

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

**О.Є. Кузьмін, І.С. Процик,  
Х.С. Передало, Р.З. Дарміць**

# **МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИЧНІ І ЛАБОРАТОРНІ ЗАНЯТТЯ**

*Рекомендувала Науково-методична рада  
Національного університету “Львівська політехніка”  
як навчальний посібник для студентів усіх форм навчання  
галузей знань “Менеджмент і адміністрування”*

Львів  
Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”  
2009

*Рекомендувала Науково-методична рада  
Національного університету “Львівська політехніка”  
як навчальний посібник для студентів усіх форм навчання  
галузей знань “Менеджмент і адміністрування”  
(протокол № 9 від 3.11.2008 р.)*

**Рецензенти:**

**Алексєєв І.В.**, доктор екон. наук, професор, Національний університет “Львівська політехніка”;

**Башнянин Г.І.**, доктор екон. наук, професор, Львівська комерційна академія;

**Козоріз М.А.**, доктор екон. наук, професор, Інститут регіональних досліджень НАН України

Розглянуто основні теоретичні аспекти науки “Менеджмент” згідно з програмами курсів “Менеджмент” (галузі знань “Економіка і підприємництво”) та “Основи менеджменту” (галузі знань “Менеджмент і адміністрування”). Наведено завдання для практичних і лабораторних занять з цих дисциплін. Практичні завдання містять контрольні запитання, тести та ситуаційні задачі

Лабораторні завдання дають змогу узагальнити теоретичний матеріал та поглибити його розуміння, частково апробувати навички, застосовувати управлінський інструментарій на практиці. Наведено контрольні запитання до захисту курсового проекту (роботи).

Для студентів стаціонару та дистанційних форм навчання (заочна, екстернат тощо), а також викладачів вищих навчальних закладів, керівників, підприємців, тренерів курсів, організаторів тренінгів тощо.

© Кузьмін О.С., Процик І.С.,  
Передало Х.С., Дарміць Р.З., 2009  
© Національний університет  
“Львівська політехніка”, 2009

# ЗМІСТ

Загальні положення .....	4
<b>Менеджмент: практичний аспект</b>	
Тема 1. Сутність та значення менеджменту .....	5
Тема 2. Історичні етапи розвитку науки про менеджмент .....	10
Тема 3. Організації та процес менеджменту .....	15
Тема 4. Функції та технологія менеджменту .....	24
Тема 4.1. Планування як загальна функція менеджменту .....	27
Тема 4.2. Організування як загальна функція менеджменту .....	33
Тема 4.3. Мотивування як загальна функція менеджменту .....	39
Тема 4.4. Контролювання як загальна функція менеджменту .....	46
Тема 4.5. Регулювання як функція менеджменту .....	50
Тема 5. Методи менеджменту .....	53
Тема 6. Управлінські рішення .....	58
Тема 7. Інформація та комунікації у менеджменті .....	66
Тема 8. Керівництво та лідерство .....	72
Тема 9. Відповідальність та етика у менеджменті .....	82
Тема 10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту .....	85
Тема 11. Особливості зарубіжних систем менеджменту .....	89
Тема 12. Управління конфліктами і стресами .....	92
Відповіді до кросвордів .....	98
<b>Менеджмент: лабораторний аспект</b>	
<b>Лабораторна робота № 1</b> “Дослідження трудової діяльності менеджерів з допомогою фотографії робочого часу” .....	100
<b>Лабораторна робота № 2</b> “Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою вибору стратегії розвитку” .....	112
<b>Лабораторна робота № 3</b> “Аналізування та вдосконалення організаційної структури управління підприємством” .....	123
<b>Лабораторна робота № 4</b> “Використання менеджером з мотиваційною метою форм та систем оплати праці” .....	131
<b>Лабораторна робота № 5</b> “Удосконалення системи контролю та регулювання на підприємстві” .....	140
<b>Лабораторна робота № 6</b> “Аналізування та подолання конфліктів і стресових ситуацій в апараті управління організації” .....	146
Список літератури .....	151
Додатки .....	154

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

У навчальному посібничку “Менеджмент: практичні і лабораторні заняття” подано методичні вказівки та завдання для виконання практичних, лабораторних робіт з дисципліни “Основи менеджменту” для студентів галузі знань “Менеджмент” та з дисципліни “Менеджмент і адміністрування” для студентів галузі знань “Економіка і підприємництво”.

Мета цього посібничка з менеджменту – ознайомити студентів з основними поняттями, принципами, законами та підходами у менеджменті; навчити формувати конкретні правильні управлінські рішення щодо різноманітних ситуацій; виявляти сфери та перспективи застосування теоретичних знань і практичних навичок.

Для різнобічного, ґрунтовного засвоєння та перевірки знань студентів у посібнику, а саме у практичному його аспекті, пропонується підхід, який ґрунтується на використанні для ознайомлення коротких теоретичних відомостей, контрольних запитань, тестових та ситуаційних завдань до кожної теми. Для урізноманітнення підходів до вивчення матеріалу використовуються кросворди та криптограми, що гармонійно доповнює процес освоєння курсу. Лабораторний аспект містить комплект лабораторних робіт, розрахований для освоєння студентами протягом семестру, закріплення основних понять на прикладі аналізу конкретних управлінських ситуацій. Для більшості лабораторних робіт розроблено 30 поваріантних завдань, що дає змогу повноцінно завантажити та об’єктивно оцінити знання конкретного студента.

Посібничок розроблений відповідно до послідовності тем навчальної програми, яка ґрунтується на розгляді управління організацією з позицій процесійного підходу, тобто поетапного виконання функцій і методів менеджменту, управлінських рішень та комунікацій, форм влади і стилів керівництва, управління переїнами, конфліктами і стресами, оцінювання економічної, організаційної та соціальної ефективності системи менеджменту. Разом з тим, враховано елементи системного, ситуаційного та функціонального підходів.

Пропоновані послідовність, кількість та структура виконання практичних і лабораторних робіт мають рекомендаційний характер і можуть змінюватися залежно від кількості годин, відведених для занять, та обсягу пройденого теоретичного матеріалу для студентів відповідних форм навчання.

Виконуючи завдання, студенти мають можливість спробувати працювати індивідуально або в групі, використати наявні знання з інших економічних дисциплін для прийняття рішень, проявити риси лідера чи ефективного учасника команди, що є важливим для формування майбутнього економіста чи менеджера.

Наприкінці посібничка подано питання для самопідготовки студентів у ході виконання та захисту курсового проекту (роботи) з дисципліни “Менеджмент” (“Основи менеджменту”), а також список літератури, використаний під час підготування пропонованого видання та рекомендований студентам для самостійного ознайомлення.

# МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Щоб досягнути успіху, слід робити не якусь одну справу на 100 % краще,  
а сто справ на 1 % краще.*

*Космо Паласіо де Мораєш – молодий (Бразилія)\**

## ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Менеджер – це людина, яка достатньо розумна для того,  
щоб вести вашу справу, і достатньо мудра, щоб не мати власної.*

*Костянтин Душенко (Москва)*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**УПРАВЛІННЯ** – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

**МЕНЕДЖМЕНТ** – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

**ЗАКОНИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це “оптимізовані з урахуванням мінливості та перспектив розвитку зовнішнього середовища (сталі та незаперечні) ((канони, постулати, правила,...)) норми управління організаціями”. Менеджмент ґрунтується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

**ПІДПРИЄМЕЦЬ** – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, схильна до новаторства, примноження багатства; регулює створення чого-небудь нового, яке має цінність; бере на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення від своїх досягнень.

**МЕНЕДЖЕР** – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

---

\* Більшість афоризмів, окрім тих, на які є посилання на літературні джерела, взято з [41–43].

**РІВНІ УПРАВЛІННЯ** – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти тощо; середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан тощо; найнижчий рівень управління – технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дати визначення управління та менеджменту. Яка різниця між ними?
2. Якими законами менеджменту керуються в управлінській діяльності?
3. Які ви знаєте управлінські ролі за Мінцбергом?
4. Горизонтальний і вертикальний поділи праці.
5. Рівні управління. Графічне зображення рівнів. Характеристика.
6. Які визначення поняття “менеджмент” дає Оксфордський словник англійською мовою?
7. Що необхідно розуміти під поняттям “менеджмент” з позиції функціонального підходу?
8. Які з принципів менеджменту ви можете назвати? Обґрунтуйте їхню роль у процесі управління.
9. Якими, на вашу думку, якостями повинен бути наділений менеджер?
10. Хто такий підприємець і яка його роль у процесі управління діяльністю організації?
11. Чи може менеджер бути підприємцем? Поясніть на прикладі.
12. Назвіть основні відмінності та спільні риси менеджера та підприємця.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. За напрямками здійснення менеджмент поділяється на такі види:**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| а) плановий, організаційний, виробничий;   | в) виробничий, фінансовий, кадровий;  |
| б) плановий, організаційний, мотиваційний; | г) виробничий, фінансовий, маркетинг; |

**2. За напрямом здійснення менеджмент поділяють на:**

- |  |   |
|--|---|
| а) міжособистісний, інформаційний, мотиваційний; | в) технічний, інституційний, управлінський; |
| б) виробничий, фінансовий, маркетинг;            | г) стратегічний, тактичний, оперативний     |

**3. Управлінські рівні в організації виникають в результаті:**

- а) великої чисельності працівників;
- б) вертикального поділу праці і координації дій;
- в) горизонтального поділу праці і необхідності спеціалізації підрозділів.

**4. Відмінності між менеджером та підприємцем полягають у:**

- а) пріоритетності міжособистісних ролей;
- б) особистих якостях;
- в) стратегічній орієнтації та фінансовому стані;
- г) способі та манері спілкування з людьми.

**5. Відмінність між менеджером і підприємцем полягає у:**

- а) приналежності до певного рівня управління, розмірі оплати праці, повазі, прихильності підлеглих;
- б) ставленні до залученого капіталу, процесі розподілу прибутку;
- в) стратегічній орієнтації, можливостях здійснення задуманого, залученні ресурсів, використанні організаційної структури.

**6. У результаті вертикального поділу праці за Парсонсом утворюються три рівні управління:**

- а) стратегічний, оперативний, тактичний;
- б) спеціальний, лінійний, функціональний;
- в) технічний, управлінський, інституційний;
- г) формальний, неформальний, змішаний.

## **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

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

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

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

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

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

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

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

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

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

Відповідь обґрунтуйте.

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

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

4. У 1991 році на інженерно-економічному факультеті Львівського політехнічного інституту (тепер – Інститут економіки і менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”) було створено кафедру менеджменту і підприємництва у виробничій інфраструктурі, завідувачем якої призначено професора, д-ра екон. наук Олега Євгеновича Кузьміна, який і дотепер очолює її. Кафедра швидко розвивалась та активно розширювала коло наукових інтересів. Оскільки з часом акцент було зроблено на питаннях зовнішньоекономічної діяльності, то у 1996 році кафедру перейменовано відповідно до сфери діяльності на кафедру менеджменту і міжнародного підприємництва. У 1995 році на загальних зборах колективу факультету більшістю голосів було обрано нового декана факультету (тепер директора ІНЕМ) О.Є. Кузьміна. Під керівництвом Олега Євгеновича інститут динамічно розвивається, досягнуто вагомих успіхів у створенні та впровадженні багаторівневої системи підготовки фахівців з напрямів “Економіка і



підприємництво”, “Менеджмент”, ліцензовано та акредитовано понад сім спеціальностей. У колективі, який очолює О.Є. Кузьмін, панує атмосфера творчого пошуку у вирішенні навчальних, методичних, наукових і виховних проблем, належна увага приділяється вирішенню проблем соціального захисту працівників інституту, розвитку матеріально-технічної бази навчання.

Вкажіть, до якого рівня управління належить О.Є. Кузьмін в ієрархії Національного університету “Львівська політехніка” та ієрархії ІНЕМ. Відповідь обґрунтуйте.

### 5. Тест Ейнштейна

(За допомогою цього тесту А. Ейнштейн підбирав собі учнів)

Вам, як справжньому майбутньому менеджеру, доведеться неодноразово зіткнутись з різноманітними управлінськими ситуаціями, для вирішення яких, безумовно, потрібен гнучкий і розвинутий інтелект, наприклад, такий, що дав змогу відомому вченому створити теорію відносності. Пропонується розв’язати цей тест та оцінити свої можливості стати учнем А. Ейнштейна та справжнім успішним менеджером.

#### УМОВИ:

1. Є п’ять будинків різного кольору.	2. У кожному будинку живе один мешканець, що відрізняється від сусіда за національністю: німець, англієць, швед, датчанин, норвежець.
3. Кожен мешканець споживає лише один визначений напій.	
4. У кожного мешканця є якась тваринка.	б. Жоден з п’яти мешканців не п’є однакові з іншими напої, не курить однакових сигарет і не має однакових тварин, не живе в однакових будинках.
5. Кожен мешканець курить сигарети визначеної марки.	

#### ПІДКАЗКИ:

Англієць живе в червоному будинку.	Норвежець живе в першому будинку.
У шведа є собака.	Той, хто курить “Marlboro”, живе біля того, хто має котика.
Датчанин п’є чай.	Людина, яка має коника, живе біля того, хто курить “Dunhill”.
Зелений будинок стоїть ліворуч від білого.	Той, хто курить сигарети “Winfield”, п’є пиво.

Мешканець зеленого будинку п'є каву.	Норвежець живе біля блакитного будинку.
Людина, що курить "Pall Mall", має пташку.	Німець курить "Rothmans".
Мешканець із середнього будинку п'є молоко.	Той, хто курить "Marlboro", – сусід людини, що п'є воду.
Мешканець жовтого будинку курить "Dunhill".	

**ЗАПИТАННЯ:** У кого ж живе рибка?

## ТЕМА 2. ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ НАУКИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ

*Головний урок історії полягає у тому, що людство не піддається навчанню.  
Уінстон Черчілль (Великобританія)*

*Досвід – це те, чого набуваси, не отримуючи того, що хотів.  
NN*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

#### **І.1. ЕТАПИ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

– це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент. Перший етап історичного розвитку менеджменту – розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва; другий етап – формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків; третій етап – побудова систем управління, орієнтованих на ринок; четвертий етап – активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення; п'ятий етап – формування системних та ситуаційних підходів; 6 етап – комп'ютеризація управлінських процесів.

**І.2. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ В УКРАЇНІ** – це сім періодів розвитку управлінської науки в радянський та пострадянський періоди:

**1 період (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.).** Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державного регулювання.

**2 період (1921–1928 рр.).** Удосконалювалось адміністративне управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

**3 період (1929–1945 рр.).** Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увага приділялась удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

**4 період (1946–1965 рр.).** Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої систем управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

**5 період (1965–1975 рр.).** Була зроблена спроба здійснення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ в умовах адміністративно-командної системи.

**6 період (1975–1988 рр.).** Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР, підтвердилась необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

**7 період (від 1985 р. і донині).** Здійснення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять підетапів:

а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

в) упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

г) упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

д) початок та розвиток ринкових реформ (цей підетап реалізується вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У який період історії цивілізації виникла потреба в науці про менеджмент? Що було передумовою цього кроку?
2. Скільки етапів розвитку менеджменту ви можете назвати?

3. Охарактеризуйте етапи розвитку менеджменту.
4. Хто був засновником “школи наукового управління”? Що ви можете сказати про цих людей?
5. Назвіть основні концепції “школи наукового управління”.
6. У якому році була заснована школа “фордизму”. На якій ідеї ґрунтувалися погляди цієї школи?
7. Які принципи розробив Анрі Файоль, основний засновник класичної (адміністративної) школи управління? Скільки функцій менеджменту він виділив?
8. У чому особливість другого етапу розвитку менеджменту? Які школи виникли на цьому етапі?
9. Чому засновників школи поведінської науки було названо біхевіористами?
10. Дайте визначення поняттю “система”. Яка відмінність між закритою та відкритою системами?
11. Який визначний внесок було зроблено завдяки формуванню системного підходу у науку про менеджмент?
12. На що спрямований ситуаційний підхід у менеджменті?
13. Охарактеризуйте основні етапи розвитку управлінської науки в Україні. У чому їхні особливості?

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Яка з наукових шкіл менеджменту виникла першою?**

- |                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| а) наукового управління;       | в) “фордизму”;         |
| б) класична (адміністративна); | г) людських стосунків. |

**2. Класичну (адміністративну) школу управління започаткував:**

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| а) Генрі Форд;  | в) Фредерік І. Тейлор; |
| б) Анрі Файоль; | г) Мері Паркер Фолліт. |

**3. До принципів менеджменту, які розробив Анрі Файоль, належать:**

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| а) ієрархія управління;                     | в) децентралізація;             |
| б) дисципліна;                              | г) єдність напрямку діяльності; |
| д) компетентність управлінського персоналу. |                                 |

**4. Завдяки існуванню якої школи виник виробничий менеджмент:**

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| а) класичної;          | в) поведінської науки;   |
| б) людських стосунків; | г) наукового управління. |

**5. Основною ідеєю школи “фордизму” було:**

- а) впровадження потоково-масового виробництва, ключову роль у якому відігравали машини;
- б) покращання взаємозв’язків між адміністративним персоналом та робітниками;
- в) застосування математичних методів у процесі управління;
- г) розгляд організації як відкритої системи.

**6. Хто з представників наукових шкіл у своїх дослідженнях виділив основні принципи наукового управління:**

- а) Анрі Файоль;
- б) Фредерік Тейлор;
- в) Генрі Гант;
- г) Дуглас Мак Грегор.

**7. Системний підхід у менеджменті дав змогу:**

- а) швидко реагувати на зміну обставин як всередині організації, так і за її межами;
- б) будь-яку організацію розглядати як відкриту систему, яка складається з таких елементів: структури, завдання, технології, ресурсів, людей, цілей;
- в) впроваджувати мотиваційні механізми у процесі управління;
- г) для вирішення проблем використовувати сучасні комп’ютерні технології.

**8. Біхевіористами називають вчених, які займалися:**

- а) питаннями матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- б) розробленням методів налагодження міжособистісних відносин;
- в) розробленням методів наукової організації праці;
- г) питаннями швидкої адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища організації.

**9. Процесійний підхід у менеджменті – це:**

- а) підхід, який розглядає управління як процес безперервних взаємопов’язаних дій;
- б) підхід, який ґрунтується на використанні теорії систем у менеджменті;
- в) підхід на засадах виділення різних шкіл;
- г) підхід, який спрямований на вибір прийомів менеджменту для вирішення конкретних управлінських питань з метою найефективнішого досягнення цілей організації.

### **10. Функціональний підхід у менеджменті передбачає:**

- а) реалізацію конкретних функцій через загальні;
- б) реалізацію загальних функцій через конкретні;
- в) реалізацію методів менеджменту;
- г) прийняття управлінських рішень.

### **11. Системний підхід у менеджменті передбачає:**

- а) розгляд управлінського процесу через безперервну реалізацію функцій менеджменту;
- б) використання теорії систем та підсистем;
- в) урахування конкретних ситуацій;
- г) акцентування уваги на людському факторі.

## **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

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

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

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

А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.

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

В. Створення ремонтної служби.

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

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

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

Є. Прийняття поправок до Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств".



**ФОРМАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ** – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо.

**ВИДІЛЯЮТЬ ТРИ ГРУПИ ФОРМАЛЬНИХ ГРУП:**

- командні групи: президент компанії і віце-президент, начальник цеху та його заступники тощо;

- цільові виробничі групи: групи технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів тощо;

- комітети, які поділяють на спеціальні (комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія) та постійні (ревізійна комісія, науково-технічна рада директорів тощо).

**НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ** – це група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань) та, як правило, входить до складу формальної організації. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСТА** – це організація, яка має лише одну ціль.

**ОРГАНІЗАЦІЯ СКЛАДНА** – це організація, яка ставить перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

**ЮРИДИЧНА ОСОБА** – це офіційно зареєстрована у встановленому порядку організація, яка володіє майном, може від свого імені набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражі, третейському суді, має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі.

**МЕХАНІСТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ** – це організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ОРГАНІСТИЧНА** – це організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвитком самоконтролю, демократизацією комунікацій тощо.

**ГРУПА (КОЛЕКТИВ)** – це дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і водночас перебуває під впливом конкретних людей.



**ФОРМАЛЬНІ ГРУПИ** – створюються за бажанням керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

**НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ** – створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії.

