

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ І ПРОЕКТАМИ

**«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ВИДАМИ  
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Методичні рекомендації до практичних занять  
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент»  
освітньо-професійних програм «Управління проектами»,  
«Управління фінансово-економічною безпекою»

**Укладач:** Клименко С.Є., к.е.н., доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою і проектами

2018 рік

## ***Розділ 1. Теоретико-методологічні основи менеджменту організацій***

### ***Тема 1. Поняття і сутність менеджменту організацій за видами господарської діяльності***

#### **Питання та завдання для практичних завдань**

##### ***Ситуація для аналізу1***

Ринок послуг хімчисток в Україні (і у Києві зокрема) існує вже давно і за час свого існування мав спади і підйоми у своєму розвитку. Найвідоміші з них засновані за сприяння зарубіжного капіталу, зокрема американська, італійська, німецька та інші хімчистки, тобто ті, що мають достатньо коштів, щоб посилено просувати свої послуги (реклама, створення розгалуженої системи філіалів тощо). Ці хімчистки пропонують послуги високої якості за високими цінами, тому для більшості споживачів вони недоступні.

Інша частина хімчисток — здебільшого не дуже прибуткові підприємства. Вони пропонують обмежений спектр послуг невисокої якості за невисокими цінами. Таким чином, сьогодні на ринку не існує явного лідера.

На даний момент ринок розвивається, проте в більшості підприємств галузі відбувається зниження обсягів збуту послуг, падіння купівельної спроможності та інтересу до послуг хімчисток. Ці явища обумовлені певними причинами.

Раніше послуги хімчисток і пралень користувалися попитом на ринку, і ці заклади вели досить активну роботу. Цьому сприяло, по-перше, ставлення людей до цього виду послуг. У багатьох родинах було прийнято віддавати постільну білизну у пральню. Це було зручно (пральні були майже завжди поруч), якість послуг була досить високою (білизну отримували завжди чистою і вирасованою, робота була швидкою, а ціни — доступними. Значний попит виникав і через те, що пральні машини були доступні не всім. Але головне, що навіть маючи можливість чистити і прати вдома, люди довіряли хімчисткам і пральням. І саме це було запорукою успішного функціонування великої кількості підприємств цієї галузі.

Сьогодні ситуація змінилася. Цей бізнес став менш прибутковим, багато пралень і хімчисток були закриті чи змінили профіль. Головні причини — зниження купівельної, спроможності основної частини населення, значне збільшення вартості послуг і зміна ставлення споживачів до цих послуг.

Хімчистка «Комфорт» діє на ринку Києва порівняно недовго. Проаналізувавши ринок і компанії, які діють на ньому, хімчистка спробувала розробити власну стратегію роботи і зараз має певні успіхи. Однак є у компанії і проблеми.

«Комфорт» пропонує такі послуги:

- чищення виробів із різних тканин;
- чищення виробів із хутра;
- фарбування і підфарбовування виробів;
- дрібний ремонт виробів;
- видалення різних плям;

- чищення меблевих виробів на території замовника;
- доставка та ін.

Хімчистка гарантує клієнтам збереження виробів і забезпечення стійкого результату, використовуючи тільки матеріали, що не шкодять тканинам, не мають неприємного запаху та абсолютно нешкідливі для здоров'я людини. У хімчистці підібрано колектив молодих співробітників, які доступно пояснюють людям технологію роботи хімчисток, розповідають про матеріали, що застосовуються під час чищення і т. ін. Основним завданням компанії є надання послуг, які потрібні людям, на гідному рівні, застосування гнучкої цінової політики.

За умов жорсткої конкуренції фірма «Комфорт» намагається розвивати тривалі та міцні взаємини з клієнтами. Девіз компанії — «Спробувавши «Комфорт», ти не відмовишся від нього». Таким чином компанія намагається «привчити» кожну людину, котра вирішила скористатися послугами хімчистки, до комфорту, простоти, якості та економії свого часу, що і забезпечує компанія «Комфорт».

Створено спеціальну систему ціноутворення, що дозволяє запропонувати кожному клієнту оптимальне для нього сполучення, якості послуги і ціни. Клієнти, що стали постійними, одержують значні переваги і знижки.

Компанія має два філіали: у центрі міста (по вулиці Великій Васильківській) та — у «спальному» районі (Харківський масив). Але цього недостатньо. В результаті розташування хімчистки, (точніше недостатньої кількості філій) більшість людей вважають, що компанія розташована незручно.

Таким чином, головними проблемами для хімчистки є недостатня кількість клієнтів, непоінформованість людей про діяльність і переваги компанії і головне — низький рівень загального користування послугами хімчисток.

*Запитання до ситуації:*

1. У чому полягає головна причина недовіри споживачів до послуг вітчизняних хімчисток?
2. Які основні умови успіху підприємця у цьому бізнесі?
3. Як можна залучити широку громаду до користування цим видом послуг?
4. Яких заходів ви б ужили для підвищення конкурентоспроможності «Комфорту»?

## Тестові завдання

**1. Англійське слово «менеджмент» походить від латинського «manus», що означає...**

- а) гроші;
- б) купець;
- в) рука;
- г) воїн.

**2. Головне завдання менеджера підприємства — ...**

- а) домагатися усунення конкурентів на ринку;

- б) забезпечувати виробництво послуг/товарів підприємства за мінімальними цінами;
- в) поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання своїх вказівок;
- г) здійснювати контроль за чітким дотриманням режиму робочого дня.

**3. Основними функціями менеджменту є:**

- а) контроль, координування, планування, організація;
- б) прийняття рішень, керівництво, мотивація;
- в) планування, організація, мотивація, контроль;
- г) планування, організація, контроль, координування.

**4. Початком розвитку менеджменту як науки прийнято вважати:**

- а) епоху рабовласництва;
- б) епоху феодалізму;
- в) епоху капіталізму;
- г) епоху соціалізму.

**5. Першою управлінською революцією була:**

- а) «бюрократична»;
- б) «світсько-адміністративна»;
- в) «релігійно-комерційна»;
- г) «виробничо-будівельна».

**6. Хто з учених вивчав потреби людини?**

- а) Тейлор;
- б) Файоль;
- в) Маслоу;
- г) Мейо;
- д) Форд.

**7. Який науковий підхід до управління дозволяє розглядати його як безперервну серію взаємопов'язаних дій або функцій?**

- а) системний;
- б) ситуаційний;
- в) процесний;
- г) операційний.

**8. Яка зі шкіл управління вперше показала, що на продуктивність праці впливає не тільки заробітна плата?**

- а) школа наукового управління;
- б) класична школа;
- в) школа людських відносин;
- г) школа поведінкових наук.

**9. Вид діяльності менеджерів у процесі управління це:**

- а) механізм управління;
- б) функції управління;
- в) процес управління;
- г) система управління;
- д) суб'єкт управління.

**10. Сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів підприємства являє собою:**

- а) механізм управління;
- б) процес управління;
- в) система управління;
- г) суб'єкт управління;
- д) об'єкт управління.

**11. Підпорядкованість ланок і рівнів управління на підприємстві представляє:**

- а) ієрархію управління;
- б) піраміду менеджменту;
- в) структуру управління;
- г) усе вище перераховане.

**12. До психологічних методів управління відносять:**

- а) переконання;
- б) моральне заохочення;
- в) регулювання міжособистісних відносин;
- г) особистий приклад;
- д) критика.

**13. Наказ, розпорядження, інструктаж і т.п. є формою реалізації:**

- а) економічних методів управління;
- б) організаційно-розпорядчих методів управління;
- в) ринкових методів управління;
- г) традиційних методів управління.

**14. Способи впливу на об'єкт управління, що засновані на владі й дисципліні визначають:**

- а) організаційно-розпорядчі методи управління;
- б) економічні методи управління;
- в) соціально-психологічні методи;
- г) відносяться до будь-яких методів управління.

**15. Способи впливу на об'єкт управління, що базуються на оптимальній згуртованості його членів у процесі праці визначають:**

- а) організаційно-розпорядчі методи управління;
- б) економічні методи управління;
- в) соціально-психологічні методи;

г) відносяться до будь-яких методів управління.

## **Тема 2. Нормативно-правове забезпечення та порядок заснування підприємства**

### **Ситуація для аналізу 1**

Планування діяльності на підприємстві «Поліс+». Після успішного закінчення університетської програми бакалавра за напрямком «Менеджмент організації» Артем Стоцький був прийнятий на роботу у фірму «Поліс+» як помічник менеджера комерційного відділу.

