3 т. – Т.1, 2. – 3-вид., доп. / Завадський Й.С. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.
6. Єрмошенко Є.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. Менеджмент: Навч. посібник / За заг. ред. де.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2006.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. / Кабушкин Н.И. - Мн.: БГЗУ, 1996.-284 с.
8. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. / Кредісов А.І. Панченко Є.Г., Кредісов В.А. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. – 556 с.
9. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – К.: Академвидав, 2003. – 415 с.
10. Мескон М. Основы менеджменту. / Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. - М., 1992.
11. Осовська Г.В., Основи менеджменту: Практикум. У 3 частинах. Навч. посібник для студентів спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій” / Осовська Г.В., Копитова І.В., Грінчак Т.І. - Житомир: ЖІТІ, 1999.
12. Пушкар Р.М., Менеджмент: теорія та практика. Підручник / Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
13. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія / Сухарський В.С. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
14. Хміль Ф.І. Менеджмент / Хміль Ф.І. - К.: Вища школа, 1995.-351 с.
15. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
16. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. / А.В.Шегда – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002. – 583 с.
17. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту. Навч. Посібник / Юргутіс І.А., Кравчук І.І. – К.: „Освіта”, 1998. – 253с.

Навчально-методичне видання

Методичні вказівки до вивчення окремих тем та виконання контрольних робіт з дисципліни «Менеджмент»  
для студентів заочної форми навчання  
напрямів підготовки 6.030601 «Менеджмент», 6.030508 «Фінанси і кредит»,  
6.030509 «Облік і аудит», 6.030507 «Маркетинг»  
Освітній ступінь «Бакалавр»

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі МДУ  
89600 м. Мукачево  
Вул. Ужгородська, 26  
Тел. 2-11-09

*Свідоцтво про внесення суб`єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 4916 від 16.06.2015 р.*