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ** – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації, та поділяються за такими ознаками: рівнем впливу (макроекономічні, мікроекономічні) та за середовищем впливу (фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ організації).

**ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ** – це основні внутрішні змінні організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність ізсередини.

**ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ** – це рушійні сили, що визначають функціонування організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності), непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини).

**ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ** – це послідовність певних закінчених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації: 1 етап – виконання функцій менеджменту (реалізація конкретних функцій менеджменту через загальні); 2 етап – формування та використання методів менеджменту; 3 етап – трансформація методів менеджменту в управлінські рішення; 4 етап – забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю “організація”. Назвіть відомі вам загальні риси організації.
2. За якими ознаками можна класифікувати організації?
3. Яка основна відмінність між формальними та неформальними організаціями? Наведіть приклади.
4. Яку організацію можна назвати простою, а яку складною? Поясніть на прикладі.

5. Чому організацію з позиції системного підходу можна розглядати як відкриту систему? З яких підсистем складається ця організація? Як вони взаємодіють між собою?
6. На які типи поділяють формальні групи? Наведіть приклад кожної з них.
7. Поясніть недоліки та переваги існування на підприємстві неформальних груп та можливі причини вступу до них працівників.
8. Що таке група (колектив) згідно з визначенням Марвіна Шоу?
9. Розкрийте основні положення теорії Дж. Хоманса.
10. Назвіть види підприємств та товариств в Україні, вкажіть на відмінності між ними.
11. Від яких умов залежить успіх кожної організації? Поясніть.
12. Що розуміють під факторами впливу на організацію?
13. За якими ознаками класифікують ці фактори? Чи є між ними взаємозв'язок?
14. Які фактори внутрішнього середовища організації ви можете назвати?
15. Що таке технологія? Які види технологій ви знаєте? Поясніть на прикладі кожен вид.
16. Чому, на вашу думку, фактори зовнішнього середовища організації поділяють на фактори прямого та непрямого впливу?
17. Що розуміють під процесом менеджменту? З яких етапів він складається? Що слід розуміти під зворотним зв'язком? Поясніть.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

***1. Вкажіть, які з факторів належать до внутрішніх змінних організації:***

- а) люди, технологія, цілі, структура;
- б) соціально-культурні обставини, законодавчі акти, міжнародні події;
- в) стан економіки, профспілки, постачальники;
- г) стан техніки та технології, споживачі, державні органи влади.

***2. До факторів внутрішнього середовища організації належать:***

- а) технологія;
- б) заробітна плата;
- в) соціально-культурні обставини;
- г) споживачі;
- д) соціальні плани.

***3. До факторів внутрішнього середовища організації не належать:***

- а) науково-технічний прогрес;
- б) цілі;
- в) люди;
- г) стан техніки і технології;
- д) технологія.

**4. Вкажіть характеристики факторів зовнішнього середовища організації:**

- а) обмеженість інформації, зміни у законодавстві, нестабільність ринку товарів і послуг, праці;
- б) експорт, імпорт, митне регулювання;
- в) взаємозалежність, складність, рухомість, невизначеність, багатогранність.

**5. Особливості функціонування та створення неформальної організації полягають у:**

- а) цілеспрямованому та планомірному формуванні керівником;
- б) наявності визначеної організаційної структури, зафіксованої у штатному розписі;
- в) формуванні організаційної структури управління на засадах соціальної взаємодії;
- г) існуванні формалізованих посадових інструкцій для членів групи.

**6. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії впливають на організацію через:**

- а) міжнародні події та оточення;
- б) постачальників, споживачів та конкурентів;
- в) політичні та соціально-культурні обставини;
- г) особливості економічних відносин.

**7. Неформальна організація на підприємстві утворюється:**

- а) у разі виникнення критичної ситуації;
- б) для переорієнтації діяльності;
- в) для задоволенні потреби в спілкуванні, приналежності, захисті, симпатії;
- г) у результаті вертикального та горизонтального поділу праці.

**8. Внутрішнє середовище організації формується із таких змінних:**

- а) ресурси: матеріальні, трудові і фінансові;
- б) цілі, структура, працівники, завдання, технологія, люди;
- в) робітники, інженерно-технічний персонал, керівники, конкуренти;
- г) постачальники, споживачі, організації-сусіди.

**9. В організації можуть існувати такі типи формальних груп:**

- а) стратегічні;
- б) комбіновані;
- в) традиційні;
- г) тимчасові комітети;
- д) якісні.

**10. До групи керівників в організації, як правило, входять:**

- а) бухгалтери;
- б) начальник механічного цеху та його заступники;
- в) охоронці;
- г) фахівці відділу маркетингу;
- д) секретарі.

**11. Комітетом в організації вважають:**

- а) групу людей, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання;
- б) групу керівників підприємства;
- в) групу людей, яка виконує одне завдання;
- г) президента компанії і віце-президента.

**12. Групи, які виникають в організації спонтанно, називають:**

- а) формальними;
- б) спеціальними;
- в) цільовими;
- г) штабними;
- д) неформальними.

**13. Формальні та неформальні групи в організації відрізняються:**

- а) наявністю лідера;
- б) зв'язками між членами групи;
- в) мотивами виникнення.
- г) зв'язками з керівництвом.

**14. Формальні групи на підприємстві виникають у результаті:**

- а) вертикального поділу праці;
- б) спільного проведення вільного часу людьми;
- в) аналізу зовнішнього середовища;
- г) горизонтального поділу праці.

**15. Неформальні групи в організації:**

- а) створюються цілеспрямовано та функціонують за чітко продуманим планом;
- б) володіють структурою, яка створена у результаті соціальної взаємодії;
- в) залучають своїх членів для задоволення потреб причетності, тісного спілкування, взаємодопомоги;
- г) формуються за інтересами, симпатіями.

**16. Типи формальних груп в організації:**

- а) служби, цехи, підрозділи, філії;
- б) цільові групи, керівники, комітети;

- в) профспілки, спорткомітети, охорона праці, медобслуговування;
- г) страйкові комітети, рада директорів, ліквідаційна комісія.

**17. До цільових виробничих груп в організації входять:**

- а) директор і начальники відділів;
- б) товариства;
- в) профспілка;
- г) збори акціонерів;
- д) технологи для вирішення питань автоматизації обладнання цеху.

**18. Стосовно неформальних груп в організації менеджера варто:**

- а) намагатись позбавитись від неформального лідера;
- б) визнавати їхнє існування;
- в) застосовувати авторитарні методи впливу;
- г) залучати до участі у виробленні управлінських рішень;
- д) розділяти і розосереджувати у різні відділи.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

1. На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:

А. Створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

2. Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

А. Автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку.

Б. ЗАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 20 % персоналу у зв'язку зі зміною власника.

В. ТзОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп'ютерної мережі.

Г. СП, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.

Д. Меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

3. У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки.

У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

А. У кількості членів організації.

Б. У контактах із зовнішнім середовищем.

В. У способі виникнення.

Г. У зв'язках між членами організації.

4. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.

Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціального сформованого комітету.

В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.

Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Відповідь обґрунтуйте.

5. Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете:

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.

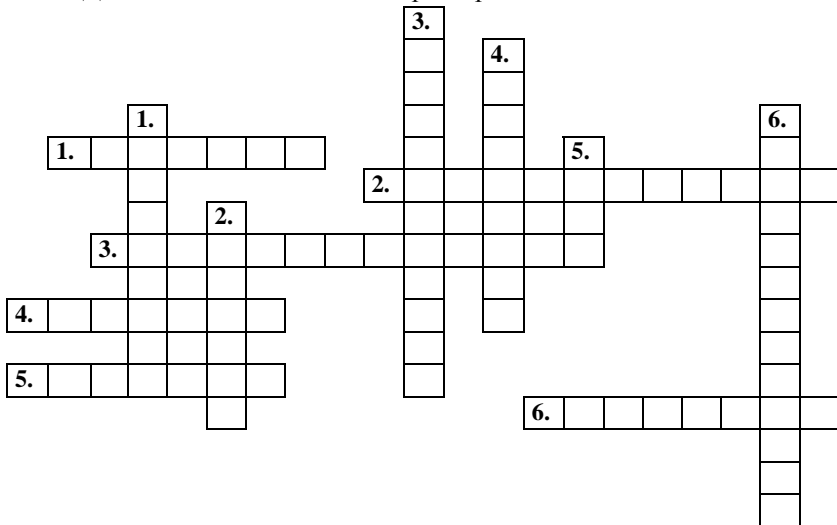
В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.

Г. Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.

Відповідь обґрунтуйте.

### 6. Кросворд “Організації”

Дайте відповіді на питання кросворда.



#### *Горизонтально:*

1. Рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.
2. Різновид організації, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, авторитаризмом в контролі тощо.
3. Вид технології згідно з підходом американського соціолога Джеймса Томпсона.
4. Тип формальної групи.
5. Вид організації, яка має більше ніж одну ціль.
6. Фактор зовнішнього середовища організації прямої дії.

***Вертикально:***

1. Фактор зовнішнього середовища організації непрямої дії.
2. Вид організації за величиною.
3. Вид ресурсу як фактор внутрішнього середовища організації.
4. Група, створена за бажанням керівника у результатів вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.
5. Конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності, фактор внутрішнього середовища організації.
6. Властивість організації як відкритої системи.

## **ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Багато вчень подібні до віконного скла.*

*Ми бачимо істину через нього, але воно водночас відділяє нас від неї.*

*Джейран Халіль Джейран (Ліван)*

*Якщо з невідомим зустрічається релігійна людина, вона говорить про Бога.  
Коли з невідомим зустрічається менеджер, він говорить про фінансування.*

*NN*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це відокремлені види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу.

**ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ОСНОВНІ)** – це види управлінської діяльності, які беруть участь в усіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту належать: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

**КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ЧАСТКОВІ)** – це види управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності), та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту.

**ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це послідовне виконання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).



КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОДІЛЯЮТЬСЯ:

**ЗА ОЗНАКОЮ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ** – на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

**ЗА ОЗНАКОЮ ОБ'ЄКТА** – це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо.

**ЗА ОЗНАКОЮ ЕЛЕМЕНТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттю “функція менеджменту”.
2. Внаслідок чого були утворені функції менеджменту?
3. Скільки загальних (основних) функцій виділено на сучасному етапі розвитку менеджменту?
4. Чому їх названо загальними функціями?
5. Наведіть приклад конкретних функцій менеджменту.
6. Який існує взаємозв'язок між загальними та конкретними функціями менеджменту? Приклад.
7. Що розуміють під об'єднувальною функцією менеджменту?
8. За якими ознаками здійснюється класифікація конкретних функцій менеджменту?
9. Що ви розумієте під технологією менеджменту?

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Управління організаційним розвитком на підприємстві – це:**

- а) конкретна функція менеджменту;
- б) мотивування діяльності працівників;
- в) використання системної орієнтації.
- г) регулювання діяльності підприємства;
- д) планування діяльності організації;

**2. До конкретних функцій менеджменту належать:**

- а) планування, організування, мотивування;
- б) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- в) контролювання, регулювання;
- г) керівництво та лідерство.

**3. За ознакою місця у менеджменті виділяють такі функції:**

- а) організаційні, адміністративні, соціальні;
- б) загальні, конкретні, об'єднувальну;
- в) інформаційні, матеріальні, фінансові;
- г) маркетингові, виробничі, управлінські.

**4. Управління конфліктами – це:**

- а) планування діяльності організації;
- б) мотивування діяльності працівників;
- в) конкретна функція менеджменту;
- г) регулювання діяльності підприємства.

**5. До загальних функцій менеджменту належать:**

- а) управління технічною підготовкою виробництва;
- б) планування технічної підготовки виробництва;
- в) мотивування працівників, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю;
- г) управління інструментальним цехом на автобудівному підприємстві.

**6. Конкретні функції менеджменту набувають змісту завдяки цілеспрямованій дії на:**

- а) працівників відділу кадрів;
- б) технологічний процес;
- в) інформаційний ресурс;
- г) загальну функцію менеджменту.

## **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

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

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

2. На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матері-

ального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з упровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

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

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

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

## **ТЕМА 4.1. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Ціль підлеглого – не виконати завдання начальства,  
а зняти важкість з його серця.  
Авессалом Підводний*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**ПЛАНУВАННЯ** – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.

**ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНЕ** – це різновид планування, який полягає у розробленні стратегії діяльності організації.

**ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАТИВНЕ** – це різновид планування, який полягає у розробленні комплексного оперативного плану з метою реалізації визначеної стратегії діяльності організації.

**СТРАТЕГІЯ** – це напрям розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей. Стратегії класифікують за такими ознаками: ієрархією, функціональним спрямуванням, термінами реалізації, стадіями економічного розвитку, напрямками можливого розвитку, місцем організації у конкурентній боротьбі, ступенем глобалізації, “наступальними діями”, характеристиками виробничо-господарської діяльності, галузевою орієнтацією, експортно-імпортною політикою тощо.

**МІСІЯ** – це чітко виражена причина існування організації, яка може охоплювати такі напрями: турботу про працівників; турботу про виробництво; політику зростання та фінансування фірми; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

**ЦІЛІ** – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи).

**БЮДЖЕТ** – це багатопланове поняття, яке можна розглядати з різних позицій, а саме:

1) з позиції передбачення майбутнього стану організації бюджет є планом-прогнозом;

2) з позиції відображення діяльності підприємства чи його окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень та видатків, що повинні в ідеалі бути збалансованими;

3) з позиції реалізації контрольної функції менеджменту бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;

4) з фінансового погляду бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Бюджети класифікуються за такими ознаками: періодом дії, об'єктом бюджетування, формою вираження, відповідністю видатків та надходжень, сферами діяльності, видами витрат, моментом відображення надходжень та видатків, способом врахування витрат тощо.

**БЮДЖЕТУВАННЯ** – це процес розроблення бюджету в організації.

**ТАКТИКА** – короткотермінова стратегія.

**ПОЛІТИКА** – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей організації.

**ПРОЦЕДУРИ** – це дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації.

**ПРАВИЛО** – це порядок дій, які повинні бути виконані у специфічній одноразовій ситуації. Правило розраховане на конкретне й обмежене питання.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

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

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Стратегічне планування в організації полягає у:**

- а) розподілі витратної частини бюджету;
- б) аналізі міжнародного оточення;
- в) використанні форм влади;
- г) конкретизації політики організації;
- д) встановленні стандартів контролю;
- е) розробленні стратегії.

## **2. Етапами процесу стратегічного планування є:**

- а) встановлення місії та цілей організації, оцінка й аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, вибір та аналіз стратегічних альтернатив;
- б) визначення цілей організації, формування бюджету та системи економічних показників, вибір політики, тактики, процедур та правил;
- в) установа місії та цілей організації, визначення чисельності працівників, розроблення короткострокових і довгострокових планів;
- г) формування місії, оцінка та аналіз сильних та слабких сторін організації, розроблення методів менеджменту.

## **3. Місія організації – це:**

- а) чітко виражена причина існування організації;
- б) конкретний кінцевий стан організації;
- в) довгостроковий план діяльності підприємства;
- г) короткотермінова стратегія.

## **4. Вибирати стратегію доцільно на підставі оцінки таких факторів:**

- а) рівень ризику, вплив адміністративних важелів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- б) рівень ризику, вплив економіки, вплив факторів внутрішнього середовища;
- в) рівень ризику, вплив власників, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- г) рівень ризику, вплив мотиваційних факторів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, вплив минулих стратегій.

## **5. Оцінка стратегічних альтернатив відбувається за такими критеріями:**

- а) забезпечення конкурентних переваг;
- б) обмеженість інформації, швидкість зміни навколишнього середовища;
- в) ступінь відповідності місії та цілям організації;
- г) система економічних показників.

## **6. Планування реалізації стратегії (оперативне планування) підприємства ґрунтується на:**

- а) оцінці стану конкурентів;
- б) мотивуванні працівників;
- в) формуванні місії організації;
- г) встановленні форм і систем заробітної плати;
- д) використанні відповідних правил та процедур.

**7. Політика як складова адміністративного напрямку планування реалізації стратегії – це:**

- а) загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей;
- б) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;
- в) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;
- г) дії, які необхідні в одноразовій специфічній ситуації.

**8. Тактика як складова стратегічного планування – це:**

- а) короткотермінова стратегія;
- б) загальне керівництво для дій і прийняття рішень;
- в) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;
- г) метод розподілу ресурсів;
- д) підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня.

**9. Кінцевим результатом стратегічного планування на підприємстві є:**

- а) тактичні та оперативні плани;
- б) вибір та оцінка стратегії;
- в) довгострокові рішення;
- г) методи менеджменту;
- д) конкретні рішення і показники.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

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

А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.

В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

2. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Відповідь обґрунтуйте.

3. Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 ос. в галузі деревообробки та меблевиробництва, одним із засновників якого ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

4. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б вироби з гутного скла. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.

2. Визначте цілі.

3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.

4. Виберіть стратегію розвитку.



## ТЕМА 4.2. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

*В ієрархії кожний індивід має тенденцію підніматись до свого рівня некомпетентності.*

*Лоуренс Дж. Пітер [18]*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**ОРГАНІЗУВАННЯ** – це вид управлінської діяльності, який відображає створення структури управління організацією.

**ПОВНОВАЖЕННЯ** – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові тощо) і спрямувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне вирішення.

**ДЕЛЕГУВАННЯ** – це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

**КЛАСИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ПЕРЕДАЧІ ПОВНОВАЖЕНЬ** – повноваження передаються від вищого до нижчого рівня

**КОНЦЕПЦІЯ ОБМЕЖЕНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ** – згідно з цією концепцією підлеглий має можливість відхиляти вимогу керівника.

**ЛІНІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ** – передаються за суворою ієрархією від керівника до підлеглого.

**ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ** – делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ** – це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та дають змогу керувати організацією.

**ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ** – це сукупність взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього.

**ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ** – це ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях; керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти.

**КОМБІНОВАНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ** – це структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ РАЦІОНАЛЬНОЇ БЮРОКРАТІЇ** – це структура управління, яка характеризується чітким поділом праці і, як результат, появою висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічністю рівнів управління, за якої нижчий рівень контролюється вищим; наявністю взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальною безособовістю, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки; прийманням на роботу з урахуванням кваліфікаційних вимог тощо.

**ДИВІЗІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ** – це структури управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними організаціями. До них належать: продуктові, споживчі та територіальні.

**АДАПТИВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ** – це структури управління організаціями, які здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основні типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КОНГЛОМЕРАТНА** – це комбінація різноманітних видів організаційних структур управління.

**ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ** – це зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ** – це делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

**ОРГАНІГРАМА** – це схематичне відображення структури управління, зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю “функція організування”. Вкажіть етапи організування.
2. Назвіть основні аспекти процесу створення структури управління організацією.

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

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### ***1. Проектні структури управління організацією – це:***

- а) тимчасові структури, які створюють для виконання конкретного завдання;
- б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;
- в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;
- г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

**2. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:**

- а) формування територіальних відокремлених підрозділів;
- б) побудову структури за продуктовим принципом;
- в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
- г) наявність консультативних штабів.

**3. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:**

- а) правилами та особистими якостями менеджера;
- б) політикою, процедурами та правилами;
- в) посадою, особистими якостями менеджера;
- г) посадою, рівнем централізації.

**4. До адаптивних організаційних структур на підприємстві належать:**

- а) проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні;
- б) бюрократичні, дивізійні;
- в) територіальні, продуктові і споживчі.

**5. Матричні структури управління організацією – це:**

- а) структура, в якій члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних підрозділів, де вони працюють постійно;
- б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;
- в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;
- г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

**6. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:**

- а) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
- в) допоміжний, консультативний, особистий;
- б) допоміжний, рекомендаційний, штабний;
- г) обслуговуючий, консультативний, особистий.

**7. Виділяють такі види функціональних повноважень:**

- а) лінійні та спеціальні;
- б) обслуговуючі та консультативні;
- в) рекомендаційні, обов'язкові з'ясування, паралельні;
- г) продуктові, територіальні, споживчі.

**8. Повноваження в межах функції менеджменту “організування” – це:**

- а) форма впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- в) розмір оплати праці та місце в організації;
- г) здатність приймати непопулярні рішення.

**9. Органіграма відображає:**

- а) процес прийняття раціональних рішень;
- б) планування робочих місць;
- в) кількісні співвідношення явищ;
- г) організаційну структуру підприємства.