Набувши досвіду після виконання декількох завдань, Артем був включений у групу фахівців фірми, якій було доручено підготувати варіанти планів з розширення обсягів продажу. Фірма «Поліс+» була однією з провідних з обслуговування комп'ютерної та офісної техніки. Керівництво компанії вирішило розширити сферу діяльності і почати самостійно складати комп'ютерну техніку в Україні. До цього її спонукали високі мита на ввезення готової продукції. Групі було доручено оцінити можливості, що відкриваються, і можливі ризики в реалізації такого рішення.

Керівник групи, в яку входив Артем, попросив його підготувати програму дій щодо процесу планування і скласти попередню оцінку ситуації щодо можливостей фірми здійснювати самостійне складання комп'ютерної техніки в Україні.

*Запитання та завдання:*

1. Що таке процес планування? Назвіть його основні етапи.
2. Складіть перелік завдань, які необхідно вирішити Артему Соцькому в процесі планування розвитку діяльності фірми «Поліс+».
3. Складіть перелік питань щодо внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, які необхідно з'ясувати в процесі дослідження сильних і слабких сторін підприємства «Поліс+» та оцінки можливостей і очікуваного ризику.

### **Ситуація для аналізу 2**

Підприємство, що займається пасажирськими перевезеннями основною метою своєї діяльності визначило задоволення потреб населення у послугах із доставки пасажирів до курортів Чорноморського узбережжя. Маркетингові дослідження засвідчили, що найінтенсивтший пасажиро-потік припадає на період з 15 червня по 30 вересня, особливо у вихідні дні. З 1 жовтня по 14 червня обсяг перевезень зменшується у 3,5 рази.

*Завдання:* Складіть перелік додаткових послуг, які стимулюватимуть збільшення обсягів перевезень в осінньо-зимовий період. Розробіть конкурентну стратегію підприємства на рік (по місяцях).

Під час розв'язання завдання слід враховувати такі методи збалансування попиту і пропозиції:

– встановлюючи диференційовані ціни, знижки, додаткові послуги та використовуючи інші стимули, можна змістити частину попиту з пікового періоду на період спаду;

- одним із засобів управління рівнем попиту є запровадження системи попередніх замовлень на послуги;
- підвищення швидкості обслуговування, у т. ч. за рахунок комп'ютеризації, дасть змогу працювати з більшою кількістю клієнтів;
- для обслуговування додаткового потоку клієнтів важливо навчити персонал сумісництву функцій, залучити до роботи, якщо це можливо, тимчасових працівників у період підвищеного попиту.

## **Тестові завдання**

**1. В залежності від способу заснування та формування статутного капіталу в Україні можуть створюватися:**

- а) відкриті та закриті підприємства;
- б) акціонерні та повні підприємства;
- в) командитні та акціонерні підприємства;
- г) унітарні та колективні підприємства.

**2. Акціонерні товариства за типом поділяються на:**

- а) відкриті та закриті;
- б) індивідуальна та колективні;
- в) публічні та приватні;
- г) з обмеженою та з повною відповідальністю.

**3. Самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку – це...**

- а) підприємництво;
- б) виробництво;
- в) бізнес;
- г) підприємство.

**4. До факторів прямого впливу зовнішнього середовища належать:**

- а) міжнародні та політичні події;
- б) постачальники та конкуренти;
- в) природні чинники та науково-технічні обставини;
- г) соціально-культурне середовище та рівень розвитку техніки.

**5. До факторів непрямого впливу зовнішнього середовища належать:**

- а) постачальники та конкуренти;
- б) стан економіки;
- в) географічні та фізичні особливості розташування;
- г) природні чинники та науково-технічні обставини.

**6. Під зовнішнім підприємницьким середовищем розуміють:**



а) сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття;

б) перелік того, що могло б скласти (при потребі) основний або додатковий профіль виробництва;

в) всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але які мають, або можуть мати на неї значний вплив і тому вимагають управління взаємодією з ним;

г) набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення.

### Тема 3. Організаційні зміни в організаціях

#### Питання та завдання для практичних занять

**Завдання 1 (Оцінка конкурентних переваг).** Які критерії є для вас ключовими при виборі ресторану для вечірки з друзями? Розставте ваші критерії в порядку значимості. Яку роль вони відіграли при прийнятті рішення під час вашого останнього відвідування ресторану? Які саме критерії були визначальними?

**Завдання 2. Оцініть фінансові можливості підприємства.** Громадянин у 2011 р. заснував приватне підприємство з індивідуального пошиття чоловічого одягу. Для цього він використав 60 тис. грн. власних коштів і взяв кредит у банку. Виробничо-господарську діяльність планувалось здійснювати в орендованому приміщенні. Інші вихідні дані подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані

Варіанти	Середньоспискова чисельність працівників на момент створення, осіб	Прогнозні обсяги реалізації продукції, тис. грн.			Прогнозні оцінки витрат, тис. грн.		
		Роки					
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
1	35	1500	1700	2000	45,0	47,0	50,0
2	40	1700	1900	2100	45,0	45,0	47,0
3	60	1800	2000	2300	44,0	46,0	49,0
4	52	1600	1800	2000	42,0	43,0	44,0
5	45	1200	1500	1800	40,0	43,0	45,0

Оцінювати фінансове забезпечення можливості функціонування підприємства доцільно для кожного прогнозного року за такою методикою:

а) визначення прогнозованого прибутку ( $\Pi_i$ ):

$$\Pi_i = P_i - C_i,$$

де  $P_i$  – прогнозна оцінка обсягів реалізації продукції за конкретний рік, тис. грн.;

$C_i$  – прогнозна оцінка витрат за конкретний рік, тис. грн.;

б) розрахунок прогнозованої рентабельності ( $R$ ):

$$R = \frac{\text{ЧП}_i}{P_i},$$

де  $\text{ЧП}_i$  – прогнозний чистий прибуток за конкретний рік, тис. грн.;

в) визначення продуктивності праці ( $\Pi_{np}$ ):

$$\Pi_{np} = \frac{P_i}{\text{Ч}_{np}},$$

де  $Ч_{np}$  – середньоспискова чисельність працівників на момент створення за конкретний рік, осіб;

г) визначення коефіцієнта чистого прибутку ( $КЧП$ ):

$$КЧП = \frac{ЧП_i}{ІК} ,$$

де  $ІК$  – сума інвестованого (власного) капіталу, тис. грн.

Якщо протягом аналізованого періоду підприємство буде рентабельним, це свідчить про можливість власника забезпечити його функціонування.

### Тестові завдання

1. У чому знаходять відбиток внутрішні процеси організації?
  - а) Функціонування і розвиток.
  - б) Пристосування і відновлення.
  - в) Розвиток і мотивація.
  - г) Стимулювання і відновлення.
  - д) Досягнення і рівновага.
2. Динамічний стан організації включає наступні етапи життєвого циклу організації:
  - а) Зростання.
  - б) Зрілість.
  - в) Крах.
  - г) Ліквідація.
  - д) Спад.

- е) Зародження.
- ж) Насичення.

3. Які основні цілі організаційного проектування?

- а) Створення нової системи.
- б) Визначення чисельності адміністративно-управлінського складу.
- в) Часткове удосконалення існуючої організаційної системи.
- г) Визначення характеру співвідпорядкованості між ланками організації.
- д) Радикальне перетворення існуючої організаційної системи.
- е) Визначення типу структури керування.

4. Яка із зазначених стадій розвитку організації (по Грейнеру) потенційно може завершитися кризою, пов'язаною із втратою контролю над співробітниками?

- а) Делегування.
- б) Директивне керівництво.
- в) Креативність.
- г) Координація.
- д) Співробітництво.

5. До якого виду відносяться зміни, які не пов'язані зі зміною продуктової лінійки і галузі, але викликані, скоріше, злиттям або поглинанням іншою організацією?

- а) Радикальні перетворення.
- б) Помірне перетворення.
- в) Незмінне функціонування.
- г) Звичайні зміни.
- д) Перебудова організації.

6. До якого виду відносяться зміни, що стосуються виробничого і маркетингового процесу, пов'язані з виведенням на ринок нової продукції?

- а) Помірне перетворення.
- б) Перебудова організації.
- в) Незмінне функціонування.
- г) Радикальні перетворення.
- д) Звичайні зміни.

7. Яким може бути розвиток організації?

- а) Прогресивним, нейтральним, регресивним.
- б) Поетапним, самостійним.
- в) Зовнішнім, внутрішнім, комбінованим.
- г) Послідовним, паралельним.
- д) Вертикальним, горизонтальним.