**10. Функція менеджменту “організування” відображає:**

- а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;
- б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;
- в) процес створення структури управління організацією;
- г) процес стимулювання.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

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

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

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

В. Дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури.

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

Д. Відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління.

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

Відповідь обґрунтуйте.

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

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

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

В. Матричної структури для виконання конкретних тимчасових завдань.

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

Д. Конгломератної структури.

Е. Ваш варіант.

3. За наведеними даними сплануйте організаційну структуру та вкажіть її вид:

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

Б. Середнє торгово-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 3, кількість виробничих підрозділів – 12, кількість функціональних служб – 8, кількість груп споживачів – 4;

В. Кондитерське підприємство, кількість заступників директора – 4, кількість виробничих підрозділів – 8, кількість функціональних служб – 6, кількість регіонів, у яких є представництва, – 6;

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

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

4. Ознайомтеся з “Пам’яткою для менеджера” стосовно організації діяльності підприємства:

- постійна реорганізація структури компанії зумовлена законами бізнесу: “Якщо хочеш вижити, перебудовуйся!”

- не можна поспішати з реорганізацією. Передчасна перебудова структури компанії може лише зашкодити справі;
- менеджер повинен усвідомлено прийняти перебудову, інакше йому важко буде виконувати свої основні функції;
- якщо в житті одна людина не може бути слугою двох господарів, то в бізнесі може;
- не завжди допомагає рішуча відмова від старої структури. Іноді успіх забезпечується лише однією невеликою зміною (доповненням, удосконаленням).

Поясніть, в яких ситуаціях реалізуються згадані правила. Наведіть приклади.

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

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

Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)?

До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

### **ТЕМА 4.3. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Чи вартує напружуватись заради того, щоб прожити нещасне життя?... [3]*

#### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**МОТИВУВАННЯ** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

**ПОТРЕБА** – це відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.

**ВИНАГОРОДА** – це те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу.

**ТЕОРІЇ МОТИВУВАННЯ** – це сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

**ТЕОРІЇ МОТИВУВАННЯ ЗМІСТОВНІ** – це сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, які відображають зміст потреб та концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, що забезпечує обґрунтоване установалення винагород.

**ТЕОРІЇ МОТИВУВАННЯ ПРОЦЕСІЙНІ** – це сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, що відображають процес винагородження.

**МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ** є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці і заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

**ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА (ЄТС)** – це єдиний уніфікований підхід до оцінки складності робіт і диференціації умов оплати праці усіх категорій персоналу.

**НАДБАВКИ** – це додаткові виплати працівникам за високу професійну майстерність; високі досягнення в праці; вислугу років (зазвичай стосується військових та працівників правоохоронних органів); виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов; класність водія легкових і вантажних автомобілів, автобусів; роботу в умовах режимних обмежень тощо.

**ДОПЛАТИ** – це кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати установаються за: роботу у понаднормовий час; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.



**ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ** – це спосіб оплати праці працівників, основою якого є ідея стимулювання процесу та певних результатів трудової діяльності (продуктивності праці, використання робочого часу, зменшення собівартості, збільшення прибутку тощо). Розрізняють відрядну, почасову, комбіновану (почасово-відрядну), комісійну.

**ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого розмір заробітної плати визначається кількістю виготовленої продукції.

**ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВА** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого розмір заробітної плати працівника залежить від кількості відпрацьованого часу.

**ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМБІНОВАНА** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата працівника складається з трьох частин: почасової (містить тарифну оплату, доплати, надбавки); відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань); преміальної (складається з премій за виконання певних показників).

**ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата визначається на підставі нормативу у відсотках до показника, поліпшенню якого сприяє трудова діяльність працівника.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Поясніть на прикладі етапи історичного розвитку мотивування як економічної категорії.
2. Яка відмінність між поняттями “потреби” та “винагорода”?
3. Чому потреби поділяються на первинні та вторинні? Як можна задовольнити ці потреби працівників підприємства?
4. Вкажіть етапи мотивування.
5. Назвіть відомі вам змістовні теорії мотивування. Чому їх об’єднано саме під такою назвою?
6. Яка зі змістовних теорій мотивування, на вашу думку, найповніше відображає потреби працівників вітчизняних підприємств?
7. Назвіть складові заробітної плати.
8. Що таке Єдина тарифна сітка, і з якою метою її було запроваджено?
9. Що таке премія, надбавка, доплата? Дайте визначення та поясніть на прикладі
10. Назвіть відомі вам форми та системи оплати праці. У чому їх відмінність?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Система заробітної плати, яка передбачає зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, називається:**

- а) регресивною комісійною винагородою;
- б) лінійною комісійною винагородою;
- в) акордною відрядною;
- г) непрямою відрядною;
- д) почасово-преміальною.

**2. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:**

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

**3. Згідно з теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:**

- а) першочергового задоволення потребують потреби фізіологічні та безпеки;
- б) первинні потреби уже задоволені, і необхідно задовольняти потреби влади, успіху та причетності;
- в) насамперед необхідно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;
- г) доцільно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

**4. Відрядна прогресивна заробітна плата передбачає:**

- а) зменшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;
- б) збільшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;
- в) використання фіксованого відсотка від певного показника;
- г) застосування комбінованої форми оплати.

**5. До систем комісійної форми заробітної плати працівника належить:**

- а) преміальна;
- б) акордна;
- в) проста;
- г) комбінована;
- д) лінійна.

**6. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:**

- а) внутрішні і зовнішні;
- б) змістовні та процесійні;
- в) особові та загальні;
- г) первинні та вторинні.

**7. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:**

- а) моральні, економічні та організаційні;
- б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- в) моральні, ринкові та організаційні;
- г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;
- д) соціально-психологічні, економічні та організаційні;

**8. В організації можуть використовуватись такі форми заробітної плати:**

- а) територіальна;
- б) відрядна;
- в) регресивна;
- г) преміальна;
- д) ліберальна.

**9. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:**

- а) змісті результату кожного працівника в загальних цілях організації;
- б) змісті трудового процесу як задоволенні вторинних потреб працівника;
- в) ідентифікації потреб працівників і їхньому задоволенні результатами трудового процесу.

**10. До основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, за теорією К. Альдерфера, належать:**

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) первинні та вторинні;
- в) внутрішні та зовнішні;
- г) існування, зв'язку та зростання.

**11. Згідно з теорією "Х" визначальною потребою у людей є:**

- а) фізіологічна;
- б) захищеності;
- в) влади;
- г) зростання;
- д) первинна.

**12. Дж. Аткінсон у своїй теорії результативної валентності стверджував, що успіх, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від:**

- а) прагнення індивіда задовольнити свої вторинні потреби;
- б) використання керівництвом контролю та погроз;
- в) застосування процесійних теорій мотивації;
- д) прагнення особи досягти успіху та уникнути негативної оцінки.

## СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

1. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.

Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

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

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

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

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

Обґрунтуйте відповідь

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

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

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

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

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

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

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

4. Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливають на розмір ЗП кожного працівника?

А. Заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики.

Б. Бухгалтер приватного швейного підприємства.

В. Токар державного автобудівного підприємства.

Г. Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії.

Д. Майстер авторемонтного підприємства.

Е. Майстер-ремонтник будівельної організації.

Є. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.

Ж. Заступник директора з економіки тютюнової фабрики.

З. Економіст ПЕВ хлібопекарного заводу.

І. Водій державного автопасажирського підприємства.

К. Заступник директора з маркетингу меблевої фабрики.

Л. Охоронець у ТзОВ.

М. Працівник бригади тинькувальників, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

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

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

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

#### **ТЕМА 4.4. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Добрим словом і револьвером ви досягнете значно більшого,  
ніж одним лише добрим словом.*

*Аль Капоне [18]*

#### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**КОНТРОЛЮВАННЯ** – це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

**КОНТРОЛЬ ПОПЕРЕДНІЙ** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на вході в систему організації та реалізації через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо).

**КОНТРОЛЬ ПОТОЧНИЙ** – це різновид контролю, який ведеться у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності. Він характеризується тим, що набуває характеру управлінської необхідності; має ціль та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює на ресурси для внутрішнього споживання організації; спрямований на усі види діяльності організації тощо.

**КОНТРОЛЬ ЗАКЛЮЧНИЙ** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на виході із системи організації та визначенні кількісних та якісних аспектів результатів виробничо-господарської діяльності.

**КОНТРОЛЬ ЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ** – це різновид контролю, який полягає у наявності спеціалізованих контрольних служб; використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; впливі “зверху донизу”; закритості інформації про контроль тощо.

**КОНТРОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ** – це різновид контролю, який ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорості інформації про цілі, засоби, терміни здійснення контролю; забезпеченні двостороннього впливу тощо.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Яка мета контролювання на підприємстві?
2. За якими ознаками здійснюється класифікація контролю?
3. Наведіть приклади застосування різних видів контролю на вітчизняних підприємствах щодо:
  - а) трудових ресурсів;
  - б) інформаційних ресурсів;
  - в) фінансових ресурсів;
  - г) матеріальних ресурсів;
  - д) технологічних ресурсів.
4. Які помилки можуть допускати управлінські працівники підприємства під час процесу контролю?
5. Чи існує взаємозв'язок між видами контролю? Наведіть приклад.
6. Вкажіть етапи контролювання.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### ***1. Поточний контроль здійснюється:***

- а) на початку виробничо-господарської діяльності;
- в) у ході виробництва;
- б) наприкінці виробничого процесу;
- г) за потреби на всіх етапах виробничого процесу.

#### ***2. Відмінність між видами контролю полягає у:***

- а) часі їхнього здійснення;
- б) кількості працівників, залучених до перевірки;
- в) виді ресурсу, до якого застосовується певний вид контролю;
- г) підрозділах, де здійснюється контроль.

#### ***3. Потреба у корективах визначається на підставі:***

- а) особистих міркувань менеджера;
- б) інтуїції керівника підприємства;





безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок. Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45 %, довелось піти на скорочення 20 % працівників.

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

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

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

3. Ви директор меблевого підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламачії. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів. Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю.

***Функція контролювання на меблевому підприємстві***

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

## ТЕМА 4.5. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Намагайся розуміти, і тоді –  
ти навіть не помітиш цього –  
всього за кілька десятиліть у тебе сформується система мислення,  
яка відповідь на всі твої питання...[3]*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**РЕГУЛЮВАННЯ** – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі за допомогою розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

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

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Регулювання – це:**

- а) загальна функція менеджменту;
- б) конкретна функція менеджменту;
- в) метод менеджменту;
- г) складова основних чотирьох загальних функцій менеджменту.

#### **2. Регульовальні заходи ґрунтуються на таких діях:**

- а) встановленні стандартів та критеріїв;
- б) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- в) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- г) поєднанні попередніх пунктів.

#### **3. Регуляторні дії здійснюються:**

- а) безпосередньо тільки у керованій системі організації;
- б) тільки на рівні керуючої системи;
- в) у керуючій та керованій системах;
- г) переважно у керуючій системі і, як виняток, у керованій.

#### **4. Регулювання як загальна функція менеджменту:**

- а) покликане усувати усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у ході контролювання;
- б) повинно забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
- в) покликане схематично відобразити структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
- г) повинно відобразити процес створення структури управління організації.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

1. Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах.

Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише “проковтнути ласий шматок”, але й сподіваючись на преміальні. На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

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

2. Рекламне агентство “Європа” вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши

вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

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

3. Ви директор меблевого підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних і трудових ресурсів на підприємстві, регулювання виявлених під час контролю недоліків. Опишіть три етапи контролю необхідних ресурсів, і відповідні управлінські рішення під час регулювання виявлених недоліків, заповнивши таблицю.

### Функція регулювання на меблевому підприємстві

Під час якого виду контролю застосовується	Характеристика процесу регулювання для кожного виду використовуваних ресурсів				Відповідне управлінське рішення, що стосується усунення недоліків під час використання регулювання	Ефективність застосування
	матеріальних	фінансових	інформаційних	тощо		
попередній						
поточний						
заключний						

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

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

## **ТЕМА 5. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Мрії повинні бути незбутніми.  
Інакше це вже не мрії, а плани.  
Ю. Кучура (Росія)*

*Принцип Пітера для ділових людей:  
якщо ви дієте з порушенням правил, вас штрафують;  
якщо ви дієте за правилами – вас оподатковують.  
Лоуренс Дж. Пітер (США) [18]*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Методи менеджменту класифікують за ознаками: напрям впливу, спосіб урахування інтересів працівників, форма впливу, характер впливу. Поділяються на економічні, адміністративні, технологічні та соціально-психологічні.

**ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, зумовлені різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях (економічні плани, економічні стимули та бюджет).

**АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації (організаційні, розпорядчі, дисциплінарні).

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, ґрунтуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їхньої трудової діяльності (соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі).

**ТЕХНОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів (технологічні та конструкторські документи).

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Яке визначення методам менеджменту ви можете дати?
2. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (як загальними, так і конкретними)? Поясніть на прикладі.
3. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
4. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Наведіть приклад.
5. На які групи поділяють методи менеджменту за характером впливу? Яка їхня основна роль? Які методи менеджменту входять до кожної з цих груп?
6. Чи існує взаємозв'язок між методами менеджменту однієї групи; різних груп? Поясніть вашу відповідь на прикладі.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### ***1. Методи менеджменту – це:***

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

#### ***2. Методи менеджменту – це:***

- а) сукупність способів і прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії і цілей організації;
- б) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань;

- в) порівняно відособлені напрями управлінської діяльності;
- г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання себе та інших працівників на діяльність для досягнення особистих цілей та цілей організації.

**3. До організаційно-розпорядчих методів менеджменту належать:**

- а) дисциплінарні дії;
- б) податки;
- в) соціальні плани;
- г) ціни;
- д) середньострокові плани.

**4. Дії, спрямовані на перегляд посадових окладів, належать до групи методів менеджменту:**

- а) соціально-психологічної;
- б) адміністративної;
- в) економічної;
- г) організаційної;
- д) мотиваційної.

**5. Методи менеджменту реалізуються через:**

- а) функції менеджменту;
- б) комунікації;
- в) управлінські рішення;
- г) стилі керівництва;
- д) форми влади.

**6. Економічним методом менеджменту, який формує засади функціонування організації з позиції збалансованості надходжень і витрат, є:**

- а) виробничо-технічний план;
- б) бюджет;
- в) план маркетингу;
- г) технологічна карта.

**7. Дії, спрямовані на інформування працівників підприємства за допомогою відповідних записок, належать до групи методів:**

- а) розпорядчих;
- б) економічних;
- в) соціально-психологічних;
- г) адміністративних;
- д) організаційних.

**8. Організаційні дії в системі методів менеджменту реалізуються через:**

- а) закони, декрети та укази;
- б) медалі, ордери та грамоти;
- в) накази та розпорядження;
- г) плани.

**9. Дії, спрямовані на звільнення осіб за прогули, належать до групи методів:**

- а) адміністративних;
- б) дисциплінарних;

- в) організаційних;
- д) моральних.

г) соціально-психологічних;

**10. До соціально-психологічних методів менеджменту не належать:**

- а) моральні стимули;
- б) кредит;
- в) бюджет;
- г) організаційне інструктування;
- д) формування психологічного клімату у колективі.

**11. Дії, спрямовані на організацію відпочинку та побуту працівників, належать до групи методів:**

- а) організаційних;
- б) економічних;
- в) соціально-психологічних;
- г) мотиваційних.

### СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

1. Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастішали. “Авральні” ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керувану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

2. На автотранспортному підприємстві (АТП) робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату. Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

1. Які методи менеджменту керівництву доцільно застосувати підприємству для вирішення вищезгаданих проблем?



2. Охарактеризуйте наведені вами методи за класифікаційними ознаками.
3. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?
4. Який взаємозв'язок існує між наведеними вами методами?

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

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

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плінність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.
7. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
8. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу.
9. Формування зведеного бюджету організації.
10. Використання технологічних норм працівниками технологічної лінії.
11. Ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання.
12. Використання працівниками складального цеху конструкторських схем складання приладів.

## ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

*Якщо ви не є частиною рішення, то  
ви є частиною проблеми.*

*NN*

*У будь-якій справі рішення – лише початок.  
Пауло Коельо (Бразилія)*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ** – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

**КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** – за сферою охоплення, за тривалістю дій, за рівнем прийняття, за характером вирішування організацією завдань, за способом обґрунтування, за способом прийняття, за характером.

**ПРАВО ПРИЙНЯТТЯ** рішень мають всі менеджери, але певні групи можуть прийняти тільки конкретні рішення.

**ПОВНОВАЖЕННЯ** характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень.

**ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ** вимагає від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо його потребує ситуація, що склалась в організації.

**КОМПЕТЕНТНІСТЬ** характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера, який прийняв невдале рішення.

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** – вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих альтернатив (тобто раціонального рішення)

**МОДЕЛЬ** – це відображення в схемі, формулі, зразку тощо характерних ознак досліджуваного об'єкта. Виділяють фізичні, математичні та аналогові моделі.

**СПОСОБИ МОДЕЛЮВАННЯ** – теорія ігор, теорія черг, моделювання управління запасами, лінійне програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, балансові методи, платіжна матриця, дерево рішень, прогнозування.

**ПРОГНОЗУВАННЯ** – це різновид довгострокового планування, за якого використовується накопичений в минулому досвід та поточні припущення з метою визначення майбутнього.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що розуміють під управлінськими рішеннями? Які передумови їх прийняття?
2. За якими ознаками класифікуються управлінські рішення? Приклади.
3. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень? Поясніть.
4. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?
5. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень? Поясніть кожен з цих факторів на конкретному прикладі.
6. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?
7. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?
8. Що таке модель? Які види моделей вам відомі? Наведіть приклад.
9. Які способи моделювання вам відомі? Дайте характеристику кожному з цих способів.
10. Що таке прогнозування? Які групи методів прогнозування ви знаєте? Назвіть їх.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. Управлінські рішення є формалізацією:**

- а) технологічної документації;
- б) планування діяльності цеху;
- в) організаційної структури управління;
- г) підготованих розпоряджень;
- д) мотивування діяльності працівників.

### **2. Управлінські рішення на підприємстві є формалізацією:**

- а) планування діяльності цеху;
- б) мотивування працівників;
- в) організаційної структури управління;
- г) положення про надбавки та премії;
- д) контролювання процесу виробництва.

### **3. Управлінські рішення в організації за способом прийняття є:**

- а) недостовірні;
- б) раціональні;
- в) часткові;
- г) поточні;
- д) колегіальні.

### **4. Управлінські рішення в організації за тривалістю дії є:**

- а) нераціональними;
- б) міжособистісними;

в) типовими; г) перспективними; д) складними.

**5. Управлінські рішення в організації за рівнем прийняття можуть бути:**

- а) організаційно незапрограмовані; б) індивідуальні;  
в) адміністративні; г) загальні;  
д) немає правильної відповіді.

**6. За характером вирішуваних завдань рішення в менеджменті бувають:**

- а) організаційні незапрограмовані; б) загальні;  
в) рішення на управлінському рівні; г) перспективні.

**7. Управлінське рішення, вибір якого зумовлений досвідом, стажем, кваліфікацією менеджера, вважається:**

- а) достовірним; б) частковим;  
в) необґрунтованим; г) оснований на судженнях;  
д) терміновим.

**8. До колегіальних рішень належить:**

- а) рішення про звільнення заступника директора з фінансових питань, прийняте на загальних зборах працівників;  
б) рішення про впровадження нової технології, прийняте директором та його заступниками, розроблене групою конструкторів та технологів;  
в) рішення щодо підвищення кваліфікації працівників бухгалтерії, прийняте головним бухгалтером.

**9. За тривалістю дії управлінські рішення в організації бувають:**

- а) поточні та тактичні; б) поточні та стратегічні;  
в) перспективні та поточні; г) поточні, тактичні та стратегічні.

**10. Які з нижченаведених управлінських рішень є організаційними незапрограмованими?**

- а) щомісячне нарахування заробітної плати;  
б) закупівля і впровадження нової виробничої лінії;  
в) пошук нових ринків збуту.

**11. З метою прийняття непопулярних управлінських рішень в організації створюється:**

- а) виробничо-цільова група; б) управлінська служба;

в) група керівників;

г) комітет.

**12. На процес прийняття рішення впливають такі фактори, як:**

- а) відповідальність та обов'язковість;
- б) повноваження, компетентність;
- в) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- г) планування та регулювання.

**13. Компетентність менеджера під час прийняття управлінських рішень характеризується:**

- а) вмінням приймати кваліфіковані рішення;
- б) правами, які дають змогу приймати управлінські рішення;
- в) можливістю приймати управлінські рішення;
- г) обов'язковістю приймати управлінські рішення.

**14. Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:**

- а) повноваженнях, особистих якостях менеджера, відповідальності;
- б) праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
- в) особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
- г) праві, повноваженнях, компетентності;

**15. Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:**

- а) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
- б) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
- в) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
- г) удосконалення системи матеріального стимулювання.

**16. З метою ефективного прийняття управлінського рішення за високого рівня невизначеності менеджерами використовується:**

- а) імітаційне моделювання;
- б) лінійне програмування;
- в) теорія ігор;
- г) управління запасами;
- д) теорія черг.

**17. Під час прийняття управлінських рішень для опису властивостей чи характеристик об'єкта за допомогою символів менеджерами використовується така модель:**

- а) системна;
- б) фізична;
- в) організаційна;
- г) математична;
- д) аналогова.

**18. Моделі, як способи оптимізації управлінських рішень, бувають такими:**

- а) достовірні, наближені, недостовірні;
- б) математичні, аналогові, фізичні;
- в) разові, періодичні, довгострокові;
- г) службово-інформаційні та розпорядчі.

**19. З метою визначення точки, у якій підприємство починає ставати прибутковим, менеджер використовує такий спосіб моделювання:**

- а) економічний аналіз;
- б) моделювання управління запасами;
- в) теорія черг;
- г) лінійне програмування;
- д) дерево рішень.

**20. З метою визначення оптимального місця для побудови нового заводу використовується такий спосіб моделювання:**

- а) теорія ігор;
- б) імітаційне моделювання;
- в) лінійне програмування;
- г) дерево рішень;
- д) теорія черг.

**21. При прийнятті управлінських рішень для опису властивостей чи характеристик об'єкта за допомогою символів менеджери використовують таку модель:**

- а) системна;
- б) фізична;
- в) організаційна;
- г) аналогова;
- д) математична;

**22. До якісних методів прогнозування належить:**

- а) причинно-наслідкове моделювання;
- б) прогнозування на основі словесної інформації;
- в) прогнозування на засадах письмової інформації;
- г) метод експертних оцінок.

**23. Етап прийняття рішення “Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення” реалізується через такі ланки:**

- а) обговорення проекту, затвердження рішення, оформлення рішення і видавання розпорядження про виконання рішення;

- б) збирання інформації, оцінювання інформації, формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- в) виникнення проблеми, діагностика проблеми, формування вимог до інформації;
- г) встановлення альтернатив та їхнє оцінювання;
- д) вибір оптимального варіанта та його оформлення.

**24. Етапами процесу вироблення управлінських рішень в організації є:**

- а) підготовка та оптимізація рішення;
- б) аналіз фінансової діяльності;
- в) мотивування;
- г) виявлення та оцінка альтернатив.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

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

- 1. Зберете загальні збори, де обгрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.
- 2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.
- 3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.
- 4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обгрунтуйте.

2. У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обгрунтуйте.

- 1. Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.
- 2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.
4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

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

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.
2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.
3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.
4. Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ. Відповідь обґрунтуйте.

4. Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохідь зауважу: “Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет”.
2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.
3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.
4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній дільниці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.
5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.



5. Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.
2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.
3. Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.
4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту.

Відповідь обгрунтуйте.

6. Навести приклад ситуації і пояснити, за яких умов істотне збільшення вигод від інформації з докладанням малих зусиль для її пошуку, отримання та обробки стає непотрібним.

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

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

8. Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

1. Нарікання клієнтів на якість продукції приватного швейного підприємства.

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

Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.

## ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

*Як важко мовчати, коли тебе не питають.  
М. Генін*

*Говоріть, говоріть, я завжди позіхаю, коли мені цікаво.  
NN*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**КОМУНІКАЦІЇ** – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми (працівниками).

**СФЕРИ ВИНИКНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ** – між організацією і зовнішнім середовищем, між рівнями, підрозділами та працівниками організацій.

**ІНФОРМАЦІЯ** – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності.

**ДОКУМЕНТАЦІЯ** – це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

**ДОКУМЕНТАЦІЯ** – це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

**КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС** – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми, працівниками з метою вирішення певної проблеми.

**ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ** – це складові, що формують комунікаційний процес (відправник (джерело), повідомлення, канал, отримувач (споживач)).

**ШУМ** – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо).

**ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ** – міжособистісні, які виникають між конкретними особами (працівниками); організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організацій (підприємств).

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

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

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Комунікації у менеджменті – це:**

- а) вид управлінської діяльності;
- б) прийоми впливу керуючої системи на керовану;
- в) формалізований метод менеджменту;

- г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми;
- д) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням.

**2. Комунікації в організації бувають:**

- а) централізованими;
- б) неформальними;
- в) інтуїтивними;
- г) функціональними;
- д) непрямими.

**3. Вид комунікації, який передбачає спілкування за допомогою жестів, називається:**

- а) мімічним;
- б) невербальним;
- в) вербальним;
- г) семантичним;
- д) імітаційним.

**4. Неформальні комунікації в організації дають змогу:**

- а) посилити зв'язок із зовнішнім середовищем, підвищити трудову активність персоналу;
- б) поширюватись неправдивій, невідповідній і нечіткій інформації;
- в) розвиватись конфліктним ситуаціям.

**6. Елементами комунікаційного процесу в організації є:**

- а) відправник, ідея, повідомлення, отримувач;
- б) відправник, повідомлення, канал, отримувач;
- в) відправник, повідомлення, отримувач, шум;
- г) відправник, ідея, повідомлення, отримувач, шум.

**7. Інформація, яка стосується вирішуваної проблеми, у менеджменті називається:**

- а) релевантною;
- б) службово-інформаційною;
- в) адміністративною;
- г) достовірною;
- д) спеціальною.

**8. В організації інформація за змістом буває:**

- а) недостовірною;
- б) спеціальною;
- в) надлишковою;
- г) децентралізованою;
- д) технологічною.

**9. Елементами графіка як способу наочного зображення стану і способу виробничо-господарської діяльності в організації, є:**

- а) легенда;
- б) наказ про затвердження;
- в) технологія;
- г) посадовий оклад;
- д) кодування.

**10. Документація у ході здійснення комунікацій в організації – це:**

- а) письмове надання інформації про факти, події, явища;
- б) способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- в) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням;
- г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

**11. В організації документація за призначенням буває:**

- а) типовою;
- б) таємною;
- в) простою;
- г) разовою;
- д) службово-інформаційною.

**12. Топограми як графічні носії інформації відображають:**

- а) структуру і взаємовідносини явищ;
- б) зміну явищ у часі;
- в) явища у просторі;
- г) кількісні співвідношення.

**13. Хронограма показує:**

- а) планування робочих місць;
- б) зміну явищ у часі;
- в) співвідношення явищ у часі;
- г) здійснення комунікаційного процесу;
- д) співвідношення чоловіків і жінок на підприємстві.

**14. Діаграми – це наочні зображення інформації в комунікаційному процесі, які показують:**

- а) структуру і взаємовідносини явищ;
- б) явища у просторі;
- в) зміну явищ у часі;
- г) кількісні співвідношення.

**15. Основні перепони в організаційних комунікаціях:**

- а) надходження невідповідної інформації, яка збільшує навантаження каналу передачі;
- б) складний зворотний зв'язок, недостатня кількість переконливих аргументів у повідомленнях, низька заробітна плата підлеглих;

в) багаторівнева організаційна структура, деформація повідомлень, інформаційне перевантаження.

**16. Діловодством у менеджменті вважається:**

- а) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;
- б) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;
- в) спосіб наочного зображення стану та ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- г) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- д) відображення характерних ознак досліджуваного об'єкта.

**17. Незадовільна структура управління є перепорою для такого виду комунікацій, як:**

- а) структурний;
- б) організаційний;
- в) міжособистісний;
- г) лінійно-функціональний;
- д) вербальний.

**18. На шляху міжособистісних комунікацій в організації виникають такі перепони:**

- а) семантичні бар'єри;
- б) незадовільна структура управління підприємством;
- в) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- г) недоліки мотиваційної системи;
- д) відсутність харизматичних якостей у керівника.

## **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

1. Вказати та описати етапи та елементи схематичної моделі комунікаційного процесу з наявністю шумів для ситуації:

А. Підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни.

Б. Бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу.

В. Головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі та подає пропозиції з їхнього усунення.

Г. Начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра.

Д. Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.

Е. Секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням.

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

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

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

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

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

3. Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: “Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підшва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів.”

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

4. У директора машинобудівного підприємства на прийомі представник заводу, якому об'єднання постачає низку виробів за угодою кооперації, і з яким склались багаторічні добрі стосунки. Представник просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією за суттю питання, що цілком нормально, щиро

прагнучи допомогти заводу-замовнику, і водночас не бажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти.

Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

5. Переглядаючи пошту, керівник помічає документ, з яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня.

Чи правильно він вчинив ? Відповідь обґрунтувати.

## ТЕМА 8. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

*Начальники часто забувають, що їх підлеглі теж люди  
і теж не хочуть думати.*

*Л. Досовський*

*Експерт – це людина, яка знає все більше і більше про все менше і менше.*

*NN [18]*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**КЕРІВНИЦТВО** – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхню трансформацію в управлінські рішення за допомогою використання комунікацій.

**ЛІДЕРСТВО** – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

**ВЛАДА** – це можливість впливати на поведінку інших людей.

**ВПЛИВ** – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо іншого працівника (наприклад, підлеглого).

**ВЛАДА ПРИМУСУ** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих чинять, використовуючи страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

**ВЛАДА ВИНАГОРОДИ** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що на підлеглих впливають за допомогою винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку.



**ВЛАДА ЗАКОННА (ТРАДИЦІЙНА)** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. При цьому виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов’язок – їх виконувати.

**ВЛАДА ЕТАЛОННА** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто ґрунтується на особистих якостях та здібностях керівника.

**ВЛАДА ЕКСПЕРТНА** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що керівник володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

**ПІДХОДИ ДО КЕРІВНИЦТВА** – підхід, який ґрунтується на особистих якостях; підхід з позицій поведінки; ситуаційний підхід.

**АВТОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – передбачає, що керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм в свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, застосовує погрози для забезпечення цілей організації.

**ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників

**КОМБІНОВАНИЙ (КОНТИНІУМ) СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – передбачає різні варіанти поєднання демократичного та авторитарного стилів керівництва.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

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

8. Які стилі керівництва вам відомі? Особливості їхнього застосування на практиці.
9. Дайте коротку характеристику наведеним нижче підходам. Вкажіть переваги та недоліки кожного з них:
  - 9.1. Стыль керівництва на засадах Лайкерта.
  - 9.2. Стыль керівництва через структуру та увагу до підлеглих.
  - 9.3. Стыль керівництва на засадах управлінської ґратки Блейка і Моутона.
  - 9.4. Ситуаційна модель стилів керівництва Фідлера.
  - 9.5. Ситуаційні стилі керівництва шлях–ціль Мітчела і Хауса.
  - 9.6. Ситуаційні стилі керівництва на засадах урахування життєвого циклу Херсі та Бланшара.
  - 9.7. Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником Врума та Йеттона.
  - 9.8. Підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв'язків Гріна.
  - 9.9. Трансформаційне керівництво.
  - 9.10. Узгоджене керівництво.
10. Які підходи, на вашу думку, доцільно використовувати на вітчизняних підприємствах? Чи можна вибрати якийсь один з них?

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як:**

- |                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| а) лідерство;   | б) компетентність;   |
| в) причетність; | г) первинні потреби; |
| д) вплив.       |                      |

**2. Влада як категорія менеджменту – це:**

- а) здатність впливати;
- б) відособлений вид управлінської діяльності;
- в) реальна можливість здійснювати вплив;
- г) вплив через переконання.

**3. Вплив як одна з категорій менеджменту – це:**

- а) здатність здійснювати вплив на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;
- б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо;
- в) можливість впливати на поведінку інших людей;
- г) влада, яка ґрунтується на засадах примусу;
- д) харизма.

**4. Формами влади менеджера є:**

- а) примус;
- б) штабна;
- в) тактична;
- г) виконавча;
- д) інформаційна.

**5. Формою влади на рівні держави є:**

- а) судова;
- в) експертна влада;
- б) влада примусу;
- г) законна.

**6. Влада прикладу (харизматична) полягає у:**

- а) виконанні виробничого завдання на високому професійному рівні, з ентузіазмом;
- б) симпатії до особистості, її характеру, знань, зовнішності, здібностей;
- в) завоюванні прихильності завдяки досягненням в певних виробничих ситуаціях.

**7. Законна форма влади дає змогу:**

- а) використовувати потенціал персоналу, стимулювати до отримання високих результатів праці;
- б) задовольняти потребу в захищеності і приналежності (при цьому виконавець реагує на посаду керівника);
- в) використовувати вплив наказів, розпоряджень, вказівок на психологічний стан підлеглих;
- г) впливати на підлеглих на засадах харизми.

**8. У менеджменті виділяють такі стилі керівництва:**

- а) базовий;
- б) ліберальний;
- в) поведінський;
- г) короткостроковий;
- д) формальний.

**9. До недоліків еталонної форми влади менеджера належать:**

- а) великі затрати на керівництво;
- б) певна зарозумілість керівника;
- в) у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника;
- г) обмеження розмірів винагороди;
- д) впливова зовнішність.

**10. Недоліками влади, що ґрунтується на винагородах, є:**

- а) відсутність довіри до керівництва;
- б) погане використання потенціалу працівників;
- в) обмеження розмірів винагороди;

г) виникнення у підлеглих бажання обманювати керівників і організацію.

**11. Форма влади менеджера, за якої виконавець переконаний, що керівник має право віддавати накази, а він повинен їх виконувати, називається:**

- а) виконавчою;
- б) внутрішньоособовою;
- в) компромісною;
- г) законною;
- д) експертною.

**12. Вибір стилю керівництва за ситуаційною теорією життєвого циклу залежить від:**

- а) поведінки керівника стосовно мотивації, задоволеності і продуктивності праці підлеглого;
- б) здатності виконавців відповідати за свою поведінку;
- в) участі підлеглих у прийнятті рішень;
- г) природи завдань.

**13. Фактори, які необхідно враховувати, вибираючи стиль керівництва у ситуаційній моделі Фідлера:**

- а) мотивація працівників, структура завдань, службові повноваження;
- б) мотивація працівників, організаційна структура управління, взаємовідносини керівників і підлеглих;
- в) якісні рішення, високий рівень децентралізації, взаємовідносини керівників і підлеглих;
- г) довіра підлеглих до своїх керівників, структура завдання, посадові повноваження;
- д) компетентність керівництва, чисельність персоналу, посадові повноваження.

**14. Підхід з позицій поведінки визначив:**

- а) “теорію Х” і “теорію У” у керівництві;
- б) класифікацію стилів керівництва на авторитарний, ліберальний, демократичний;
- в) перелік особистих якостей, які притаманні ефективним керівникам;
- г) залежність стилю керівництва від конкретної ситуації.

**15. У ситуаційному підході “шлях-ціль” Мітчела Хауса виділяють стиль(-і):**

- а) інструментальний;
- б) організаційне управління;

- в) ”делегувати”;  
д) експлуататорсько-авторитарний.
- г) консультативний;

**16. Ситуаційна модель Врума-Йеттона використовує такі стилі керівництва:**

- а) групове управління;  
в) повної участі;  
д) з позицій особистих якостей.
- б) продаж;  
г) консультативно-демократичний;

**17. Система Лайкерта визначає:**

- а) фактори, що впливають на стиль керівництва: характер організації, система цінностей, особистий досвід;  
б) стилі керівництва, орієнтовані або на роботу, або на людину;  
в) стилі керівництва на основі чотирьох систем, які побудовані на оцінці поведінки керівника.

**18. Стилями керівництва є:**

- а) збіднене управління;  
г) моральний;
- б) акордний;  
д) координаційний.
- в) партисипативний;

## СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

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

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

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

- А. Делегування.
- Б. Вказівка.
- В. Інструментальний.
- Г. Продаж.
- Д. Брати участь.

3. Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник? Відповідь обґрунтуйте.

- А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії.
- Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.
- В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.
- Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

4. Ваш безпосередній начальник, який має вищу технічну освіту та червоний диплом, а також немалий стаж роботи, часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх кращим підлеглим для термінового виконання. Вольовий характер допомагає йому переконувати підлеглих, інколи навіть всупереч дрібним загальноорганізаційним цілям. Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство начальника як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

- |                 |   |
|-----------------|---|
| А. Посада.      | Г. Застосування управління за цілями.   |
| Б. Освіта.      | Д. Характер.                            |
| В. Стаж роботи. | Е. Застосування теорії Портера–Лоулера. |

5. Обґрунтувати, який стиль керівництва згідно з моделлю Фідлера найефективніший у колективі, для якого є характерними ознаки: виконавці знають, що виконувати завдання керівника необхідно, але самі не проявляють ініціативи через нечіткість завдань; відносини між членами колективу нормальні, проте визнати їх дружніми не можна, оскільки керівник часом зловживає законною владою; більшість членів колективу бояться, щоб їх не звільнили з роботи.

А.	1;	Д.	5;
Б.	2;	Е.	6;
В.	3;	Ж.	7;
Г.	4;	З.	8.

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

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

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

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

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

Відповідь обгрунтуйте.

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

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

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

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

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

8. Колективне підприємство “ЛіС”, утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб’єкт близько 6–8 років. Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний авторитарний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на

порівняно молодий вік – 27 років. Підприємству неодноразово вдалось зберігати напрацьовані зв'язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вмілій, грамотній у межах закону поведінці юриста. Організації також неодноразово вдалось завдяки головному бухгалтеру, який вміло використовує неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень.

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

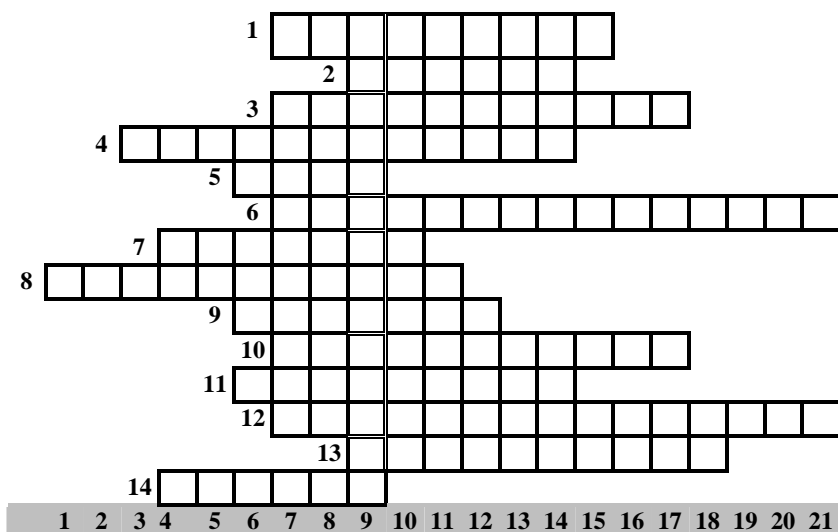
9. Використовуючи модель для вибору стилю керівництва та інформацію про ситуацію, рекомендувати та обґрунтувати стиль керівництва менеджеру:

1. Решітка Блейка і Моутона. Керівництво бухгалтерією, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.
2. Решітка Блейка і Моутона. Керівництво відділом реклами і збуту, де працюють менеджери з роз'їзним характером роботи.
3. Модель Херсі та Бланшара. Керівництво хімічною науково-дослідною лабораторією, де переважають випускники ВНЗ.
4. Модель Херсі та Бланшара. Керівництво командною групою, яку створив директор для зміни стратегії розвитку організації.
5. Модель Фідлера. Керівництво неформальною групою, що функціонує у відділі контролю і якості та сприяє згуртованості працівників.
6. Модель Фідлера. Керівництво спеціальним комітетом для вирішення питань скорочення, в якому часто виникають суперечки, хоч керівник вдало використовує посадові важелі впливу.

### **10. Криптограма “Керівництво та лідерство”**

Відповідаючи на питання, виявіть ключове слово (вертикально) – процес, що передбачає перехід до такого стилю керівництва, який апелює до потреб вищого рівня та характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, турботою про підлеглих тощо.