8. Зазначте основні причини змін у організації:

- а) Зміни ініціюються ринком.
  - б) Змінюються інтереси власників.
  - в) Фірма розширюється злиттям або придбанням діючого бізнесу.
  - г) На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності.
  - д) Керівники планують розвиток підприємства і справи.
9. Які існують форми розвитку організації?
- а) Еволюційна і революційна.
  - б) Прогресивна і регресивна.
  - в) Позитивна і негативна.
  - г) Реальна і абстрактна.
  - д) Загальна і приватна.
10. Визначите, з яких основних стадій складається процес організаційних змін:
- а) Усвідомлення ситуації, здійснення перетворень, адаптація до нового.
  - б) Ухвалення рішення, реорганізація.
  - в) Оцінка обстановки, планування, контроль.
  - г) Оцінка обстановки, ухвалення рішення, планування.
  - д) Усвідомлення ситуації, перебудова.

**4. Яка із зазначених стадій розвитку організації (по Грейнеру) потенційно може завершитися кризою, пов'язаною із втратою контролю над співробітниками?**

- а) делегування;
- б) директивне керівництво;
- в) креативність;
- г) координація;
- д) співробітництво.

## Тема 4. Організаційний розвиток підприємства

### Приклад розв'язання задачі

**Задача.** Перед проектноорієнтованою компанією постала проблема вибору джерела інвестування інноваційного проекту. Існує три альтернативні варіанти: випуск звичайних акцій, випуск облігацій, емісія привілейованих акцій. Фінансові аналітики підрахували, що за умови високих відсоткових ставок можливі такі надходження грошових коштів: від випуску звичайних акцій – 1,3 млн.грн., від випуску облігацій – 4,8 млн.грн., від емісії привілейованих акцій – 3,9 млн.грн. При помірних ставках відсотку: від випуску звичайних акцій – 2,7 млн.грн., від випуску облігацій – 3,9 млн.грн., від емісії привілейованих акцій – 2,8 млн.грн. При низьких ставках відсотку: від випуску звичайних акцій – 6,8 млн.грн., від випуску облігацій – 1,6 млн.грн., від емісії привілейованих акцій – 3,7 млн.грн. Імовірність низьких відсоткових ставок – 15%, помірних – 35%, високих – 50%. Використовуючи метод «дерева рішень» необхідно обрати джерело інвестування.

### Розв'язання

Процедура прийняття управлінського рішення щодо вибору джерела фінансування проекту полягає в обчисленні для кожної вершини дерева очікуваних грошових оцінок (у нашому випадку це надходження грошових коштів у разі вибору кожного з джерел інвестування) та відкиданні безперспективних гілок і виборі гілок, яким відповідає максимальне значення ОГО.

Побудову «дерева рішень» потрібно здійснювати у такій послідовності:

1. Визначаємо усі можливі альтернативи (за даними задачі це: випуск звичайних акцій, випуск облігацій, емісія привілейованих акцій) та стани природи (за даними задачі це: умови низьких відсоткових ставок, умови помірних відсоткових ставок, умови високих відсоткових ставок).

2. Визначаємо вузли рішень (з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та вузли стану природи (у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення).

3. Будуємо «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому потрібно показувати за їх логічною послідовністю (рис. 4.1).

4. Розраховуємо очікувану грошову оцінку надходжень (ОГО) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певного стану природи, тобто у разі вибору кожного з джерел інвестування за формулою (1):

$$ОГО = \sum_{i=1}^n x_i p_i, \quad (1)$$

де  $x_i$  – можливі значення випадкової величини виграшів  $X$ ;

$p_i$  – ймовірності, з якими випадкова величина  $X$  приймає можливі значення.

Для вершини 1 (у разі емісії звичайних акцій) середній очікуваний виграш, тобто ОГО, становить:

$$ОГО = \sum_{t=1}^n 1,3 \times 0,5 + 2,7 \times 0,35 + 6,8 \times 0,15 = 0,65 + 0,945 + 1,02 = 2,615 \text{ млн. грн.}$$

для вершини 2 (у разі випуску облігацій):

$$ОГО = \sum_{t=1}^n 4,8 \times 0,5 + 3,9 \times 0,35 + 1,6 \times 0,15 = 2,4 + 1,365 + 0,24 = 4,005 \text{ млн. грн.}$$

для вершини 3 (у разі випуску привілейованих акцій):

$$ОГО = \sum_{t=1}^n 3,9 \times 0,5 + 2,8 \times 0,35 + 3,7 \times 0,15 = 1,95 + 0,98 + 0,555 = 3,485 \text{ млн. грн.}$$

5. Обираємо найприйнятніший варіант рішення. Порівнявши розраховані ОГО, можна зробити такий висновок. Найбільш доцільно вибрати джерело інвестування 2, тобто для залучення капіталу здійснити випуск облігацій, а гілки (джерела інвестування) 1 і 3 «дерева рішення» можна відкинути. ОГО найкращого рішення дорівнює 4,005 млн. грн.

### Задачі для самостійного розв'язання

**Задача 1.** Керівництво підприємства має обрати один з трьох альтернативних проектів:

1. вкласти кошти в придбання нового підприємства, що займається виробництвом вхідної сировини (Альтернатива 1);

2. вкласти кошти в розширення існуючих виробничих потужностей (Альтернатива 2);

3. вкласти кошти в перепідготовку і підвищення кваліфікації своїх співробітників з метою підвищення якості продукції, що виробляється, та якості процесу управління на підприємстві (Альтернатива 3).

Ризик-менеджери прогнозують можливість настання наступних ситуацій з певною ймовірністю, що можуть вплинути на реалізацію кожного з альтернативних проектів: піднесення економіки ( $p_1 = 0,45$ ); стагнація ( $p_2 = 0,3$ ); високі темпи інфляції ( $p_3 = 0,25$ ). В якості величини виграшу від інвестування коштів підприємством проектні менеджери вирішили обрати показник окупності інвестицій та представили наступний розрахунок цього показника (табл. 6):

Таблиця 6 – Розрахунок показника окупності інвестицій з урахуванням ймовірності виникнення різних ситуацій

Коефіцієнт окупності інвестицій	Ймовірність		
	$p_1 = 0,45$	$p_2 = 0,3$	$p_3 = 0,25$
Альтернатива 1	13,0	10,0	4,0
Альтернатива 2	9,0	14,0	5,0
Альтернатива 3	7,5	6,0	7,0

Якому з альтернативних проектів керівництву підприємства слід віддати перевагу?

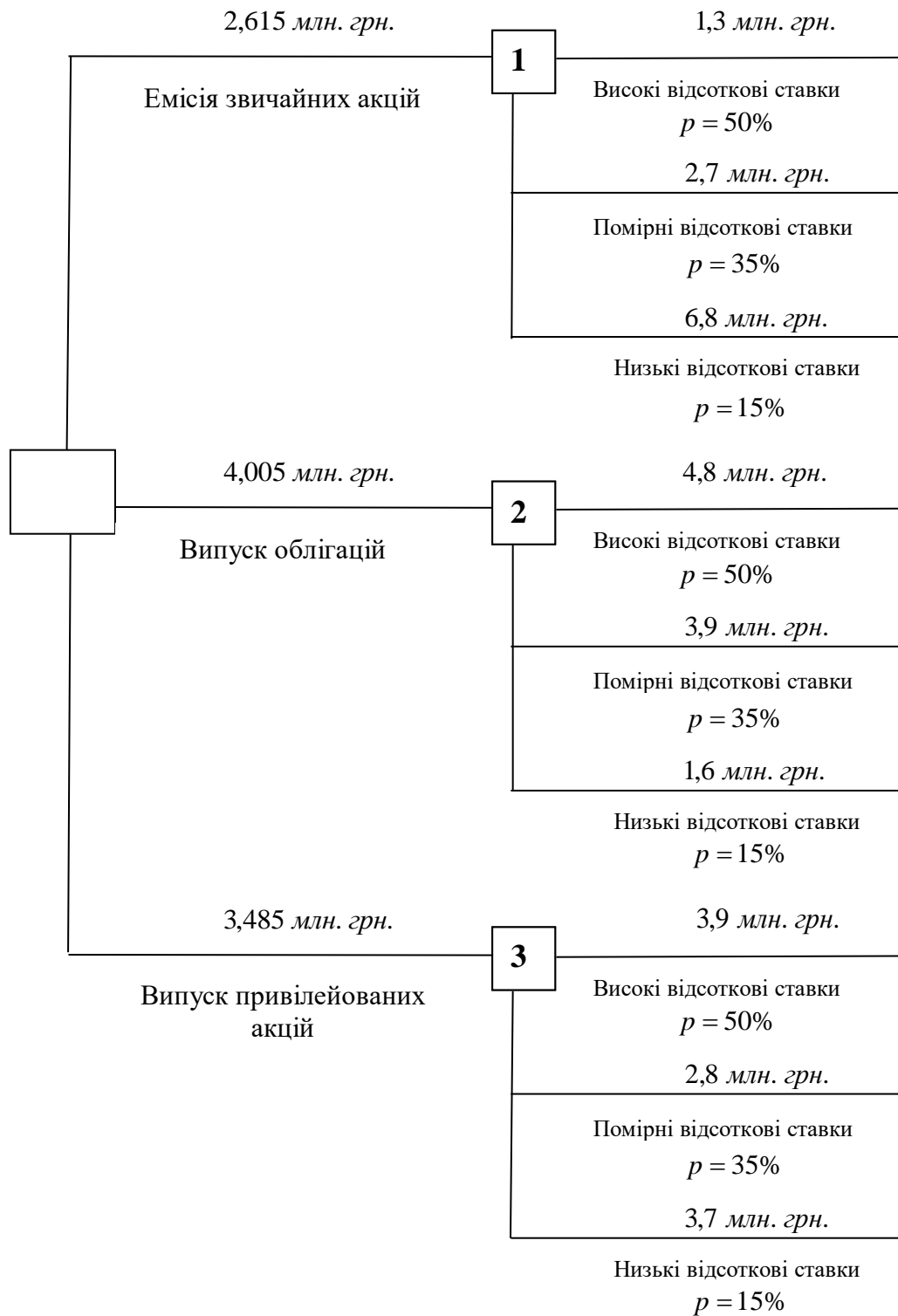


Рис. 4.1 – Дерево рішень

**Задача 2.** Керівнику проектного офісу від директора компанії було надано завдання обґрунтувати доцільність реалізації одного з трьох альтернативних варіантів проекту випуску інноваційної продукції: 1) розширення існуючих виробничих потужностей підприємства, 2) будівництво дочірнього підприємства за кордоном; 3) продаж патентної документації іншій компанії. Розмір економічного ефекту, який компанія може одержати, залежить від сприятливого чи несприятливого стану ринку інноваційної продукції (табл. 7).



Таблиця 7 – Розрахунок розміру економічного ефекту з урахуванням ймовірності виникнення різних ситуацій

Альтернативи компанії	Величина ефекту при стані ринкового середовища, млн. грн.	
	Сприятливий	Несприятливий
1. Розширення існуючих виробничих потужностей	12,0	11,0
2. Будівництво дочірнього підприємства за кордоном	8,0	13,0
3. Продаж патентної документації	9,5	7,0

За допомогою методу побудови «дерева рішень» потрібно надати рекомендації щодо вибору найбільш прийнятної альтернативи.

**Задача 3.** З метою диверсифікації виробничої діяльності апарат управління підприємства має обрати один з трьох альтернативних проектів:

1. придбання акцій компанії з переробки нафтопродуктів (Альтернатива 1);
2. будівництво дочірнього підприємства з виробництва супутніх товарів (Альтернатива 2);
3. купівля акцій авіакомпанії (Альтернатива 3).

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення трьох ситуацій: 1) високі темпи інфляції; 2) помірні темпи інфляції; 3) низькі темпи інфляції

Ризик-менеджери прогнозують такі ймовірності виникнення зазначених ситуацій: 0,2, 0,7 і 0,1 відповідно.

В якості величини виграшу обрано ефект від реалізації кожної альтернативи. Аналітики представили наступний розрахунок цього показника (табл. 8):

Таблиця 8 – Розрахунок розміру ефекту від реалізації кожної альтернативи з урахуванням ймовірності виникнення різних ситуацій

Розмір ефекту від реалізації кожної альтернативи, тис. грн.	Можливий рівень інфляції		
	Високий ( $p_1 = 0,2$ )	Помірний ( $p_2 = 0,7$ )	Низький ( $p_3 = 0,1$ )
1. Придбання акцій компанії з переробки нафтопродуктів	-12 000	+45 000	-15 000
2. Будівництво дочірнього підприємства з виробництва супутніх товарів	+750 000	-12 000	+850 000
3. Купівля акцій авіакомпанії	+40 000	+28 000	+35 000

Якому з альтернативних проектів керівництву підприємства слід віддати перевагу?

## Розділ 2. Управління організацією в контексті сталого розвитку

### Тема 5. Організаційні відносини в системі менеджменту

#### Питання та завдання для практичних занять

**Завдання 1.** Вкажіть, які параметри зовнішнього середовища (вибрати серед запропонованих варіантів) найкраще характеризують відповідний тип організаційної структури управління (табл. 5.1):

Таблиця 5.1 – Характеристика типів організаційних структур

Параметри зовнішнього середовища	Типи організаційної структури управління			
	Лінійна	Лінійно-функціональна	Дивізійна	Матрична
1. Просте/складне				
2. Незмінне/динамічне				
3. Відоме/невідоме				
4. Додайте самостійно				

**Завдання 2.** Для різних типів організаційних структур управління (ОСУ) заповнити таблицю 5.2:

Таблиця 5.2 – Переваги та недоліки організаційних структур

Тип ОСУ	Переваги	Недоліки	Сфера застосування

**Завдання 3.** Складіть організаційну структуру сервісного підприємства. Чи оптимальна вона? Чому? Якщо ні, то які ваші пропозиції з її удосконалення?

**Завдання 4.** Складіть посадові інструкції будь-якої посадової особи будь-якого сервісного підприємства (директора, менеджера з персоналу, менеджера по роботі з клієнтами, адміністратора тощо).

*Структура посадової інструкції:*

- Загальні положення
- Цілі
- Функції
- Повноваження
- Делегування
- Відповідальність

#### Ситуація для аналізу

Оцініть ситуацію Корпорації «RoTo» і дайте відповідь на запитання.

Майкл Річмен, президент мережі ресторанів «RoTo», пояснював раді директорів організаційну побудову фірми, схему якої він розробив сам (рис. 5.1).



Рис. 5.1 – Схема організаційної структури корпорації «RoTo»

Коли один із членів ради спитав його, що він думає про таку велику кількість підлеглих безпосередньо йому, президенту, Річмен відповів: «Я не вірю в традиційні принципи масштабу управління, згідно з якими менеджери повинні мати тільки 4-5 чоловік підлеглих. Це створює бюрократію. Всі мої підлеглі — гарні люди, і вони знають, що повинні робити. В будь-яку секунду вони можуть до мене звернутись за допомогою. Крім того, я хочу знати все з перших вуст. І якщо менеджер магазину може мати в підпорядкуванні 25-30 чоловік, то я просто зобов'язаний мати хоча б 17. Крім того, я вважаю, що декілька підлеглих недостатньо завантажують менеджера, а ви найняли мене для того, щоб я працював цілий день».

*Запитання та завдання:*

1. Як би ви відповіли на заяву Річмена? Вкажіть позитивні і негативні сторони масштабів управління?
2. Чи можна вдосконалити запропоновану структуру? Перепроєктуйте організаційну структуру корпорації з позиції наукового підходу.
3. Вкажіть фактори, що впливають на проектування організаційної структури.
4. Які види зв'язків можливі в цій корпорації? Наведіть приклади.
5. Вкажіть оптимальний рівень централізації і децентралізації в корпорації.

б. На основі власних спостережень з'ясуйте, яка з тенденцій (збільшення чи зменшення діапазону контролю) переважає в сучасних організаціях соціальної сфери? Поясніть цю тенденцію зі своєї точки зору.

### Тестові завдання

#### 1. Організація як функція менеджменту — це:

- а) група людей, об'єднаних однією метою в процесі праці;
- б) процес формування структури підприємства без урахування найбільш суттєвих зв'язків серед людей;
- в) встановлення взаємозв'язків між рівнями управління, а також визначення завдань і видів діяльності з метою інтеграції і координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених цілей.

#### 2. Необхідність виконувати функції, пов'язані з роботою — це:

- а) відповідальність;
- б) обов'язок;
- в) повноваження.

#### 3. Делегування — це:

- а) необхідність звітувати за результати роботи;
- б) право використовувати ресурси організації;
- в) передача повноважень;
- г) зняття відповідальності з однієї особи і передача її іншій.

#### 4. Право використовувати ресурси організації, приймати рішення і віддавати накази — це:

- а) делегування;
- б) відповідальність;
- в) обов'язок;
- г) повноваження.

#### 5. Департаментизація відповідає за:

- а) ступінь необхідного співробітництва між підрозділами;
- б) взаємозв'язки між рівнями і ланками управління;
- в) розподіл організації на підрозділи;
- г) процес створення оргструктури управління.

#### 6. Процесом ув'язки рівнів управління і забезпечення можливості розподілу завдань є:

- а) диференціація;
- б) департаментизація;
- в) координація;
- г) інтеграція.