1. Здатність впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників завдяки особистим якостям.
2. Корінь слова, від якого походить назва влади, яка формується на засадах особистих якостей або здібностей лідера.
3. Процес, який забезпечує реалізацію керівництва як об'єднувальної функції менеджменту.
4. Вчені, які зробили вагомий внесок у розроблення підходів до керівництва.
5. Одна з дій автократа стосовно підлеглих.
6. Стиль керівництва, який виділив Хаус і який передбачає, що керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень.
7. Один з засновників ситуаційної моделі, яка враховує зрілість підлеглих під час вибору стилю керівництва.
8. Орієнтир, на якому зосереджуються автократи.
9. Елемент, який є одним з основних характеристик трансформаційного керівництва.
10. Колега, який є визначальною фігурою під час вибору стилю керівництва за Фідлером.
11. Назва членів групи, які не мають спільної системи цінностей, традицій та норм з іншими особами та керівником тієї самої групи.
12. Характеристика демократичного стилю керівництва.
13. Фактор, достатнє володіння яким впливає на якісне прийняття рішень.
14. Якість, яка є визначальною в експерта.

## ТЕМА 9. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ

*Загострене почуття власної гідності –  
це природна реакція організму на притуплення почуття власного гумору.*

*С. Яновський (Росія)*

*Недостатня щирість небезпечна, надмірна – згубна.*

*Оскар Уайльд (Ірландія)*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне вирішення.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СОЦІАЛЬНА** – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЮРИДИЧНА** – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо, які визначають засади правового функціонування організації.

**ЕТИКА** – це сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, норм, вимог, які людина ставить перед собою, або які вимагає суспільство у певному середовищі, соціальній групі тощо.

**ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА** – це сукупність вчинків та дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які види відповідальності у менеджменті ви можете назвати? Поясніть.
2. Які переваги та недоліки створює, на вашу думку, соціальна відповідальність для підприємця, менеджера?
3. Що ви розумієте під етикою та етичною поведінкою?
4. Що є причинами неетичної поведінки?
5. Чому, на вашу думку, як підприємству загалом, так і конкретному працівникові треба дотримуватися етичної поведінки?
6. Які заходи ви б запропонували для забезпечення етичної поведінки на підприємстві?
7. Чи існує взаємозв'язок між етичною поведінкою та самим процесом управління?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. У менеджменті виділяють відповідальність:**

- а) технічну;
- б) загальну;
- в) соціальну;
- г) судову;
- д) неформальну;
- е) інформаційну.

### **2. Соціальна відповідальність ґрунтується на:**

- а) виконанні конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм;
- б) добровільній реакції на соціальні проблеми суспільства;
- в) технології менеджменту;
- г) покладених на посадову особу обов'язках виконувати поставлені завдання.

### **3. Причинами неетичної поведінки менеджера є:**

- а) бажання встановити взаємовигідні та чесні стосунки з підлеглими;
- б) зменшення значення етики у суспільстві;
- в) незадовільне стимулювання;
- г) проведення нарад, конференцій тощо з проблем етичної поведінки.

### **4. До заходів, які забезпечують етичну поведінку, належать:**

- а) введення комітетів з етики;
- б) примус через страх зазнати покарання;
- в) підвищення розміру зарплати;
- г) проведення нарад/конференцій з проблем етичної поведінки;
- д) формування додаткової кількості неформальних груп в організації.

### **5. Етична поведінки – це:**

- а) норми, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимоги, які людина ставить перед собою або які вимагає суспільство у певному середовищі та соціальній групі;
- б) перелік правил та процедур, які особа повинна виконувати у певних ситуаціях;
- в) цілеспрямовані дії особи для досягнення поставлених цілей;
- г) способи та прийоми дії, які особа використовує для досягнення визнання у суспільстві.

## СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

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

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

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

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

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

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

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

В. Буду виконувати завдання вищого керівника.

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

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

А. Схвалюєте дії агента.

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

В. Забороняєте таку тактику.

Г. Ваш варіант.

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

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

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

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

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо, тривога фальшива.

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

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

5. На одному з торгових підприємств, яке займається збутом товарів харчової промисловості, виникла проблема: на складі залишилась велика партія печива виробництва “Світоч”, термін вживання якого закінчився ще два тижні тому. Ця ситуація для керівництва не була несподіваною. Вони ще місяць назад помітили, що попит на цей вид печива значно скоротився, а обсяг замовлення не був змінений. Щоб вирішити цю проблему, було прийнято рішення: розпакувати печиво, та продати його “на вагу”. Дайте відповідь на запитання:

1. Які цілі ставило керівництво підприємства, приймаючи це рішення?

2. Чи етично з боку керівництва продавати товар, термін вживання якого давно закінчився?

3. Яка відповідальність покладається на керівництво підприємства?

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

## **ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*За своєю природою людина з віком  
опирається змінам, особливо – змінам на краще.*

*Дж. Стейнбек(США)*

*Не досить мати добрий розум.  
Головне – вміло його використати.*

*Рене Декарт (Франція)*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ** – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури; зміна

техніки і технології; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК** – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення в організації за допомогою агента перемін та ефективнішого спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ** – відображає економічні результати, які характеризують діяльність організації за певної системи управління.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ** – характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНА** – відображає вплив системи менеджменту на формування професійних характеристик працівників, зокрема керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. У яких напрямках можуть відбуватися нововведення? Чи існують якісь обмеження?
2. Чому працівники на підприємствах чинять опір змінам? Як, на вашу думку, його можна подолати?
3. Що ви розумієте під організаційним розвитком? Чи пов'язані організаційні зміни та організаційний розвиток?
4. Що таке культура? Яка її роль в оновленні організації та вирішенні проблем?
5. Які ви знаєте види ефективності менеджменту? Охарактеризуйте.
6. Поясніть механізм впливу організаційних змін та організаційного розвитку на ефективність менеджменту.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*1. Американський науковець Грейнер виділяє такі три способи розподілу влади між різними рівнями управління:*

- а) розподіл повноважень, однобічні дії, делегування повноважень;

- б) розподіл повноважень, делегування відповідальності, одноособове прийняття рішення;
- в) делегування повноважень, делегування відповідальності, розподіл прав та обов'язків;
- г) чіткий розподіл праці, розподіл повноважень, однібічні дії.

**2. Причини відмови підлеглих від відповідальності:**

- а) невпевненість у собі, боязнь критики, відсутність стимулів;
- б) перевантаження роботою, відсутність вільного часу;
- в) стан техніки та технології, споживачі, державні органи влади.

**3. Опір організаційним перемінам виникає за умови:**

- а) якщо в організації використовується ліберальний стиль керівництва;
- б) якщо в організації застосовується автократичний стиль керівництва;
- в) в усіх організаціях;
- г) якщо організація неформальна;
- д) якщо організація складна.

**4. Причинами опору змінам в організаціях є:**

- а) покращання морально-психологічного клімату в колективі;
- б) очікування звільнення з роботи;
- в) підвищення розміру заробітної плати;
- г) зменшення обсягу виконаних робіт.

**5. Культура організації – це:**

- а) сукупність способів, прийомів та механізмів владного впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації;
- б) сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, які характерні для членів організації;
- в) норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил;
- г) сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, завданням якої є досягнення певних цілей та яка ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.

**6. Соціальна ефективність менеджменту відображає:**

- а) якість побудови організаційної структури управління;
- б) вплив керуючої системи на формування корпоративного духу;

- в) економічні результати діяльності підприємства;
- г) ефективність процесу прийняття управлінських рішень.

**7. Організаційна ефективність менеджменту оцінюється за такими показниками:**

- а) собівартість продукції;
- б) трудомісткість;
- в) плинність кадрів;
- г) співвідношення чисельності управлінських кадрів між рівнями управління.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

1. Ваш вищий керівник дає завдання вашому безпосередньому підлеглому, який уже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш вищий керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Визначте найкращий варіант вирішення цієї проблеми. Відповідь обґрунтуйте.

А. Буду ретельно дотримуватися субординації, не сперечатися з рішенням начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки авторитетний для мене начальник.

В. Спробую узгодити з начальником пріоритетність вирішуваних підлеглим завдань тепер і на майбутнє.

Г. Агресивно висловлю свою незгоду з рішенням начальника.

Д. В інтересах справи скакую завдання начальника, наказу підлеглому продовжувати почату роботу.

2. Доручаючи підлеглим яку-небудь роботу, необхідно пояснити їм цілі діяльності. Спробуйте вибрати з наведених нижче рекомендацій три найважливіші:

А. Прагнути, щоб працівник зрозумів, яке значення поставлені цілі мають для досягнення цілей організації.

Б. У міру можливостей визначити цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

В. Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим.

Г. Якщо визначати цілі з урахуванням здібностей підлеглих, то буде важко досягти їх.

Д. Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.



Е. Визначаючи цілі діяльності, за змогою зважати на конкретні факти і цифри.

Обґрунтуйте відповідь.

3. У Вас склались складні стосунки з колегою. Припустимо, що їхні причини вам не зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно. Що ви зробите насамперед? Обґрунтуйте.

А. Викличу його на відверту розмову, щоб з'ясувати причини складних стосунків.

Б. Насамперед спробую розібратись у своїй поведінці стосовно колеги.

В. Буду виходити з того, що наші напружені стосунки не сприяють успіху в роботі.

Г. Пораджуся з іншими колегами, які добре його знають, і попрошу їх бути посередниками в нормалізації наших стосунків.

## ТЕМА 11. ОСОБЛИВОСТІ ЗАРУБІЖНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Якщо начальник не робить нам зла, це вже велике благо.  
Г'єр Огюстен Бомарше (Франція)*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**ЯПОНСЬКА СИСТЕМА** менеджменту визнає пріоритетність людини як основного фактора виробничо-господарської діяльності.

**НІМЕЦЬКА СИСТЕМА** менеджменту передбачає використання ліберального стилю керівництва та делегування відповідальності і повноважень, що чітко зафіксовано у посадових інструкціях усіх працівників та в “Загальній директиві управління”.

**ШВЕДСЬКА СИСТЕМА** менеджменту ґрунтується на тому, що увагу акцентують на постійному підвищенні кваліфікації та професійних навичок представників керуючої та керованої систем організації, для цього у державі та на підприємствах створено відповідні умови.

**ФІНСЬКА СИСТЕМА** менеджменту спрямовує управлінців на результативність. Управління за результатами – це сукупна система управління, мислення і розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, що визначені та узгоджені усіма працівниками організації.



- б) управління, кадри, маркетинг, виробництво, облік і фінанси;
- в) планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання;
- г) планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

**5. У якій зі світових систем менеджменту особлива увага надається управлінню за результатами:**

- а) шведській;
- б) японській;
- в) німецькій;
- г) фінській;
- д) французькій.

**6. Вкажіть деякі риси американського менеджменту:**

- а) навчання без відриву від виробництва, посилена увага до підлеглих, довгострокова орієнтація на працівника;
- б) довічний найм, формальний контроль, колективна відповідальність;
- в) структуроване завдання, індивідуальні рішення і відповідальність, управління “зверху донизу”.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

1. На підприємстві невелика група працівників (не менше від трьох і більше ніж 12 осіб) є ланкою загальної системи забезпечення повного контролю якості, здійснює самоосвіту і взаємне збагачення знаннями (у ході дискусій і занять групи), безперервно всім складом групи виконує контроль якості на робочому місці. Це дає змогу покращити моральний клімат серед членів робочої групи, створює умови для щоденного росту, розширення кругозору. Ця система підвищує продуктивність праці, участь працівників у прийнятті рішень, кваліфікацію працівників, знижує плинність кадрів тощо.

1. Вкажіть, яка зарубіжна система менеджменту застосовується на вказаному підприємстві.
2. Назвіть основні ознаки і характеристики цієї системи.
3. Що з елементів цієї системи можна використати на українських підприємствах?

3. Проаналізуйте наведені у таблиці ознаки та вкажіть, яку із зарубіжних систем менеджменту (шведська, японська, німецька, фінська, французька) вони собою уособлюють.

### Ознаки зарубіжних систем менеджменту

№ з/п	Ознаки систем менеджменту		
	Система 1	Система 2	Система 3
1	“Управління за результатами”.	Створення нової вартості.	Неперервне підвищення кваліфікації менеджерів.
2	Високий рівень делегування повноважень	Розмежування процесу виробництва на основну діяльність та операції підготовки.	Залучення працівників до участі в управлінні, визнання їхньої цінності.
3	Відсутність примусового характеру праці.	Планування, власне управління, регулювання.	Високий рівень зарплати, численні допомоги.
4	Акцент на регулюванні.	Залежність ваги основних функцій управління від специфіки організації.	Організований рух профспілок.

Вкажіть, які з ознак доцільно було б запровадити у практиці управління на українських підприємствах. Відповідь обґрунтуйте.

## ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ

*Якщо в організації довго нема конфліктів, -  
їх варто штучно створити і...  
... вміло розв'язати.  
Класик менеджменту*

*Любити – бачити людину такою, якою її замислив Бог, і не зробили батьки.  
Не любити – бачити її такою, якою її зробили батьки.  
Розлюбити – бачити замість неї: стіл, крісло...  
Марина Цветаєва (Росія)*

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**КОНФЛІКТ** – це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. Конфлікти класифікують за ознакою результатів (функціональні, дисфункціональні, безрезультатні) та за змістом (внутрішньоособові, міжособистісні, конфлікти між особою і групою, міжгрупові, конфлікти між керуючою та керованою системами організації).

**МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ** – роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби); встановлення комплексних цілей з метою спрямування зусиль всіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі; використання систем винагород. Міжособистісні способи вирішення конфлікту – ухилення; згладження; примус; компроміс; вирішення проблеми, яка призвела до конфлікту.

**СТРЕС** – це явище, викликане великими або малими обсягами робіт, необхідністю пристосуватися один до одного, конфліктом ролей, їхньою невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними й іншими причинами.

Стрес викликають організаційні (відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи незадоволення роботою) і особисті (необхідність уживатися один з одним; смерть дружини, шлюб, зміна квартири), фактори оточення (погода, спека...) тощо.

**ЕТАПИ ВИНИКНЕННЯ СТРЕСУ** – поява початкової реакції подиву, тривоги, невміння опанувати ситуацію; виникнення суперечок; настання фази виснаження, витрати запасів енергії, втоми.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Що таке конфлікти? Чи пов'язані конфлікти і стреси?
2. Наведіть класифікацію конфліктів за змістом та ознакою результатів.
3. Розкрийте сутність міжособових та організаційних способів вирішення конфліктів.
4. Які, на вашу думку, справжні причини стресів?
5. Назвіть етапи стресу.
6. Під впливом яких почуттів може виникнути стрес?
7. Вкажіть заходи щодо запобігання та усунення стресів.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. За ознакою результатів конфлікти в організації бувають:**

- а) функціональні та руйнівні;
- б) функціональні та дисфункціональні;
- в) структурні та особисті;
- г) внутрішньоособові, міжособові, між особою і групою та міжгрупові.

**2. До міжособистісних способів вирішення конфліктів належать:**

- а) роз'яснення вимог до роботи;
- б) використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- в) ухилення, згладження, примус, компроміс;
- г) використання системи винагород.

**3. Стилями поведінки у конфліктних ситуаціях є:**

- а) ліберальний;
- б) пристосування;
- в) компромісу;
- г) винагороди;
- д) партисипативний.

**4. До форм перебігу конфлікту належить:**

- а) "сліпий";
- б) міжособистісний;
- в) замаскований;
- г) дисфункціональний.

**5. А.М. Ішмуратов виокремлює такі етапи перебігу конфлікту:**

- а) латентний;
- б) інструментальний;
- в) інституційний;
- г) доброзичливий;
- д) агресивний;
- е) батальний.

**6. Стреси бувають:**

- а) комунікаційні;
- б) індивідуальні;
- в) компромісні;
- г) неформальні;
- д) особисті.

**7. Стрес виникає в результаті дії факторів:**

- а) особистих і організаційних на емоційний стан працівника;
- б) впливу зовнішнього середовища на соціальний клімат організації;
- в) невизначеності уподобань працівника.

**8. Для управління організаційним стресом менеджера доцільно:**

- а) встановлювати чіткі зони повноважень;
- б) формувати командні групи;
- в) використовувати законодавчу форму влади;
- г) обдумувати кожний свій крок;
- д) виявляти та оцінювати альтернативи.

**9. Якими причинами викликані особисті стреси:**

- а) перевантаження роботою;
- б) конфлікт у колективі;
- в) зміна місця роботи;

- г) нецікава робота;
- д) погіршення відносин з рідними.

**10. Фактори, які викликають стреси, можна поділити на групи:**

- а) мотиваційні та організаційні;
- б) ситуаційні та системні;
- в) організаційні та особисті;
- г) внутрішньоособові та організаційні.

**11. Залежно від впливу почуттів на настрій особи виділяють стреси:**

- а) ейфоричний;
- б) дисфункціональний;
- в) особистий;
- г) дистрес.

### СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

1. Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертається з пропозицією прийняти його сторону і вирішити конфлікт. Ваша позиція:

А. Не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня особиста справа.

Б. Делегуєте повноваження розібратися у конфлікті трудовому колективу організації.

В. Насамперед з'ясувати причини конфлікту самому і спробувати знайти спосіб його врегулювання.

Г. Дізнатися, хто з членів колективу є авторитетом для тих, хто конфліктує, і впливати на них через цих людей.

Відповідь обґрунтуйте.

2. У вас як у керівника виник глибокий стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Як ви будете діяти для усунення стресу:

А. Вживатиму алкогольні напої.

Б. Конкретизую систему власної роботи (що і коли робити, хто займатиметься іншими проблемами тощо).

В. Звільнюсь з роботи.

Г. Симулюватиму хворобу.

Відповідь обґрунтуйте.

3. У одній із приватних фірм виник конфлікт між менеджером Федоренком і одним із провідних спеціалістів Джонсенком. Підлеглий Джонсенко скрупульозно, як висококваліфікований і досвідчений

спеціаліст, виконував свою роботу. Інколи затримувався на 2–3 год після закінчення робочого дня, а на наступний день запізнювався на роботу на 0,5–1 год. З приводу цього менеджер Федоренко попередив Джонсенка, який почав сперечатися з менеджером, оскільки той час, який він перепрацював після роботи, йому не оплачували.

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?
2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати менеджер вищого рівня?
3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

4. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на роботу, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

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

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

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

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Відповідь обґрунтуйте.

5. У проектній організації час від часу виникають суперечки між заступником з маркетингу і головним бухгалтером з приводу реалізації вибраної (і погодженої на спільному засіданні представників інституційного рівня на чолі з вами як директором) стратегії задоволення потреб споживачів через невідповідне фінансування. Головний бухгалтер обмежує бюджет для реалізації нових ідей, керуючись фінансовими розрахунками працівників підпорядкованого підрозділу. Ваші дії щодо вирішення цієї конфліктної ситуації:

А. Застосуєте до головного бухгалтера примус, погрожуючи йому або зменшенням зарплатні, або звільненням з роботи.

Б. Візьмете справу фінансування нових проектів у свої руки. Ваша довірена особа буде перевіряти фінансові розрахунки.

В. Створите комітет для перегляду фінансових розрахунків (внутрішнього аудиту).

Г. Ваші пропозиції.

Відповідь обґрунтуйте.



6. Щоб перевірити розуміння студентами основних категорій менеджменту та взаємозв'язку між ними, пропонується згідно з наведеними нижче послідовностями розробити та пояснити відповідні ситуації, що можуть виникати в організації:

- 6.1. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “планування – бюджет – інтуїтивне рішення – комунікація зверху–вниз – авторитарний стиль – організаційна ефективність систем менеджменту організації”.
- 6.2. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “короткострокові цілі – моральні стимули – індивідуальне рішення – шуми в горизонтальній комунікації – стиль підтримки – зайва інформація – створення неформальної групи”.
- 6.3. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “технологія – контроль – соціальні плани – прогнозування – комітет – надлишкова інформація – опір змінам”.
- 6.4. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “вторинні потреби – виявлення відхилень – дисциплінарні дії – неформальні комунікації – недоліки еталонної влади – демократичний стиль – реорганізація у матричну структуру”.
- 6.5. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “місія – скорочення – внутрішні винагороди – комунікація знизу–вверх – стиль вказівок – економічна ефективність систем менеджменту організації – зміна політики”.
- 6.6. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “потреба у владі – поточний контроль – податковий план – комунікація із зовнішнім середовищем – ліберальний – орієнтація на завдання – дисфункціональний наслідок внутрішньоособового конфлікту – соціальна ефективність систем менеджменту”.
- 6.7. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “науковий метод – цільова група – оцінка альтернатив – колективне рішення – шуми – дисциплінарні дії – створення територіальної оргструктури”.
- 6.8. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “соціальні потреби – тактика – соціальна відповідальність – перспективне рішення – інструментальний стиль – премія”.
- 6.9. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “короткострокова ціль – технологічні методи – брак соціальної відповідальності – контроль – ліберальний стиль – скорочення”;
- 6.10. Навести приклад взаємозв'язку понять в організації “джерело конфлікту – міжособистісні методи – брак соціальної відповідальності – контроль – ліберальний стиль – удосконалення нормалізації умов праці в організації”.