#### 7. Делегування відповідальності і повноважень передбачає:

- а) централізація;
- б) децентралізація;
- в) диференціація;
- г) інтеграція.

**8. Проектування організації — це:**

- а) створення та упровадження структури та процесів організації;
- б) встановлення зв'язків між ланками і рівнями управління;
- в) встановлення взаємозв'язків між внутрішніми змінними організації.

**9. Зв'язки, по яких передаються повноваження безпосередньо від керівника до підлеглого є:**

- а) лінійними;
- б) функціональними;
- в) штабними.

**10. Зв'язки між двома і більше рівними за статусом частинами організації:**

- а) вертикальні;
- б) горизонтальні;
- в) прямі;
- г) зворотні.

**11. Зв'язки, що встановлюються і регулюються прийнятими в організації політикою і процедурами є:**

- а) формальними;
- б) неформальними;
- в) вертикальними;
- г) горизонтальними.

## **Тема 6. Структура управління організацією**

### **Питання та завдання для практичних занять**

#### **Ситуація для аналізу**

##### ***Кейс «Компанія «Anar»***

У даній навчальній ситуації зачіпаються наступні питання:

- Авторитарна система керування, її зв'язок з питаннями, що стосуються трудових ресурсів у творчо спрямованій компанії
- Корпоративні стратегії для універсального рекламного агентства
- Творчі підходи для просування і реклами(товару або послуг)
- Питання, що стосуються наявності/поширення інформації і засоби для їхнього досягнення

Січень, 2014 рік

Про компанію

Anar - це рекламна компанія з повним комплексом обслуговування. Anar, разом з Медиа Клубом (незалежна компанія, що виконує рекламні замовлення), надає клієнтам ряд послуг, таких, як консультації по маркетингу, методам креативного розвитку, вибору засобів масової інформації і постачання). Anar є асоціативним партнером Ammeriti Puris Lintas, всесвітньої мережі реклами і комунікацій. Список клієнтів Anar включає таких мережних клієнтів Lintas, як Johnson & Johnson, Unilever, а також таких місцевих клієнтів, як British Airways, F.Hoffman La-Rouche і Xerox.

Управління і штатні співробітники

Сильною стороною компанії є талановиті співробітники креативного відділу і відповідальна команда відділу ведення рахунків. Відділ креативної роботи постійно розробляє нові рішення - унікальні можливості для розвитку проектів клієнтів. Нещодавнім прикладом цього був показ моди для реклами нового центра копіювання, що показало вигідність продукції за допомогою моделей.

Команда бухгалтерів дуже відповідально відноситься до своєї роботи. Люди, що працюють там, користуються великою довірою з боку клієнтів.

Однак верхній ешелон керування характеризується негативним відношенням до змін. Компанія в цілому має труднощі, пов'язані з потоком інформації, тому що люди звикли до розмов низького комунікаційного змісту. Звичайною може бути фраза, сказана в компанії: "це Угорщина, тут таке не пройде". Деякі молодші співробітники, наприклад, помічник керуючого, що нещодавно провів багато часу, працюючи в Болгарії, відчув демотивацію після такого відношення .

Стиль керування в компанії також може бути охарактеризований як "командування і контроль". Баланс влади дуже сильно грає на користь менеджменту через нинішню економічну ситуацію в країні. Такий тип керування , схоже, існує постійно і не має жодних наслідків для компанії. Однак

цей спосіб керування до душі багатьом працівникам, що страждають недостатчею ініціативи, що неохоче йде на ризик і що відмовляється брати на себе відповідальність за виконувану роботу.

Управління компанією завжди характеризувалося схильністю орієнтуватися на короткостроковість. Зокрема, вона відома своєю економією на клієнтах для одержання більш високих короткострокових доходів. З огляду на прогнози багатьох аналітиків про те, що рекламна індустрія в Угорщині в останні десять років схильна до швидкого росту, це може мати згубні наслідки. Компанія швидше за все буде функціонувати краще, якщо вона буде орієнтуватися на міцні відносини з клієнтами, засновані на довірі і надійності, а не тільки на підході, орієнтованому на чекання практичного результату.

Квітень, 2014 рік

Останні заходи

За останній квартал плинність кадрів склала 33%, частково через командні і контрольні методи керування, що застосовуються у компанії. Працівники, що залишилися, включають двох, котрі минулого року були привселюдно звільнені на зборах. Також у компанії є люди, що активно шукають іншу роботу.

У відомому змісті ситуація з потоком інформації покращилася за допомогою створення прес-релізів для різних газет і журналів. Це пиар-статті, випущені за допомогою вчителів англійської мови, що працюють на півставці, вони зіграли позитивну роль у створенні іміджу компанії, і вона сподівається, що це допоможе клієнтам довідатися про компанію і завоювати довіру її клієнтів.

Бізнес план

У перший раз компанія домоглася прогресу в створенні бізнес плану, сконцентрувавши на правильному розподілі інформації. Особливо прогрес був досягнутий у створенні новий бізнес підходу, як частини плану. Тоді як споконвічно компанія орієнтувалася на підвищення контактів з місцевими клієнтами і завоювання нових зв'язків усередині країни, зараз спостерігається перехід до спроби завоювати більше міжнародних клієнтів. Компанія ввійшла в членство Американської Торговельної Палати і зараз має мережу представництв за рубежом.

Липень, 2014 рік

Останні заходи

Завдяки тому струсові, що компанія недавно зазнала, утративши 33% своїх співробітників, а також з огляду на рекомендації, дані їй іноземною консалтинговою фірмою з питань керування, компанія продемонструвала деякі знаки поліпшення в спілкуванні зі своїми співробітниками. Прикладом цього було запрошення всіх співробітників у гарний місцевий ресторан. Хоча керуючі небагато спілкувалися з підлеглими під час цього заходу, це все рівно було позитивним жестом.

Незважаючи на деякі спроби поліпшити систему поширення інформації, керування компанії усе ще характеризується існуванням так званих вертикальних стін і труднощами в доступі до точної і достовірної інформації.

Було багато випадків, коли люди, що працювали над визначеними проектами просто зупинялися на середині через неможливість одержати вірну інформацію. Ця ситуація дуже важка, тому що часто точні дані відомі колезі, який просто не хоче нею поділитися .

### ***Питання для обговорення***

Як ви вважаєте, чи дійсно персонал організації може одержати вигоду, приховуючи інформацію від своїх колег? Коли це може мати місце, і коли - немає?

2. Чи досить для створення гарного мікроклімату в колективі таких разових заходів, як запрошення всіх співробітників на обід у ресторан? Які види діяльності ви могли б запропонувати, щоб підсилити ефект від таких заходів?

3. Як ви вважаєте, чи маються які-небудь департаменти/відділи або функції, про які говорилося в кейсі, на яких погана дисципліна і мікроклімат би могли зробити особливо негативний вплив? Які це відділи?

### **Тестові завдання**

#### **1. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?**

- А) сукупність ланок управління організацією;
- Б) склад підрозділів управління підприємством;
- В) впорядкованість потоків виробничих ресурсів, які використовуються для виготовлення продукції;
- Г) сукупність і впорядкованість взаємопов'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення і виконання функцій організації.

#### **2. Норма керованості – це:**

- А) допустима кількість відділів, які підпорядковані одному робітнику;
- Б) допустима кількість виконавців, які підпорядковані одному керівникові;
- В) допустима кількість керівників в організації;
- Г) допустима кількість структурних підрозділів в організації.

#### **3. Структури, які характеризуються ієрархією влади в компанії, мають централізоване прийняття рішень, називаються:**

- А) механістичні;
- Б) адаптивні;
- В) фіктивні;
- Г) прозорі.

#### **4. Структури, які мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, децентралізацію, називаються:**

- А) механістичні;
- Б) адаптивні;
- В) фіктивні;
- Г) прозорі.

#### **5. Де переважно застосовується лінійна структура управління?**



- А) в управлінні корпораціями;
- Б) в управлінні акціонерними товариствами;
- В) в управлінні малими підприємствами;
- Г) в управлінні холдингами.

**6. Де переважно застосовують лінійно-функціональні служби управління?**

- А) в управлінні великими організаціями, схильними впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності;
- Б) в управлінні малими організаціями, несхильними впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності;
- В) в управлінні організаціями з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильними впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності;
- Г) в управлінні середніми організаціями.

**7. Яка організаційна структура є простою, економічною, з оперативним прийняттям та реалізацією управлінських рішень?**

- А) лінійна;
- Б) лінійно-штабна;
- В) лінійно-функціональна;
- Г) функціональна.