# МЕНЕДЖМЕНТ: ЛАБОРАТОРНИЙ АСПЕКТ\*

*Година роботи навчить більше, ніж день поясень.*

*Жан Жак Руссо (Франція)*

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 1 “Дослідження трудової діяльності менеджерів за допомогою фотографії робочого часу”

**МЕТА РОБОТИ:** вивчити трудові процеси менеджерів різних рівнів управління і розробити рекомендацій з удосконалення функціональних обов'язків управлінців.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

### 1.1. ЗМІСТ РОБОТИ

1. Вивчення затрат і втрат робочого часу менеджером відповідного рівня на основі наведених спостережних листів фотографії робочого часу (ФРЧ) (табл. 1.1–1.3).

2. Аналізування результатів ФРЧ менеджерів:

2.1. Визначення тривалості кожної категорії робочого часу.

2.2. Присвоєння кожному виду робочого часу певного індексу (за прийнятою індексацією).

2.3. Складання зведення однойменних затрат і втрат часу, яке полягає у групуванні індексів та визначенні сумарної тривалості кожної категорії робочого часу (результати зводяться в табл.1.4).

2.4. Визначення питомої ваги кожної категорії затрат і втрат робочого часу.

3. Формування висновків про використання робочого часу та розроблення рекомендацій зі зменшення витрат і втрат робочого часу менеджером відповідного рівня.

### 1.2. ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

1. Викладач коротко пояснює студентам особливості вивчення робочого часу методом ФРЧ.

---

\* За основу взято джерело [44]

**Фотографія робочого часу** – це спостереження та занесення у відповідні табличні форми інформації про операції, які виконав менеджер, час початку, їхньої тривалості та завершення, а також встановлення категорії робочого часу (присвоєння відповідного індексу кожній операції).

2. Кожен студент отримує індивідуальне завдання: спостережні листи ФРЧ менеджера відповідного рівня (табл.1.1–1.3) відповідно до отриманого варіанта (додаток 1.1). Спостережних листів повинно бути три, що дасть змогу досліджувати використання робочого часу менеджерами вищої, середньої та низової ланок управління (наприклад, віце-президента з питань виробництва, начальника цеху та майстра).

3. Студент під час виконання лабораторної роботи (л/р) визначає тривалість кожної категорії затрат часу, присвоює кожному виду певний індекс:

а) **ПЗ** – підготовчо-заклучний – це час, який менеджер витрачає на підготовку до виконання та закінчення виконання своїх прямих функціональних обов'язків;

б) **ОП** – оперативний – це час, який менеджер витрачає на виконання своїх прямих функціональних обов'язків відповідно до посади;

в) **ОРМ** – обслуговування робочого місця – це час, який менеджер витрачає на приведення свого робочого місця в стан готовності для виконання своїх функціональних обов'язків;

г) **ПВ** – перерви на відпочинок і особисті потреби – це час, який менеджер витрачає на особисті потреби і відпочинок згідно із штатним розписом на підприємстві чи положеннями чинного колективного договору;

д) **ВОП** – втрати часу з організаційно-технічних причин – це час, який менеджер втрачає з організаційно-технічних причин, тобто через обставини, незалежні від нього;

е) **ВПД** – втрати часу через порушення технологічної і трудової дисципліни – це час, який менеджер втрачає через власні порушення технологічної і трудової дисципліни.

З вказаних категорій перші чотири є нормативними **витратами** робочого часу, тоді як останні дві – **втратами** робочого часу.

Як правило, не завжди є можливість чітко та однозначно визначити індекс для певної операції, виконаної менеджером під час робочого дня. Тому під час вибору та присвоєння індексу категорії робочого часу певній операції треба враховувати:

- зміст аналізованої операції та її відповідність прямим функціональним обов'язкам менеджера;

- час початку, закінчення та тривалість аналізованої операції;
- повторюваність аналізованої операції протягом робочого дня;
- зміст операції, яка передує аналізованій та яка виконується після аналізованої.

**Визначаючи тривалість операцій, зверніть увагу, що навпроти кожної операції вказано час її закінчення (!).**

Таблиця 1.1

**Спостережний лист ФРЧ віце-президента з виробництва**

№ з/п	Що спостерігалось	Поточний час, год <sup>хв</sup>	Тривалість, хв	Індекси
1	2	3	4	5
Початок робочого дня		9 <sup>00</sup>		
1	Прийшов на роботу	9 <sup>02</sup>		
2	Ознайомлення з кореспонденцією	9 <sup>15</sup> +N		
3	Розпорядження про передавання інформації в основні цехи, план.-виробничий та диспетчерський відділи	9 <sup>31</sup> +0,5N		
4	Узгодження питань з іншими віце-президентами (з економіки, технічного розвитку, маркетингу), у телефонних розмовах)	9 <sup>44</sup> +N		
5	Узгодження питань з постачальниками-посередниками про забезпечення робочого дня комплектуванням (деталлями, вузлами тощо)	9 <sup>56</sup> +N		
6	Підготовка наради з виробничих питань з начальниками основних цехів із залученням керівників і провідних спеціалістів планово-виробничого і диспетчерського відділів, а також головного технолога, головного конструктора і начальника транспортного цеху.	10 <sup>00</sup> +0,5N		
7	Проведення виробничої наради з участю вищеперахованих фахівців	10 <sup>32</sup> +N		
8	Підготовка наказів, розпоряджень, інструкцій та іншої документації за результатами наради з секретарем, референтом, спеціалістами	10 <sup>47</sup> +0,5N		
9	Вивчення інформації про хід виробництва на початок робочого дня	10 <sup>59</sup> +N		
10	Прийняття рішень із забезпечення ритмічного і якісного виробничого процесу (усунення відхилень, ліквідація проблем постачання)	11 <sup>11</sup> +0,5N		

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
11	Розгляд і уточнення списків працівників підрозділів і служб на преміювання за минулий місяць	$11^{20}+0,5N$		
12	Відвідування президента з метою уточнення виробничих проблем	$11^{40}+N$		
13	Телефонні розмови на виробничі теми	$12^{00}+0,5N$		
14	Творча робота (обдумування стратегії розвитку виробництва, можливості залучення інвестора, проблем вдосконалення організації виробництва тощо)	$12^{30}+N$		
15	Приймості кваліфікованих інженерів і робітників для розгляду їхніх пропозицій з удосконалення виробничого процесу	$12^{55}+N$		
16	Ознайомлення з інформацією про результати виробничої діяльності в першій половині дня.	$13^{00}+0,5N$		
17	Обідня перерва	$14^{00}$		
18	Нарада у президента з питань нової емісії акцій та залучення вітчизняних і іноземних інвесторів	$14^{35}$		
19	Зустріч з підприємцями, представниками іноземних фірм і посередницьких структур з метою пошуку кращих варіантів забезпечення виробництва, запровадження технології випуску нових виробів	$15^{05}+0,5N$		
20	Підписання договорів з іншими підприємствами, посередницькими і фінансовими структурами тощо, пов'язаних з удосконаленням виробничого процесу	$15^{24}+0,5N$		
21	Ознайомлення з інформацією про хід виробництва	$15^{40}+0,5N$		
22	Обхід цехів, виробничих дільниць та інших служб, підпорядкованих менеджеру	$16^{35}+N$		
23	Телефонні розмови з іншими віце-президентами, керівниками служб з метою усунення недоліків тощо	$16^{44}+0,5N$		
24	Контакти з органами місцевої влади	$17^{26}+N$		
25	Прийом представників екологічної служби, санепідемстанції	$17^{35}+N$		
26	Перевірка ходу виготовлення виробів (ритмічність, темп)	$17^{45}+0,5N$		
27	Прийняття рішення з удосконалення виробничого процесу за підсумками робочого дня	$17^{58}+0,5$		
28	Підведення підсумків через селектор з президентом та іншими віце-президентами	$18^{10}+0,5N$		

Таблиця 1.2

## Спостережний лист ФРЧ начальника механічного цеху

№ з/п	Що спостерігалось	Поточний час, год <sup>хв</sup>	Тривалість, хв	Індекси
1	2	3	4	5
Початок робочого дня		9 <sup>00</sup>		
1	Прийшов на роботу	9 <sup>07</sup>		
2	Обхід цеху	9 <sup>32</sup> +N		
3	Ознайомлення з кореспонденцією	10 <sup>12</sup> +0,5N		
4	Підготовка наради з виробничих питань з начальниками дільниць і майстрами	10 <sup>17</sup> +0,5N		
5	Проведення виробничої наради у вищеперахованому складі	11 <sup>02</sup> +N		
6	Проведення атестації робітників цеху	12 <sup>15</sup> +N		
7	Телефонні розмови на виробничі теми	12 <sup>28</sup> +0,5N		
8	Ознайомлення з інформацією про результати діяльності цеху в першій половині дня	13 <sup>00</sup> +0,5N		
9	Обідня перерва	14 <sup>05</sup>		
10	Нарада у технічного директора з питань удосконалення організації виробничого процесу	14 <sup>47</sup>		
11	Прийом робітників цеху і вирішення конфліктних ситуацій	15 <sup>30</sup> +N		
12	Телефонна розмова з технічним директором з питань поставки матеріалів	15 <sup>34</sup> +0,5N		
13	Обхід цеху з представниками органів технагляду	16 <sup>03</sup> +N		
14	Робота з документами, літературою тощо	16 <sup>32</sup> +N		
15	Телефонні розмови	16 <sup>46</sup> +0,5N		
16	Обхід цеху. Перевірка перебігу механічної обробки виробів	17 <sup>30</sup> +N		
17	Оформлення документації про техніко-економічну діяльність цеху	17 <sup>45</sup> +N		
18	Складання плану роботи на наступний день	18 <sup>05</sup> +0,5N		



Таблиця 1.3

## Спостережний лист ФРЧ майстра в механічному цеху

№ з/п	Що спостерігалось	Поточний час, год <sup>хв</sup>	Тривалість, хв	Індекси
1	2	3	4	5
Початок робочого дня		9 <sup>00</sup>		
1	Прийшов на роботу	9 <sup>01</sup>		
2	Обхід робочих місць. Перевірка приходу робітників цеху	9 <sup>10</sup> +N		
3	Видавання завдань для виконання, інструментів і матеріалів робітникам цеху	9 <sup>32</sup> +0,5N		
4	Оформлення документації з прийому матеріалів і литва	9 <sup>57</sup> +0,5N		
5	Нарада в начальника цеху з виробничих питань	10 <sup>45</sup> +N		
6	Обхід робочих місць. Перевірка виконання операцій робітниками	11 <sup>24</sup> +N		
7	Телефонна розмова з начальником цеху з питань отримання нових токарних верстатів	11 <sup>29</sup> +0,5N		
8	Підготовка і підписання документів про відправлення готової продукції на склад	11 <sup>54</sup> +0,5N		
9	Обхід робочих місць	12 <sup>16</sup> +N		
10	Оперативне вирішення питань про ремонт свердлильного верстата	12 <sup>37</sup> +0,5N		
11	Обхід робочих місць. Ознайомлення з виконанням завдань робітниками в першій половині дня	12 <sup>55</sup> +N		
12	Обідня перерва	14 <sup>02</sup>		
13	Обхід робочих місць	14 <sup>21</sup>		
14	Вивчення конструкторської документації на виготовлення нових виробів	14 <sup>54</sup> +N		
15	Телефонна розмова з начальником цеху з питань освоєння виробництва нових виробів	15 <sup>01</sup> +0,5N		
16	Оформлення документів про отримання додаткових комплектів спецодягу	15 <sup>23</sup> +0,5N		
17	Обхід робочих місць	15 <sup>45</sup> +N		
18	Розгляд і уточнення списку робітників на преміювання за минулий місяць	16 <sup>03</sup> +0,5N		
19	Формування списку робітників, що претендують на підвищення кваліфікаційного розряду	16 <sup>24</sup> +0,5N		
20	Телефонні розмови	16 <sup>32</sup> +0,5N		
21	Обхід робочих місць. Спостереження за виконанням робітниками операцій	16 <sup>58</sup> +N		
22	Оформлення документації (виписка нарядів, актів прийому і здавання тощо)	17 <sup>21</sup> +N		
23	Обхід робочих місць, прийом інструментів і обладнання	17 <sup>56</sup> +N		
24	Підписання документів про відправлення готової продукції на склад	18 <sup>12</sup> +0,5N		

4. Одноийменні затрати і втрати часу менеджера відповідного рівня зводяться у табл. 1.4. Студент групує індекси і визначає сумарну тривалість та частку кожної категорії затрат часу.

Таблиця 1.4

**Зведення затрат і втрат робочого часу менеджером відповідного рівня**

№ з/п	Категорії робочого часу	Величина витрат і втрат робочого часу					
		Віце-президент з питань виробництва		Начальник механічного цеху		Майстер у механічному цеху	
		хв	%	хв	%	хв	%
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1	ПЗ						
2	ОП						
3	ОРМ						
4	ПВ						
5	ВОТП						
6	ВПД						
<b>Разом</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>
<b>Продуктивно використано робочого часу</b>							

5. Питома вага кожної категорії затрат (втрат) робочого часу визначається за (1.1):

$$k = \frac{T_{\text{кат.}}}{T_{\text{р.д.}}} \cdot 100\% , \quad (1.1)$$

де  $T_{\text{кат}}$  – тривалість певної категорії затрат (втрат) робочого часу, хв;  
 $T_{\text{р.д.}}$  – тривалість робочого дня, хв.

6. Розрахунок продуктивно використаного менеджером робочого часу полягає у підсумовуванні категорій ОП, а також – ПЗ, ОРМ (в оптимально допустимих межах).

7. Після заповнення табл. 1.1–1.4 студент формує висновки про використання робочого часу менеджером відповідного рівня.

У першій частині висновку студент аналізує та порівнює витрати часу кожного менеджера (віце-президента, начальника, майстра).

У другій частині висновку студент, проаналізувавши причини втрат (чи перевитрат) робочого часу, пропонує заходи щодо поліпшення використання робочого часу для кожного менеджера окремо.

Заходи зі зменшення витрат і втрат робочого часу здійснюються за такими орієнтовними напрямками:

- 1) покращання організації управлінської праці;
- 2) підвищення технічного рівня управління;

- 3) удосконалення управлінської праці, поліпшення психологічного клімату в колективі тощо;
- 4) підвищення рівня технічної оснащеності управлінських робочих місць;
- 5) комп'ютеризація управлінських процесів;
- 6) удосконалення документообігу;
- 7) покращання інформаційних процесів;
- 8) удосконалення структури управління;
- 9) перерозподіл функціональних обов'язків;
- 10) удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

### 1.3. КОМП'ЮТЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 1

З метою прищеплення студентам навичок роботи з персональним комп'ютером та сучасним програмним забезпеченням, а також автоматизації обробки отриманих даних, доцільно під час виконання цієї роботи впроваджувати елементи комп'ютерної обробки та аналізу даних.

Студенти повинні створити низку шаблонів, в які будуть вносити результати фотографій робочого часу менеджерів трьох рівнів управління. Наступним кроком буде програмування формул для автоматичного підсумовування однорідних даних та подання отриманих сум у натуральному (числовому) та відносному (відсотковому) вираженні.

Студентам під час вивчення курсу “Основи менеджменту” (“Менеджмент”) доцільно створити шаблони з числовими та обчислювальними полями у табличному процесорі MS Excel з огляду на простоту інтерфейсу та оптимальність функціональних можливостей цього програмного забезпечення.

Для виконання поставлених завдань треба створити зведений шаблон, котрий умовно розділяється на 4 таблиці, які відповідають табл. 1.1–1.4. У цьому шаблоні вказуватимуться лише порядкові номери етапів спостереження, а вигляд готового шаблону наведено в додатку 1.2.

Користуючись табл. 1.1–1.4 потрібно заповнити створений шаблон, **одночасно групуючи** витрати і втрати робочого часу (тривалість кожної операції необхідно рознести під відповідний індекс!). Після цього у відповідні комірки вводяться формули для підрахунку проміжних сум з посиланням на адреси комірок з вихідними даними. Можна також скористатися функцією автопідсумовування (значок  $\Sigma$ , як правило, є на панелі інструментів), попередньо виділивши курсором обчислюваний масив, або за допомогою процедури “Вставка” – “Функція...” – “СУММ”).

Наприклад, в комірці **B35** треба записати формулу “=SUM(B7:B34)”. Аналогічно записуються формули для комірок, що

відповідають за підсумовування решти індексів. Отже, у рядку **33** підсумовуються витрати і втрати часу віце-президентом з виробництва, згруповані за видами. Аналогічно визначають ФРЧ начальника механічного цеху та майстра у рядках **53** та **79** відповідно.

Для забезпечення правильності введення цифр та уникнення помилок/пропусків тощо після підведення сумарних значень за категоріями робочого часу менеджера доцільно виконати горизонтальну перевірку: в комірці **I35** слід підсумувати значення **C35, D35, E35, F35, G35, H35**. Відповідно, значення  $F_1(x)$  (у комірці **B35**) повинно збігатися зі значенням  $F_1'(x)$  (у комірці **I35**).

Аналогічні перевірки необхідно виконати у рядках 55 –  $F_2'(x)$  (у комірці **I55**) та 81 –  $F_3'(x)$  (у комірці **I81**).

Можливості табличного процесора Excel дають змогу значно спростити роботу з введення формул, використовуючи функції автопідсумовування та копіювання формул з відносною та фіксованою адресацією.

Під час заповнення останньої частини шаблону треба забезпечити автоматичне відображення проміжних сум  $f_j(x_i)$  при зміні даних попереднього групування. З цією метою вводяться **не** конкретні числа, а встановлюються жорсткі зв'язки з відповідними комітками верхньої частини шаблону. Наприклад, у комірці **D86** слід подати посилання на комірку “=C35”, у комірці **D87** – на комірку “=D35” і т.д.

Для визначення питомої ваги кожної категорії витрат і втрат часу вводять у відповідні комірки формулу (1.1), слідкуючи за правильною адресацією та синтаксисом програми. Варто відзначити важливість правильного копіювання формул на цьому етапі, оскільки тривалість робочого дня є фіксованою, а отже, і адрес **D92** повинен бути фіксованим. Така **фіксація** перед копіюванням забезпечується записом “\$D\$92” замість запису “D92” у формулі, котру планується копіювати.

Тобто, наприклад у комірці **E86** для розрахунку треба ввести формулу “=(D86/\$D\$92)\*100”; потім цю формулу можна з успіхом скопіювати у комірки **D87-D93**. Для колонок **G86-93** та **I86-93** необхідно здійснити аналогічні процедури.

Треба також забезпечити відповідну точність відображення на дисплеї розрахованих даних. Для визначення питомої ваги достатньо виводити на екран два знаки після коми, щоб не засмічувати робоче поле зайвими записами.

Наведений у додатку приклад шаблону може бути видозмінений за умови, що це не позначиться на точності розрахунків. Вибір шрифтів, форматів комірок, оформлення таблиць тощо не регламентуються. Практика хронометражу виконання даних елементарних шаблонів середньостатистичними студентами свідчить, що потрібно 15–20 хв часу аудиторного заняття на один варіант.

Виконаний шаблон, як і усі наступні, доцільно зберегти у спеціально створеній для цього директорії, подбавши про параметри захисту.

Отже, для успішного виконання л/р № 1 з курсу “Основи менеджменту” (“Менеджмент”) студенти повинні освоїти найпростіші операції вводу даних у середовищі Excel та програмування нескладних арифметичних операцій. Крім того, студенти повинні вміти коректно завершувати роботу програми та записувати отримані результати у директорії, виділені для кожної групи.

Для отримання додаткової інформації про табличний процесор Excel можна скористатися будь-якою літературою, де описана ця програма відповідної версії.

#### **1.4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 1**

Зразок титульного аркуша та послідовність заповнення обов'язкових структурних елементів наведено у **додатках А і Б**. В коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: менеджмент, управління, рівні управління; менеджер, підприємець, відмінності між ними; фотографія та категорії робочого часу.

Студент наводить усі спостережні листи менеджерів різних рівнів, вказуючи тривалості та індекси операцій; також подається таблиця із зведенням затрат і втрат робочого часу менеджера відповідного рівня.

В кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

#### **1.5. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 1**

1. Дати визначення управління та менеджменту. Яка різниця між ними?
2. Поясніть горизонтальний і вертикальний поділ праці.
3. Рівні управління. Графічне зображення рівнів. Характеристика.
4. Назвіть основні відмінності та спільні риси менеджера та підприємця.
5. Розкрийте суть фотографії робочого часу. Яке її призначення?
6. На що варто звернути увагу, визначаючи індекс конкретної трудової операції менеджера?
7. Які операції належать до категорії ОРМ?
8. Які операції належать до категорії ПЗ? Про що може свідчити низький відсоток витрат часу цієї категорії менеджером?
9. Які загальні рекомендації для зменшення відсотка ВОП? ВПД?

10. Обґрунтуйте доцільність запропонованих вами заходів зі зменшення витрат і втрат робочого часу.

### 1.6. ЗАХИСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 1

1. Студент здійснює необхідні розрахунки з використанням табличного процесора Microsoft Excel 98 (2000, 2002, XP, 2007) та надає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 1.

2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 1.

3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 1, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

*Додаток 1.1*

#### Варіанти для виконання лабораторної роботи №1

№ вар.	Значення коректуючого коефіцієнта N, хв		
	для ФРЧ віце-президента з виробництва	для ФРЧ начальника механічного цеху	для ФРЧ майстра в механічному цеху
1	0	0	6
2	0	2	4
3	0	4	2
4	0	6	0
5	0	4	2
6	2	0	0
7	2	2	6
8	2	4	4
9	2	6	2
10	2	2	4
11	4	0	0
12	4	2	2
13	4	4	4
14	4	6	6
15	4	0	4
16	6	0	2
17	6	2	4
18	6	4	0
19	6	6	6
20	6	2	2
21	1	2	3
22	1	5	3
23	3	3	5
24	3	0	1
25	3	5	0
26	5	5	5
27	1	4	5
28	5	4	3
29	5	0	0
30	1	1	1

## Приклад шаблону для введення аналізу отриманих даних

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Лабораторна робота №1 з курсу “Основи менеджменту” / “Менеджмент”										
2	на тему “Дослідження трудової діяльності менеджерів за допомогою фотографії робочого часу”									Варіант № ____	
3	Виконав студент групи _____										
4	№ з/п	Тривалість, хв	Індекси								
5			ПЗ	ОП	ОРМ	ПВ	ВОТП	ВПД	...	...	
6	<b>ФРЧ віце-президента з виробництва</b>										
7	1	2						2			
8	2	13	13								
...	...										
34	28	12	12								
35	Сума	$F_1(x)$	$f_1(x_1)$	$f_1(x_2)$	$f_1(x_3)$	$f_1(x_4)$	$f_1(x_5)$	$f_1(x_6)$	$F_1'(x)$		
36	<b>ФРЧ начальника механічного цеху</b>										
37	1	7						7			
38	2	45		45							
...	...										
54	18	20	20								
55	Сума	$F_2(x)$	$f_2(x_1)$	$f_2(x_2)$	$f_2(x_3)$	$f_2(x_4)$	$f_2(x_5)$	$f_2(x_6)$	$F_2'(x)$		
56	<b>ФРЧ майстра в механічному цеху</b>										
57	1	1						1			
58	2	9		9							
...	...										
80	24	16	16								
81	Сума	$F_3(x)$	$f_3(x_1)$	$f_3(x_2)$	$f_3(x_3)$	$f_3(x_4)$	$f_3(x_5)$	$f_3(x_6)$	$F_3'(x)$		
82	<b>Зведення витрат і втрат робочого часу</b>										
83	№ з/п	Категорії робочого часу	Витрати і втрати робочого часу								
84			Віце-президент			Начальник цеху			Майстер		
85			хв.	%	хв.	%	хв.	%			
86	1	ПЗ	$f_1(x_1)$	$k_{11}$	$f_2(x_1)$	$k_{21}$	$f_3(x_1)$	$k_{31}$			
87	2	ОП	$f_1(x_2)$	$k_{12}$	$f_2(x_2)$	$k_{22}$	$f_3(x_2)$	$k_{32}$			
88	3	ОРМ	$f_1(x_3)$	$k_{13}$	$f_2(x_3)$	$k_{23}$	$f_3(x_3)$	$k_{33}$			
89	4	ПВ	$f_1(x_4)$	$k_{14}$	$f_2(x_4)$	$k_{24}$	$f_3(x_4)$	$k_{34}$			
90	5	ВОТП	$f_1(x_5)$	$k_{15}$	$f_2(x_5)$	$k_{25}$	$f_3(x_5)$	$k_{35}$			
91	6	ВПД	$f_1(x_6)$	$k_{16}$	$f_2(x_6)$	$k_{26}$	$f_3(x_6)$	$k_{36}$			
92	Разом			$F_1(x)$	100	$F_2(x)$	100	$F_3(x)$	100		
93	Продуктивно використано робочого часу			$\Sigma(D86 :D88)$	...	...	...	...	...		
94											

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 2 “Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою вибору стратегії розвитку”

**МЕТА РОБОТИ:** Вивчення механізму впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; дослідження їхнього впливу на діяльність організації в умовах вибраної стратегії; оцінка стану організації.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп’ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

### 2.1. ЗМІСТ РОБОТИ

1. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії.
2. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії.
3. Оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища організації.
4. Аналізування та вибір стратегії (-й) розвитку організації.

### 2.2. ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

1. Викладач коротко нагадує студентам механізми впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації (прямої та непрямої дії).

2. Студент ознайомлюється з характеристикою вітчизняних підприємств (для непарних номерів за списком – ситуація 1, для парних – 2), їх станом і діяльністю (додаток 2.1).

3. На підставі характеристики підприємства, студент аналізує вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії:

– у межах 1–2 речень чітко подає інформацію (додаток 2.1) про той чи інший фактор впливу;

– здійснює оцінювання (бальна оцінка впливу конкретного фактора може змінюватись в діапазоні від +5 (дуже сильний позитивний вплив) через 0 (нейтральний вплив) до -5 (дуже сильний негативний вплив);

– встановлює значущість (вага (значущість) фактора для організації ( $Q_{\text{пл}}$ ) з урахуванням умови, що сума всіх значень  $Q_i$  для повинна становити 1);

– визначає вплив кожного з факторів прямої дії зовнішнього середовища організації за (2.1):



$$R_{\text{пд}} = X \cdot Q_{\text{пд}}, \quad (2.1)$$

де  $X$  – оцінка впливу фактора на організацію, бали;  $Q_{\text{пд}}$  – вага (значущість) цього фактора для організації.

Результати студент зводить у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати оцінювання та аналізування впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії**

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на організацію	Оцінка впливу факторів, бали, $X$	Вага (значущість) факторів для організації, $Q_{\text{пд}}$	Вплив факторів, $R_{\text{пд}}$
1	2	3	4	5	6
1	Профспілки				
2	Партії та інші громадські організації				
3	Постачальники				
4	Законодавчі акти				
5	Державні органи влади				
6	Споживачі				
7	Система економічних відносин у державі				
8	Конкуренти				
9	Організацій-сусіди				
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії					$\Sigma$

4. Аналізуючи характеристику підприємства, студент оцінює вплив кожного з факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії:

– у межах 1–3 речень чітко наводить інформацію (додаток 2.1) про той чи інший фактор впливу;

– вказує фактори зовнішнього середовища прямої дії, через які, на його думку, впливає на організацію аналізований фактор зовнішнього середовища непрямої дії (треба врахувати, що певний фактор зовнішнього середовища непрямої дії впливає, як правило, через кілька факторів зовнішнього середовища прямої дії, а також те, що різні фактори зовнішнього середовища непрямої дії можуть впливати через один і той самий фактор (фактори) зовнішнього середовища прямої дії);

– здійснює оцінювання, встановлює значущість та визначає вплив факторів (за (2.1)) аналогічно, як для факторів зовнішнього середовища організації прямої дії.

Результати студент зводить у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати оцінювання та аналізування впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії**

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на організацію	Фактори прямої дії, через які впливає фактор непрямої дії	Оцінка впливу факторів, бали, Y	Вага факторів для організації Q <sub>нд</sub>	Вплив факторів R <sub>нд</sub>
1	2	3	4	5	6	7
1	Стан економіки					
2	Особливості економічних відносин					
3	Стан техніки та технології					
4	Соціально-культурні обставини					
5	Політичні обставини					
6	Міжнародне оточення					
7	НТП					
8	Міжнародні події					
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії						Σ

5. Вивчаючи характеристику підприємства, студент аналізує кожен з факторів внутрішнього середовища організації (можливості), у межах 1–2 речень чітко вказує інформацію (додаток 2.1) про той чи інший фактор впливу та здійснює оцінювання за уже відомою схемою.

Результати студент подає у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати оцінювання та аналізування факторів внутрішнього середовища**

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика факторів	Оцінка факторів у балах
1	2	3	4
1	Цілі		
2	Структура		
3	Технологія		
4	Завдання		
5	Люди		
6	Ресурси		
Сумарна оцінка факторів внутрішнього зовнішнього середовища організації			Σ

6. За результатами оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища студент аналізує кожну з можливих стратегічних альтернатив за стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів [15]), вказуючи їхні переваги та недоліки для організації.

За результатами такого аналізу студент вибирає оптимальну стратегію його розвитку підприємства.

Вибрану стратегію доцільно підсилити (підтримати) стратегією за іншою ознакою (за термінами реалізації, за галузевою орієнтацією тощо).

6.1. Для якомога обґрунтованішого вибору стратегії розвитку підприємства студент може використати матрицю вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу**

	Стан організації	Зовнішнє середовище	
		Можливості (Σ “+”)	Загрози (Σ “-”)
Внутрішнє середовище	Сильна позиція (Σ “+”)	СІМ	СІЗ
	Слабка позиція (Σ “-”)	СЛМ	СЛЗ

Рівень сильної та слабкої позиції підприємства визначається підсумовуванням кількісної оцінки впливів факторів внутрішнього середовища (сильна позиція – сумарна оцінка позитивного впливу; слабка позиція – сумарна оцінка негативного впливу), а рівень можливостей та загроз – за рахунок кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища прямої та непрямой дії (можливості – сумарна оцінка позитивного впливу; загрози – сумарна оцінка негативного впливу відповідних факторів).

Стан організації характеризується відповідним полем, відображеним на матриці. Поле студент вибирає за допомогою поєднання попередньо отриманих сумарних оцінок: найбільш переважаюча позиція підприємства (перевага сильної чи слабкої сторони) та найсильніший вплив з боку зовнішнього середовища (перевага можливостей чи загроз).

У межах визначеного поля студент вибирає оптимальну стратегію розвитку організації:

1) поле СІМ (сила і можливості) – вибір стратегії повинен ґрунтуватися на сильних позиціях організації для підсилення можливостей з боку зовнішнього середовища;

2) поле СЛМ (слабкість і можливості) – стратегію вибирають на основі можливостей, які б дали змогу подолати слабкі сторони організації;

3) поле СІЗ (сила і загрози) – стратегія повинна враховувати сильні позиції підприємства для подолання загроз з боку зовнішнього середовища;

4) поле СЛЗ (слабкість і загрози) – вибрана стратегія повинна подолати слабкі сторони організації та уникнути загроз з боку зовнішнього середовища.

Вибрану стратегію за стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів [15]) також доцільно підсилити/поєднати із стратегією (-ми) за іншими ознаками.

7. У висновках студент узагальнює вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, вказує вибрані стратегію (-і), формулює перелік заходів для її реалізації.

### **2.3. КОМП'ЮТЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 2**

Під час виконання цієї лабораторної роботи виникає необхідність здійснення однотипних розрахунків та подання їхніх результатів у певній формі, для виконання чого достатньо скористатися можливостями табличного процесора MS Excel.

Приклад зведеного шаблону, виконаного у MS Excel, наведений у додатку 2.2. Створений студентом шаблон для розрахунку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації повинен відповідати вимогам:

- текстова інформація, яка міститься у заголовках таблиць, повинна бути виконана однотипним шрифтом з такими параметрами, які б забезпечували максимальну читабельність;
- перевірка суми ваг факторів повинна забезпечуватись автоматично для недопущення механічних помилок під час введення оцінок впливу окремих факторів;
- виведення результатів обчислень на екран повинно відбуватись з точністю до двох знаків після коми;
- у разі зміни вхідних даних кінцевий результат повинен обчислюватись автоматично.

Для заповнення цього шаблону студенту достатньо 10–15 хв аудиторного заняття.

### **2.4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 2**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: організація та її види, механізм впливу факторів прямої та непрямой дії зовнішнього середовища організації, планування та його види, стратегія та її види.

Студент заповнює табл. 2.1–2.3, аналізує стратегічні альтернативи та вибирає оптимальну стратегію, формує висновки.

У кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

### **2.5. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 2**

1. Дати визначення поняттю “організація”. Вкажіть види організацій.

2. Назвіть відомі вам загальні риси організації.
3. Що розуміють під факторами впливу на організацію?
4. Поясніть відмінність між факторами прямої і непрямой дії зовнішнього середовища організації.
5. Які фактори внутрішнього середовища організації ви можете назвати?
6. Що таке технологія? Які види технологій ви знаєте? Охарактеризуйте на прикладі кожен з цих видів.
7. Яка основна відмінність між формальними та неформальними організаціями? Наведіть приклади цих організацій.
8. Яку організацію можна назвати простою, а яку складною? Поясніть на прикладі.
9. Поясніть поняття “стратегія”. Обґрунтуйте вибрану вами стратегію.
10. Що таке планування? Що є результатом стратегічного планування ?

## **2.6. ЗАХИСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 2**

1. Студент здійснює необхідні розрахунки з використанням табличного процесора Microsoft Excel 98 (2000, 2002, XP, 2007) та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 2.

2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 2.

3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 2, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

Додаток 2.1

### **(ВХІДНІ ДАНІ)**

## **1. ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО АВТОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Велике вітчизняне автобудівне підприємство випускає автобуси міського, приміського, міжміського сполучення, тролейбуси, запчастини до автобусів і товари народного вжитку. Крім цього, підприємство надає послуги, пов'язані з основним видом діяльності: сервісне обслуговування проданої техніки, торгівля запчастинами, транспортні послуги та послуги з побутового обслуговування.

Завод оснащений вітчизняним та імпортомним обладнанням загальною кількістю близько 5000 одиниць, що дає можливість досягти річної потужності 10 тис. штук автобусів.

На підприємстві організовані виробництва: пресове, ливарне, кузовне, малярне, складальне, механообробне, які характеризуються поточковими процесами із застосуванням конвейерів, робототехнічних комплексів, верстатів з елементами АСУ. Чисельність працівників на підприємстві становить близько 9 тис. ос., з них 7 тис. ос. – промислово-виробничий персонал.

Раніше підприємство мало ринки збуту своєї продукції практично в усіх республіках, що входили до складу СРСР. Сьогодні основними споживачами його продукції є автотранспортні підприємства й організації Росії, України і Білорусі. Найбільшим попитом користуються нові міські автобуси з імпортними дизельними двигунами, хоча вартість такого автобуса в 2–3 рази більша, ніж серійних. Тому в перспективі передбачається перехід на нові моделі автобусів з дизельними двигунами. На підприємстві і тепер виготовляють такі автобуси, однак відсутність вітчизняних дизельних двигунів призводить до комплектування виробів імпортними двигунами (“RENAULT” (Франція), КАМАЗ (Росія), ММЗ (Білорусь)), а це значно збільшує валютну складову вартості автобусів. Підприємство співпрацює також з харківським заводом ім. Малишева (задні мости), Первомайським машинобудівним заводом (рульові механізми), польською фірмою “Андорія” (шини) тощо.

Підприємство конкурує з російськими автобудівними підприємствами (Павловським, Лікімським заводами), незначна конкуренція існує і в Україні.

Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектування, неритмічності роботи заводів-суміжників на підприємстві спостерігається певний спад виробництва. Так, за виробничої потужності 10 тис. штук автобусів завод упродовж кількох останніх років випускає близько 3–4 тис. автобусів на рік.

Стан вітчизняної економіки характеризується недосконалою податковою політикою держави, нечітким законодавством, структурними зрушеннями в економіці та на виробництві, інфляцією, зупинкою/переорієнтацією великої кількості вітчизняних підприємств тощо. Проте останніми роками в Україні відбувається ріст економіки, налагоджується та розвивається банківська система, стрімко зростає сфера зв'язку. Все це до певної міри активізує НТП, впливає на підвищення соціально-культурного рівня населення, певне поліпшення побутових умов та умов для відпочинку.

На підприємстві існує профспілкова організація, яка відстоює інтереси працівників заводу, дбає про покращання умов праці, побутових умов працівників, організовує профспілкові відпустки, турбується про оздоровлення і відпочинок працівників тощо. Щорічно профспілка

укладає з адміністрацією підприємства колективний договір з перерахованими зобов'язаннями і контролює їхнє виконання.

Розвал соціалістичної системи і перехід країн соціалістичного табору на капіталістичний шлях розвитку вплинув на розрив зв'язків з колишніми країнами-партнерами, – як політичних, так і економічних. Внаслідок цього підприємство втратило багатьох постачальників. Крім цього, зменшився збут продукції під впливом війни на балканському півострові, у Чечні, Грузії.

Нині автобудівне підприємство діє як відкрите акціонерне товариство, тому вплив з боку галузевого міністерства незначний.

У період переходу до ринку на підприємстві сталися істотні зміни: виникнення нових ринків збуту під впливом конкуренції, активізація зовнішньоекономічної діяльності, систематична робота над оновленням асортименту конкурентоспроможної продукції, орієнтація на потреби споживача тощо. Такі умови вимагають вдосконалення існуючої системи управління, яка б відповідала реальним умовам функціонування підприємства і дала б змогу збільшити обсяги випуску і реалізації продукції, масу прибутку, вплинула би на поповнення обігових коштів, залучення іноземних інвестицій тощо.

## **2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАВОДУ З ВИГОТОВЛЕННЯ ЛАМП**

Відкрите акціонерне товариство з виготовлення світлотехнічної продукції, – єдина в Україні світлотехнічна компанія, яка має повний завершений технологічний цикл виробництва. В 2002 році підприємство увійшло до десятки найпотужніших у Європі підприємств світлотехнічної галузі.

Підприємство засноване 1972 року і розміщене у місті Львові, протягом 35 років воно вдосконалює технології та розробляє нові види продукції. Сьогодні товариство постачає світлотехнічну продукцію під двома торговими марками, які зареєстровані у 18 країнах світу. Підприємство постійно розширює асортимент та вдосконалює якість найпоширеніших своїх товарів – ламп загального призначення, основною перевагою яких є порівняно низька ціна. Основними відмінностями ламп розжарювання торгової марки “Volta” є підвищені вимоги до якості вольфрамів для виготовлення спіралі, наявність двох запобіжників, що збільшує безпечність, та зменшена контактна пластина.

Основною сферою діяльності підприємства є виробництво та збут електроламп загального та спеціального призначення, а також побутових світильників. Сьогодні на внутрішньому ринку підприємство є монопольним виробником електричних ламп. Підприємство як на



внутрішньому, так і на зовнішньому ринках продає товари переважно великим гуртом. При цьому можливий продаж як продукції кінцевого призначення, тобто готових ламп, так і окремих комплектуючих для виробництва ламп: колб, тіл розжарення, цоколів.

Для забезпечення здійснення вищезазначених видів діяльності в товаристві створено відповідні підрозділи (відділи та служби). Основні з них: виробнича, комерційна, фінансова служба та низка інших відділів і технічних служб. На підприємстві налагоджено потужний виробничий процес, безперебійне виробництво ламп забезпечують основні цехи: складальний, цокольний, скловарний, спіральний, картонажний тощо. Організаційна структура є розгалуженою і громіздкою.