**8. В яких випадках доцільно застосовувати дивізіональну організаційну структуру?**

- А) коли зменшуються обсяги виробництва продукції;
- Б) коли підприємство займається науково-дослідною діяльністю;
- В) коли відбувається зростання підприємства та диверсифікація виробництва;
- Г) коли підприємство займається реалізацією продукції на одній території.

**9. Де переважно застосовують матричні організаційні структури?**

- А) в управлінні багатофункціональними організаціями з нетривалим життєвим циклом продукції;
- Б) в управлінні малими організаціями;
- В) в управлінні великими організаціями;
- Г) в управлінні середніми за розмірами організаціями.

**10. Яка основна перевага при застосуванні матричної організаційної структури?**

- А) орієнтованість на удосконалення інформаційних зв'язків між ланками управління;
- Б) орієнтованість на розробку інновацій;
- В) гнучкість та орієнтованість на нововведення;
- Г) орієнтованість на задоволення потреб споживачів.

**11. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати підприємству, яке має багато регіональних відділень?**

- А) лінійно-функціональну;
- Б) функціональну;
- В) дивізійну;
- Г) матричну.

**12. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати, якщо на підприємстві існує велика кількість спеціалізованих робіт?**

- А) лінійно-функціональну;
- Б) функціональну;
- В) дивізійну;
- Г) матричну.

**13. Який основний недолік застосування дивізійної організаційної структури?**

- А) дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- Б) існує внутрішньофірмова конкуренція;
- В) існує тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- Г) відсутнє втручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів.

**14. В яких організаціях доцільно застосовувати конгломератну структуру?**

- А) виробництво мобільних телефонів;
- Б) кондитерська фабрика;
- В) хлібозавод;
- Г) університет.

## **Тема 7. Стратегічне управління організацією в ринкових умовах господарювання**

### **Питання та завдання для практичних занять**

**Завдання 1.** Уявіть собі, що керівництво однієї з провідних туристичних фірм запросило вас, як консультанта в галузі стратегічного планування. З чого ви почнете свою роботу. Запропонуйте послідовність ваших дій:

- аналіз фінансового положення фірми;
- вивчення цілей фірми;
- аналіз діяльності вищого керівництва;
- вивчення положення і поведінки фірми на ринку;
- аналіз структури фірми в системі взаємодії її підрозділів;
- аналіз людського потенціалу фірми.

**Завдання 2.** Визначте кілька (по 2-3 для кожної групи) факторів зовнішнього середовища сервісного підприємства, які б становили загрозу або можливості для його розвитку. Результат оформіть у таблицю 7.1.

Таблиця 7.1 – Фактори зовнішнього середовища

Група факторів зовнішнього середовища	Являють собою загрозу	Надають нові можливості
1. Економічні		
2. ...		

### **Ситуація для аналізу**

Наприкінці 90-х рр. ХХ ст. корпорація «Сіре» втратила свою конкурентоздатність і потрапила в ситуацію, яку деякі спостерігачі називали «криза іміджу марки фірми». Основними факторами якими почали керуватися покупці стала мода. Мода є явищем надзвичайно мінливим, а тому щоб відповідати сучасності необхідно вносити часті зміни в життя і у речі, які нас оточують. Швидкі зміни стилю і моди сприяли розвитку торгівлі, а разом з нею і посиленню конкуренції. Покупці все менше витрачали грошей на високоякісні товари довготривалого користування, такі як побутова техніка і меблі, де «Сіре» займала традиційно сильні позиції. Проте «Сіре» дуже поволі реагувала на необхідність модернізувати свою діяльність. Спроби покращити продаж шляхом зниження цін призвели до значного росту обсягу продаж, але дали зниження прибутку. Керівництво фірми почало дуже серйозно думати про проведення змін на фірмі.

Керівництво вирішило розширити діяльність фірми і захопити нові галузі підприємництва. Одним з перших кроків було створення корпоративного комітету по стратегічному плануванню, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування і нерухомості.

Для розробки стратегії розвитку, яку б підтримала більшість членів комітету, був розроблений систематичний процес вивчення і оцінки ситуації.

Цей процес передбачав вивчення цілих галузей з метою виявлення потенційних можливостей для росту та аналіз того, як «Сіре» зможе використати

в новій справі свої специфічні сильні елементи. Крім того, новий бізнес повинен орієнтуватись на споживача і бути таким, в якому ім'я і репутація «Сіре» стала б конкурентною ознакою. І, нарешті, цей бізнес повинен бути таким, що може здійснюватись на національному рівні за допомогою існуючих магазинів роздрібною торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля призвели до рішення фірми «Сіре» зосередитись на фінансових послугах для споживачів — те, що зараз носить назву «Сіре» Файненшл Нетуорк» (Фінансова мережа «Сіре»).

Сьогодні «Сіре» володіє багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів, завдяки своїм 26 млн. активних рахунків з розрахунками за кредитними картками та впровадженню власної картки «Діскавер». Діяльність з фінансового обслуговування дала можливість фірмі продавати власну продукцію у кредит строком від 3 місяців до 5 років за незначні відсотки. Це пожвавило попит на високоякісну дорогу продукцію та повернуло імідж та повагу до марки фірми.

В подальшому зусилля комітету призвели до відкриття КБ «Голден-Банк».

*Запитання і завдання:*

2. Як ви вважаєте, чи змінила «Сіре» свою місію?
3. Що керівництвом сприймалося як основні сильні та слабкі сторони «Сіре»?
4. Яку стратегічну альтернативу обрала «Сіре»?

### **Тестові завдання**

#### **1. Стратегія — це:**

- а) сукупність засобів, за допомогою яких реалізуються цілі підприємства;
- б) головна мета, що визначає сутність існування організації;
- в) комплексний план, призначений для здійснення місії підприємства;
- г) рішення по вибору напрямку розвитку підприємства.

#### **2. Реалізація стратегії передбачає участь:**

- а) вищого керівництва;
- б) середнього керівництва;
- в) нижчого керівництва;
- г) керівництва усіх рівнів.

#### **3. До активної стратегії не належить:**

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія технологічної орієнтації;
- в) стратегія концентрації;
- г) усі є активними.

#### **4. Залежно від рівня на якому розробляється, стратегії можуть бути:**

- а) активними і пасивними;
- б) корпоративними і діловими;
- в) зростання і стабілізації;
- г) скорочення і реструктуризації.

**5. Для окремого виду діяльності розробляється:**

- а) ділова стратегія;
- б) функціональна стратегія;
- в) операційна стратегія;
- г) усі вище перераховані.

**6. Стратегія розвитку шляхом розширення видів діяльності має назву:**

- а) диференціації;
- б) інтеграції;
- в) диверсифікації;
- г) концентрації.

**7. Які чинники визначають вид стратегії:**

- а) ринок;
- б) продукт;
- в) конкурентоспроможність;
- г) прибутковість;
- д) технології.

**8. Стратегія, що передбачає спосіб реагування на зміни середовища є:**

- а) цілеспрямованою;
- б) послідовною;
- в) комбінованою.

**9. Різновидами функціональної стратегії є:**

- а) персонал-стратегія;
- б) стратегія управління загальними витратами;
- в) стратегія збуту;
- г) стратегія міжнародного розвитку.

**10. Стратегія спрямована на нарощування виробничих потужностей - це:**

- а) стратегія концентрованого росту;
- б) стратегія інтегрованого росту;
- в) стратегія диверсифікованості;
- г) стратегія диференціації.

**11. Стратегія, спрямована на розширення бізнесу за рахунок нових видів діяльності — це:**

- а) стратегія концентрованого росту;
- б) стратегія інтегрованого росту;
- в) стратегія диверсифікованого росту;
- г) стратегія диференціації.

**12. На вибір стратегії не впливають:**

- а) стадії життєвого циклу підприємства;
- б) потенціал підприємства;
- в) амбіції керівника;
- г) конкуренти;
- д) розміри організації;
- е) усі чинники мають вплив.

**13. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства проводиться для вивчення:**

- а) зовнішнього середовища;
- б) внутрішнього середовища;
- в) навколишнього середовища.

**14. До основних факторів зовнішнього середовища відносяться:**

- а) ринок; продукт; конкуренти;
- б) структура; продукт; персонал;
- в) цілі; задачі; технології;
- г) конкуренти; постачальники; споживачі.

## **Тема 8. Управління ефективністю та результативністю менеджменту організації**

Кейс: «Моторола»

Компанія «Моторола» була створена Полом і Джозефом Голвинами в 1928 р. спочатку як «Голвин Мануфакчурінг Корпорейшн», а в 1930 р. дістала сучасну назву. У той час компанія виробляла автомобільні приймачі і назва ідеально віддзеркалювала бізнес: перша частина «Motor» свідчила про причетність до засобів руху, а друга збігалась з найменуванням багатьох музичних компаній. І до цього часу компанія зберігає обрану позицію.

У наші дні «Моторола» має понад 700 підрозділів у 69 країнах світу, у тому числі 55 власних підприємств, і посідає чільне місце на ринку інформаційних технологій. Обсяг продажу становить понад 40 млрд дол. США. На науково-дослідні роботи щорічно витрачається 4,4 млрд дол., тобто 11 % доходу. Лозунг «Мотороли» – «Розум всюди» (*Intelligence everywhere*).

«Моторола» завжди робила головну ставку на людський фактор у піднесенні своєї конкурентоспроможності. Вислів «Поважливе ставлення до кожного» зафіксовано на картці, яку отримує кожен новий працівник. Окрім того, на ній міститься таке:

*Наші переконання* – Ми сподіваємось, що завжди:

- поважатимемо один одного;
- будемо безкомпромісно чесні.

*Наші цілі* – Ми прагнемо:

- визнання нашої фірми кращою серед профільних фірм;
- збільшення частки продажів на світовому ринку;
- поліпшення фінансових показників.

*Наші ініціативи* – Ми використовуємо такі способи досягнення цілей:

- зниження дефектності продукції;
- скорочення виробничого циклу;
- впровадження екологічно безпечних передових технологій;
- підвищення прибутковості;
- надання кожному співробітнику широких можливостей у спільній творчій праці.

Програма роботи з кадрами включає багато напрямів, чільне місце в якій посідають:

- підвищення кваліфікації співробітників. Витрати на цю роботу перевищують 200 млн дол. США (1,5 % обсягу продажів). Щорічно кожен співробітник має не менше 5 днів для підвищення кваліфікації. У 1981 р. компанія створила власний університет у Чикаго з відділеннями в Техасі, Іллінойсі (США), Сінгапурі та Шотландії. У ньому працюють 200 штатних та 400 запрошених викладачів. За прогнозами на 2010 р., працівники компанії будуть зайняті на робочих місцях лише 10 місяців, а по місяцю буде відводитись на опанування нових знань і навичок та відпочинок;

- формування стабільності штату і зниження плинності кадрів, рівень якої знизився з 10 % в 1986 р. до 4 % в 2002 р. Цьому сприяє впровадження

різноманітних соціальних програм: створення дитячих закладів, політика надання нової роботи в процесі реструктуризації, у тому числі на інших підприємствах;

- система глобального кадрового керівництва, що забезпечує професійне і службове зростання персоналу, найбільш повне розв'язання проблем співробітників. У корпорації «Моторола» немає жорсткої вертикальної ієрархії. Однак відділ кадрів фірми, підпорядкований головному керуючому (він же голова ради директорів), контролює роботу персоналу у всіх філіях. Система глобального кадрового керівництва означає не лише можливість заміни одних працівників іншими, але й просування керівників на вищі посади на підприємствах, розташованих у різних країнах світу;

- подолання міжкультурних бар'єрів на основі спеціального навчання за участю відомих у США вчених-антропологів, планування загальнофірмових заходів з урахуванням національних свят, культур і традицій;

- схема розв'язання конфліктів між керівниками і підлеглими шляхом надання права підлеглому висловити та аргументувати свою «особливу думку» вищому керівнику. Зокрема, започаткування одного з найбільш успішних міжнародних багатомільярдних проектів створення системи супутникового зв'язку «Ірідіум» пов'язано з особливою думкою одного зі співробітників;

- мотивація персоналу на основі преміювання бригад, що досягли найкращих результатів у підвищенні якості своєї роботи. Понад 10 років близько 4 тис. бригад (половина всіх бригад корпорації) беруть участь у змаганні під девізом найповнішого задоволення потреб замовника. 24 фіналісти представляють свої звіти в штаб-квартиру в Чикаго, на основі яких визначають переможців. Звіти доповідаються різними мовами, включають актуальні проблеми і представляють різноманітні регіони світу.

В Україні «Моторола» діє понад 10 років і має своє представництво, яке підпорядковане регіональному відділенню у Центральній і Східній Європі. «Моторола» має негативний досвід діяльності в Україні через вимушений вихід зі спільного з українською компанією «УРС» проекту сотового зв'язку «ФЛЕШ». Однак це не завадило «Моторолі» знайти в Україні унікальний потенціал і реалізувати ряд успішних проектів, налагодити співпрацю як з українськими, так і зарубіжними компаніями щодо розвитку сучасних систем зв'язку. При цьому важливий наголос компанія робить на розвитку і використанні «кадрового фактора» в Україні. Спільно з Національним технічним університетом (КПІ) створено чотири сучасні лабораторії для підготовки наукових спеціалістів, здатних створювати сучасне високотехнологічне устаткування. Спільно з українською компанією «Інформаційні програмні системи» в рамках технопарку Інституту електрозварювання ім. Е. О. Патона НАН України започатковано проект розробки програмного забезпечення, в якому задіяно понад 40 вітчизняних фахівців, які пройшли навчання в «Моторолі» і успішно співпрацюють з іноземними подібними центрами в Росії, Польщі та ін. Подібні проекти реалізуються і в Інституті кібернетики ім. В. М. Глушкова НАН України. Потенціал українських вчених і фахівців дозволяє розробляти високоякісні сервісні програмні продукти, що у прискореному темпі виявляють та усувають помилки в основних програмах. За



висловом генерального директора представництва «Моторола» в Україні С. Яценко, «наукові кадри, що співробітничать з «Моторола» в Україні, є свого роду «класиками» в розробці програмного забезпечення». Зараз «Моторола» діє в Україні в таких сферах:

- 1) Поставка устаткування для сотового зв'язку;
- 2) Просування систем двостороннього радіозв'язку, мобільних радіостанцій, транкингових систем, модемів і мультимедійного мультисервісного устаткування, напівпровідникових пристроїв, інтегральних схем і сотових терміналів.

Стратегічні напрями розвитку бізнесу «Мотороли» в Україні включають, по-перше, пропозицію таких товарів і послуг, що ґрунтуються виключно на новітніх технологічних розробках. У цьому зв'язку корпорація співробітничать не лише із сотовими операторами, а й з провідними державними і приватними організаціями. Серед них Міністерства внутрішніх справ, оборони, надзвичайних ситуацій, енергетики а також НАК «Нафтогаз» України, «Укрнафта», «Укртелеком», «Утел» та ін. По-друге, використання внутрішніх інтелектуальних ресурсів України, розвиток співробітництва з науковими і навчальними закладами, що мають у своєму складі фахівців, здатних створювати інтелектуальні продукти світового рівня.

#### **Необхідно відповісти на такі запитання:**

1. У чому полягають переваги системи глобального кадрового керівництва в корпорації «Моторола»?
2. Яким чином відбувається в корпорації подолання міжкультурних бар'єрів, розв'язання конфліктів та мотивація персоналу?
3. Визначить стиль керівництва, який застосовується в корпорації.

#### **Методичні вказівки до виконання практичного завдання**

Перше питання кейсу полягає в осмисленні ієрархічних рівнів управління в корпорації та впливу підвищення кваліфікації співробітників на подальше кар'єрне зростання та підвищення прибутковості корпорації «Моторола» в довгостроковій перспективі.

Друге питання кейсу полягає в аналізі та узагальненні студентом інформації щодо існуючої в корпорації програми роботи з кадрами, дослідженні головних напрямів кадрової політики (професійного розвитку, стимулювання персоналу, організаційної культури тощо).

При опрацюванні третього питання кейсу студенту необхідно навести та дослідити існуючі стилі керівництва, зокрема авторитарний, демократичний, ліберальний.

#### **Тестові завдання**

1. З погляду теорії менеджменту фактором ефективності функціонування системи управління у складних умовах, що змінюються є...
  - а) Рефлексивність.

- б) Раціональність.
  - в) Адаптивність.
  - г) Оновлюваність.
  - д) Системність.
2. Ефективність менеджменту у першу чергу визначається ефективністю функціонування якої підсистеми підприємства?
- а) Виробничої.
  - б) Управляючої.
  - в) Керованої.
  - г) Інформаційної.
  - д) Соціальної.
3. Відповідно до теорії менеджменту яка ефективність визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їхній потенціал?
- а) Системна.
  - б) Економічна.
  - в) Операційна.
  - г) Багатофункціональна.
  - д) Всі відповіді вірні.
4. Відповідно до теорії менеджменту яка ефективність залежить від того, наскільки раціонально організоване управління, тобто від складу і кількості ланок, їхньої підпорядкованості, розподілу функцій?
- а) Операційна.
  - б) Системна.
  - в) Багатофункціональна.
  - г) Економічна.
  - д) Організаційна.
5. Економічна ефективність менеджменту у загальному виді розраховується як співвідношення економічного ефекту від управління і ...
- а) Витрат на виробництво продукції.
  - б) Економічної рентабельності підприємства.
  - в) Витрат на нього.
  - г) Обсягу реалізації продукції.
  - д) Чисельності працюючих.
6. До основних понять ефективності управління відноситься ефективність:
- а) Праці працівників апарата управління.
  - б) Процесу управління.
  - в) Системи управління.
  - г) Механізму управління.
  - д) Використання ресурсів.

7. Ефективність управління організацією в теорії менеджменту найбільш точно відображає фактор...

а) Одержання кращого фінансового результату діяльності у порівнянні з аналогічним періодом.

б) Досягнення поставлених цілей у більш короткий термін і з найменшими витратами.

в) Збільшення запасів, ресурсів, потенціалу підприємства у порівнянні з аналогічним періодом.

г) Одержання додаткових конкурентних переваг на ринку.

д) Всі відповіді вірні.

8. Відповідно до системного підходу критерієм результативності організації є її здатність до...

а) Адаптивності.

б) Реактивності.

в) Цілеспрямованості.

г) Амбівалентності.

д) Сталості.

9. Коефіцієнт ефективності удосконалення управління ( $K_e$ ) розраховують за формулою:

а)  $\text{Ефективність} / \text{Витрати на управління}$ .

б)  $\text{Витрати на управління} / \text{Ефективність}$ .

в)  $\text{Ефективність} / (\text{Витрати на управління} * 100\%)$ .

г)  $(\text{Витрати на управління} * 100\%) / \text{Ефективність}$ .

д)  $\text{Прибуток} / \text{Чисельність працюючих}$ .

10. Оцінка ефективності менеджменту організації повинна починатися з...

а) Вивчення мотивації праці.

б) Залучення високопрофесійних працівників зі сторони.

в) Визначення критеріїв і показників оцінки ефективності.

г) Інформаційного програмування.

д) Анкетування працівників.

## Тема 9. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг

### Питання та завдання для практичних завдань

**Завдання 1.** Систематизуйте наведені послуги за класами і сформулюйте їх загальні характеристики. Перелік послуг: готельні, соціальні, інформаційні, туристичні, побутові, послуги громадського харчування, автосервісу, медичні послуги, послуги авіаперевезень, фінансові послуги, юридичні послуги, послуги освіти, ремонтні послуги, страхові послуги.

З метою систематизації послуг необхідно скласти перелік споріднених і відмінних характеристик, які допоможуть у визначенні класів та розподілу послуг за ними.

Для розв'язання завдання слід використати загальний підхід до класифікації послуг, а саме – на кого (на що) спрямовані послуги та їх характер: матеріальні (відчутні) або нематеріальні (невідчутні). Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Систематизація послуг

Основні класи послуг	Види послуг	Сфера послуг
1	2	3
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на споживача		
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на мислення споживача		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на активи		

**Завдання 2.** В одному з районів обласного центру функціонує понад 35 підприємств різних форм власності, основною діяльністю яких є надання таких платних послуг фізичним і юридичним особам: послуги з ремонту і реставрації будівель, транспортні перевезення вантажів, консалтингові послуги, технічний захист інформації, туристично-екскурсійні послуги, аудиторські послуги, франчайзинг, фінансово-кредитні послуги, косметологічні послуги, освітні послуги, житлово-комунальні послуги, охоронні послуги, експертні послуги, стоматологічні послуги, хімічистка, рекламні послуги, будівельні послуги, ритуальні послуги, послуги з працевлаштування, банківські послуги, юридичні послуги, консигнаційні, пасажирські перевезення, рекламні послуги.

Необхідно: Розробіть матрицю сегментації послуг. На основі позиціонування послуг на ринку запропонуйте нові їх види. Фактори сегментації послуг можуть бути комбінованими, тому матриця послуг має вигляд таблиці (табл. 9.2), в якій функціонують послуги споживачів.

Таблиця 9.1 – Матриця сегментації послуг (споживачів)

СПОЖИВАЧІ	ПОСЛУГИ	
	Ділові послуги	Особисті послуги
Тільки послуга		
Послуга, що збільшує цінність будь-чого матеріального		
Послуга, яка створює будь-що матеріальне		

**Завдання 3.** Визначте ціну реалізації побутової послуги (ремонт теле-, радіоапаратури) для підприємства, яке сплачує єдиний податок у розмірі 6% суми виручки від реалізації послуг і є платником ПДВ ціни на послуги (20%). Вихідні дані: вартість матеріалів, комплектувальних виробів – 100 грн; плановий прибуток – 20 грн.; коефіцієнт, який враховує суму єдиного податку за ставкою 6%, становить 1,064.

### Тестові завдання

**1. Класифікація послуг необхідна для того, щоб:**

- а) визначити найбільш важливі характеристики послуг;
- б) поліпшити розуміння послуги, як економічної категорії;
- в) з'ясувати в якій мірі виділені характеристики, властиві іншим класам;
- г) усі відповіді правильні.

**2. До відчутних послуг спрямованих на матеріальне майно клієнта можна віднести:**

- а) охорону здоров'я, салони краси і перукарні;
- б) ремонт техніки, охорону, хімчистки і пральні;
- в) освіту, теле-, радіозв'язок та інформаційні послуги;
- д) юридичні і консультативні послуги.

**3. До виробничих послуг можна віднести:**

- а) торговельні, транспортні і послуги зв'язку;
- б) банківські, фінансові і страхові;
- в) лізинг, інжиніринг і технічне обслуговування устаткування;
- д) жодна з груп не є виробничими послугами.

**4. Мериторні послуги — це ті, що:**

- а) купуються на конкурентному ринку;
- б) є корисними, але неусвідомленими споживачем, тому надаються безкоштовно;
- в) регламентуються нормами права, вказівками посадових осіб.

**5. Експертні, управлінські, маркетингові послуги входять у групу:**

- а) консалтингу;
- б) інжинірингу;

в) ліцензійних послуг.

**6. Надання виробничих, комерційних, науково-технічних та інших послуг спеціалізованими інженерно-консультативними фірмами:**

- а) консалтинг;
- б) екаунтінг;
- в) інжиніринг;
- г) бенчмаркінг.

**7. Вид ліцензійних послуг, що базуються на передачі прав на ведення певного виду бізнесу разом із товарним знаком:**

- а) лізинг;
- б) комерційна концесія;
- в) франшиза;
- г) патент;
- д) консигнація.

**8. Послуги агента, котрий представляє інтереси клієнта на біржі (митниці, страховій компанії) мають назву:**

- а) консалтингові послуги;
- б) мобільний банкінг;
- в) брокерські послуги;
- г) експертні послуги.

**9. Головними елементами системи сервісного підприємства є:**

- а) покупець, продавець, система надання і фізичне оточення;
- б) клієнт, сервісний службовець і система надання;
- в) клієнт, система надання, обслуговуючий персонал і політика фірми;
- г) покупець, продавець, культура обслуговування;
- д) жодна відповідь неправильна.

**10. Особливостями сфери послуг в сучасних умовах господарювання є:**

- а) нечутливість до ринкової кон'юнктури;
- б) можливість транспортування послуг;
- в) високий динамізм розвитку;
- г) універсальний характер послуг;
- д) індивідуальність і нестандартність надання послуг.

**11. До економічних функцій сфери послуг відносяться:**

- а) створення додаткових матеріальних благ;
- б) відтворення робочої сили;
- в) зниження витрат праці в домашніх господарствах;
- г) забезпечення безпеки держави;
- д) обслуговування матеріального виробництва.

**12. Додаткові матеріальні блага створюють такі види послуг:**

- а) освіта і наука;
- б) транспорт і зв'язок;
- в) побутове обслуговування;
- г) фінанси і страхування;
- д) усі види послуг.

**13. Послуга — це...**

- а) результат діяльності сервісного підприємства;
- б) невидимий товар;
- в) те, що можна купити, але не можна відчутти;
- г) користь, що надається у формі діяльності;
- д) усі відповіді правильні;
- е) усі відповіді неправильні.

**14. Стандарти обслуговування розробляються для:**

- а) збільшення відчутності послуг;
- б) можливості їх збереження і транспортування;
- в) зменшення мінливості послуг;
- г) підвищення ефективності управління ними;
- д) можливості відділення виробництва і споживання послуг.

**15. Розподільчо-обмінний сектор сфери послуг включає:**

- а) транспорт і зв'язок;
- б) торгівлю і фінанси;
- в) науку і освіту;
- г) управління і страхування;
- д) охорону здоров'я і безпеку держави.