Динаміку зростання цього потужного підприємства можна легко простежити: від примітивного виробництва на початку – до високоорганізованого із застосуванням найсучаснішого обладнання і передових технологій підприємства європейського класу. Обсяги реалізації товарів і послуг рівномірно зростають протягом останніх трьох років, тобто попит на продукцію, що виробляється та послуги, що надаються, є рівномірним і постійно зростає.

Продукція експортується у Польщу, Росію, Чехію, Німеччину, Францію, Італію, Румунію, Болгарію, Македонію, Ізраїль, Єгипет тощо; укладено контракти на поставку комплектування і сировини з Індії, Китаю, Росії тощо. Нині виробничі потужності заводу завантажені майже повністю, що пояснюється випуском рентабельної та конкурентоспроможної продукції.

Виробничий потенціал підприємства обмежений через потребу у великих інвестиціях для встановлення продуктивніших технологічних ліній. Сьогодні виробляється щомісяця до 20 млн. ламп в середньому, підприємство працює в дві зміни (у разі потреби можна ввести і третю зміну, що, відповідно, дасть змогу додатково виробляти близько 8 млн. ламп). Керівництво підприємства планує залучення інвестицій.

Кількість працівників на підприємстві становить близько 4 тис. ос. На підприємстві формально існує профспілкова організація, яка враховує положення трудового законодавства і представляє інтереси працівників підприємства.

Керівництво підприємства визначило пріоритетні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності та діяльності в Україні попри нечітке і швидкозмінне законодавство, інфляцію в країні. Проте достатньо розвинута інфраструктура та вигідне розташування поблизу кордонів і магістралей позитивно впливає на розвиток підприємства.

Розробляючи систему вдосконалення фінансового стану, керівництво запропонувало два основні напрямки: вдосконалення асортиментної політики підприємства і розроблення інвестиційної стратегії з метою отримання додаткових надходжень від експлуатації невиробничих площ.

## Приклад шаблону для введення та аналізу отриманих даних

A	B	C	D	E	F	
1	Лабораторна робота №2 з курсу “Основи менеджменту” / “Менеджмент”					
2	на тему <i>“Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою вибору стратегії розвитку”</i>			Варіант № ____		
3	Виконав студент групи ____					
4	<b>Результати оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії</b>					
5	№ з/п	Фактори	Оцінка впливу факторів в балах, X	Вага (значущість) факторів для організації, Q <sub>пл</sub>	Вплив факторів, R <sub>пл</sub>	
6	1	Профспілки			=d6*e6	
7	2	Партії та інші громадські організації			=d7*e7	
8	3	Постачальники			=d8*e8	
9	4	Законодавчі акти			=d9*e9	
10	5	Державні органи влади			=d10*e10	
11	6	Споживачі			=d11*e11	
12	7	Система економічних відносин у державі			=d12*e12	
13	8	Конкуренти			=d13*e13	
14	9	Організації-сусіди			=d14*e14	
15	Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії				Σ	
16						
17	<b>Результати оцінювання та аналізування впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії</b>					
18	№ з/п	Фактори	Фактори прямої дії, через які впливає фактор непрямої дії	Оцінка впливу факторів в балах, Y	Вага (значущість) факторів для організації, Q <sub>пл</sub>	Вплив факторів, R <sub>пл</sub>
19	1	Стан економіки				=d19*e19
20	2	Особливості економічних відносин				=d20*e20
21	3	Стан техніки та технології				=d21*e21
22	4	Соціально-культурні обставини				=d22*e22
23	5	Політичні обставини				=d23*e23
24	6	Міжнародне оточення				=d24*e24
25	7	НТП				=d25*e25
26	8	Міжнародні події				=d26*e26
27	Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії				Σ	
28						
29	<b>Результати оцінювання факторів внутрішнього середовища організації</b>					
30	№ з/п	Фактори		Оцінка факторів в балах		
31	1	Цілі				
32	2	Завдання				
33	3	Структура				
34	4	Технологія				
35	5	Люди				
36	6	Ресурси				
37	Сумарний вплив факторів внутрішнього середовища організації				Σ	
38						

## **ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 3 “Аналізування та вдосконалення організаційної структури управління підприємством”**

**МЕТА РОБОТИ:** вивчити фактичну структуру управління організацією та розробити заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством з урахуванням його умов функціонування.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

### **3.1. ЗМІСТ РОБОТИ**

1. Вивчення особливостей функціонування підприємства заданого профілю на базі інформації про організацію та наведених фактичних органіграм (рис. 3.1, 3.2, 3.3).

2. Вивчення функцій структурних підрозділів підприємства заданого профілю (додаток 3.1)

3. Визначення чисельності та функцій посадових осіб підприємства (табл. 3.1).

4. Розроблення заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством, обґрунтування розроблених заходів (табл. 3.2).

5. Визначення функцій і чисельності посадових осіб підприємства після вживання заходів з удосконалення структури управління підприємством (табл. 3.3).

6. Розроблення нової (удосконаленої) організаційної структури управління підприємством.

### **3.2. ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ**

1. Викладач коротко пояснює особливості функціонування підприємства заданого профілю.

2. Студент отримує індивідуальне завдання і дані про організацію (цілі, профіль діяльності, чисельність зайнятих, структура) (додаток 3.1).

3. Використовуючи перелік функцій структурних підрозділів підприємства (додаток 3.3.2), студент визначає чисельність та функції посадових осіб підприємства і заповнює табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Чисельність та функції посадових осіб підприємства**

Посадові особи	Функції (види діяльності)	Чисельність, ос.	Відповідальність і повноваження
1	2	3	4

4. Студент розробляє заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством з урахуванням інформації про **тип, цілі та сферу діяльності організації**.

Розроблені заходи та їхнє обґрунтування студент наводить у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Перелік з удосконалення організаційної структури управління підприємством**

Назва заходів	Обґрунтування доцільності здійснення заходів
1	2

Орієнтиром для вибору заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством можуть слугувати вказані напрямки:

1. Ліквідування підрозділів, в діяльності яких немає потреби.
2. Зменшення чисельності підрозділів, у яких знижуються обсяги робіт.
3. Організування нових підрозділів.
4. Об'єднання підрозділів із суміжними функціями або підрозділів, функції яких дублюються.
5. Удосконалення інформаційних потоків.
6. Перерозподіл повноважень і відповідальності.
7. Розроблення нових підходів до делегування повноважень.

5. Відповідно до розроблених заходів студент визначає функції та чисельність посадових осіб підприємства (результати наводять у табл. 3.3) і розробляє нову (удосконалену) організаційну структуру управління підприємством.

**Чисельність та функції посадових осіб підприємства після заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством**

Посадові особи	Функції (види діяльності)	Чисельність, ос.	Відповідальність і повноваження
1	2	3	4

Доцільно подати фактичну та удосконалену організаційні структури управління або лише фактичну – з чітко відображеними на ній змінами (удосконаленнями).

б. У висновках студент узагальнює запропоновані заходи, вказує результати змін в організаційній структурі управління та їхній взаємозв'язок з цілями організації.

### **3.3. КОМП'ЮТЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 3**

З метою диверсифікування навичок студентів під час роботи в середовищі MS Word пропонується попрактикуватись виконувати елементарні операції щодо побудови, групування, копіювання тощо графічних об'єктів.

Це не передбачає виконання арифметичних обчислень, але серед завдань – побудова органіграм та робота з текстовою інформацією, для чого цілком достатньо функціональних можливостей текстового редактора MS Word.

Студент повинен створити текстовий файл, в якому за допомогою графічних засобів (Панель малювання) відобразити структуру управління організації. Створений документ повинен мати завершений характер, бути читабельним та зовнішньо привабливим.

Для виконання цього шаблону студенту достатньо 20–30 хв аудиторного заняття.

### **3.4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 3**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: організування, організаційна структура та їхні види; права та відповідальність; повноваження та їхні види; делегування (концепції); способи оцінювання організаційних структур управління.

Студент заповнює табл. 3.1–3.3, будує організаційну структуру управління організацією, формує висновки.

У кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

### **3.5. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 3**

1. Що таке організування? Вкажіть його етапи.
2. На яких категоріях ґрунтується функція організування? Дайте визначення кожній з цих категорій.
3. Які концепції процесу передачі повноважень виділено американським менеджментом? Поясніть.
4. Яка відмінність між лінійними та функціональними повноваженнями?
5. Назвіть відомі вам типи апарату управління, які можуть підпорядковуватися керівнику.
6. Що необхідно розуміти під організаційною структурою управління? Які елементи організаційної структури управління ви знаєте?
7. Назвіть відомі вам види організаційних структур управління.
8. Охарактеризуйте організаційну структуру управління вашої організації.
9. Поясніть мету здійснених вами змін.
10. Які способи оцінювання організаційних структур управління ви знаєте? Поясніть.

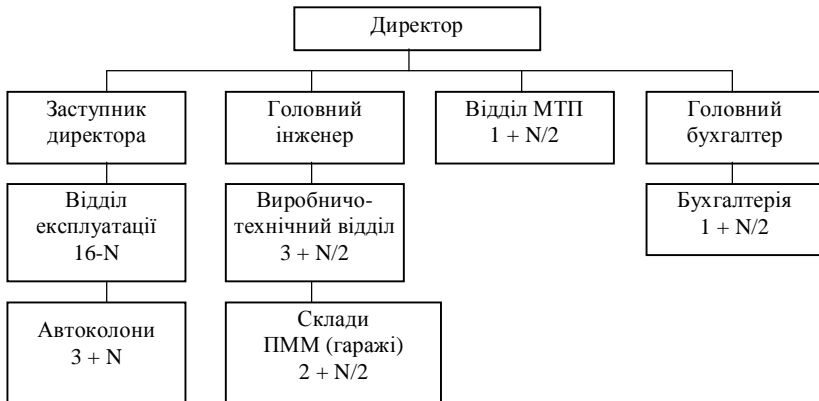
### **3.6. ЗАХИСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 3**

1. Студент будує організаційну структуру управління організацією з використанням табличного процесора Microsoft Word 98 (2000, 2002, XP, 2007) та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 3.
2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 3.
3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 3, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

## ВХІДНІ ДАНІ

## Розподіл завдань для варіантів

№ варіантів	Організації	№	№ варіантів	Організації	№
1	А	1	16	А	10
2	Б	1	17	Б	6
3	В	1	18	В	6
4	А	3	19	А	8
5	Б	2	20	Б	7
6	В	2	21	В	7
7	А	5	22	А	6
8	Б	3	23	Б	8
9	В	3	24	В	8
10	А	7	25	А	4
11	Б	4	26	Б	9
12	В	4	27	В	9
13	А	9	28	А	2
14	Б	5	29	Б	10
15	В	5	30	В	0

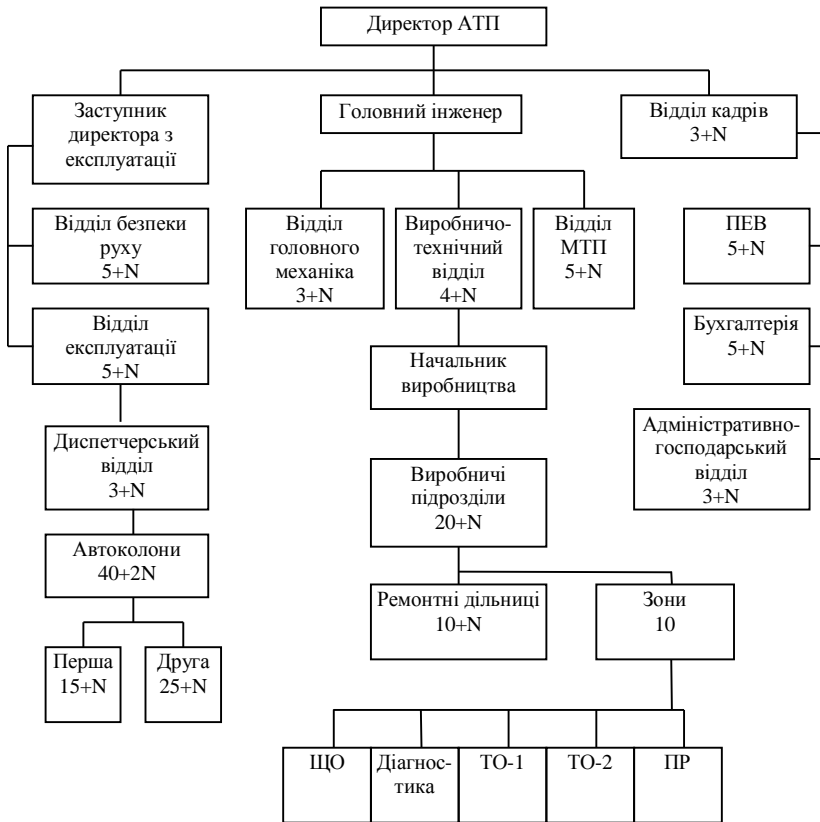


**Тип організації:** *мале приватне підприємство.*

**Сфера діяльності:** *пасажирські перевезення.*

**Ціль організації:** *розширення сфери діяльності.*

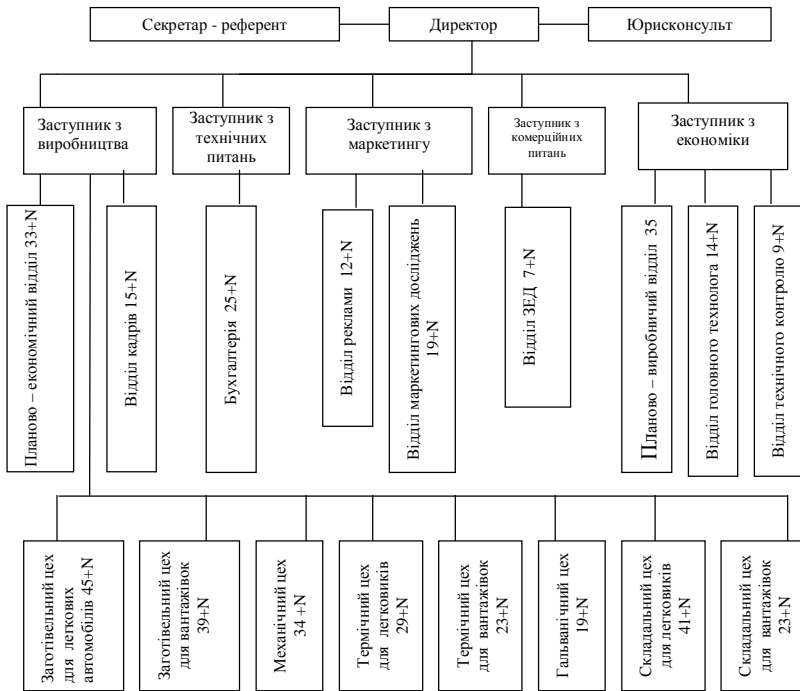
Рис. 3.1. Організаційна структура управління підприємства А



**Тип організації:** середнє державне підприємство.  
**Сфера діяльності:** вантажні перевезення, ремонтні послуги.  
**Ціль організації:** протистояння посиленню конкуренції на ринку.

Рис. 3.2. Організаційна структура управління підприємства Б





**Тип організації:** ВАТ автобудівне підприємство.  
**Сфера діяльності:** виробництво автотехніки та автозапчастин.  
**Ціль організації:** розвиток міжнародної економічної діяльності.

Рис. 3.3. Організаційна структура управління підприємства В

## Функції структурних підрозділів та керівники

Функції (види діяльності)	Структурні підрозділи	Керівники
Загальне лінійне керівництво	АТП, автоколона, виробнича діяльність	Директор АТП, начальник колони, начальник дільниці, майстер дільниці
Організування експлуатації рухомого складу: забезпечення перевезень вантажів відповідно до плану перевезень, робота з клієнтурою з підвищення продуктивності рухомого складу. Визначення оптимальніших маршрутів, кількості автомобілів на маршрутах	Відділ експлуатації	Заст. директора з експлуатації, начальник відділу експлуатації
Організування безпеки руху: контроль за роботою водіїв на лінії, ведення інформаційної роботи з питань ТБ, періодична перевірка знання правил дорожнього руху водіями, організування контролю технічного стану рухомого складу, розслідування ДТП	Відділ безпеки руху	Заст. директора з безпеки руху, начальник відділу безпеки руху
Виробничо-технічне обслуговування рухомого складу: організування ТО і ремонту рухомого складу, вузлів, агрегатів, складання графіка заходів контролю за якістю виконання робіт з впровадження нової техніки. Організування виробничого процесу на підприємстві. Керування розробленням системи менеджменту на виробництві, укладання договорів з приводу матеріально-технічного постачання виробництва. Здійснення технічного контролю.	Виробничо-технічний відділ, ПБВ, відділ технічного контролю	Заст. директора з виробництва, головний інженер, начальник виробничо-технічного відділу, планово-виробничого відділу, відділу технічного контролю
Техніко-економічне обслуговування: розроблення й обґрунтування перспективних і поточних планів, координування роботи зі складання техтрансплану, організування розробки прогресивної технології і нової техніки, аналізування виробничо-господарської діяльності.	ПЕВ	Заст. директора з питань економіки, начальник ПЕВ
Наукова організація праці та зарплати: вивчення і впровадження високоефективних методів праці, аналіз використання робочого часу і фонду заробітної плати, вибір і визначення ефективності форм оплати праці	Відділ НОП і зарплати	Заступник директора з питань економіки, начальник відділу НОП і зарплати, головний бухгалтер
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність; ведення обліку всіх матеріальних цінностей, здійснення контролю за витратами матеріальних, фінансових і людських ресурсів, організування виплати зарплати; складання поточних, річних звітів та балансів; визначення потреби АТП у фінансових ресурсах, складання фінансово кредитних планів	Бухгалтерія	Гол. бухгалтер
Організування МТП: підготовка заявок на пальне і мастильні матеріали, обладнання і запасні частини, одержання матеріальних цінностей, організування робіт з їх зберігання і видавання, складання звітів з МТП	Відділ МТП	Гол. інженер, начальник МТП
Підбір кадрів, прийом на роботу, вивчення ділових якостей працівників, підвищення кваліфікації робітників і службовців, оформлення звільнених	Відділ кадрів	Заст. директора з кадрових питань, начальник відділу кадрів
Вивчення закордонного стану ринку, практики іноземних аналогічних підприємств, підготовка міжнародних договорів. Управління процесами здійснення ЗЕД: укладання експортно-імпорتنних договорів, контроль за їхнім виконанням; керування процесами оптимізації ефективності здійснення ЗЕД.	Відділ ЗЕД	Заст. директора з ЗЕД, начальник відділу ЗЕД
Керівництво маркетинговими дослідженнями та процесами оцінювання конкурентоспроможності продукції, аналізування результатів діяльності реальних та потенційних конкурентів, ведення рекламної діяльності.	Відділ маркетингових досліджень, відділ реклами	Заст. директора з маркетингу, начальник відділу маркетингових досліджень, начальник відділу реклами
Ведення документації і господарське обслуговування, оброблювання вхідної кореспонденції, розподілення її між виконавцями, контролювання термінів використання документів, відправлення вихідної документації. Закупівля і розподіл канцелярських товарів і матеріалів підрозділам. Розроблення документів правового характеру. Участь у роботі з укладання господарських договорів, підготовки висновків про їхню юридичну обґрунтованість. Ведення документації, постачання необхідних матеріалів, документів, збирання інформації, передавання її керівнику.	Адміністративно-господарський відділ (АГВ), канцелярія, архів, юридичний відділ	Начальник адміністративно-господарського відділу, начальник канцелярії, архіву, юрисконсульт, секретар-референт
Заготовка деталей для виробництва легкових та вантажних автомобілів. Нагляд за підготовкою заготовлених деталей та зачастина для виробництва. Розроблення плану та нагляд за механізацією на виробництві. Здійснення безпосередньої термічної обробки легкових та вантажних автомобілів. Здійснення гальванічного процесу на виробництві. Складання автомобіля.	Заготовельний цех, механічний цех, термічний цех, гальванічний цех, складальний цех.	Начальник заготовельного цеху, начальник механічного цеху, начальник термічного цеху, начальник гальванічного цеху, начальник складального цеху.

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 4 “Використання менеджером з мотиваційною метою форм та систем оплати праці”

**МЕТА РОБОТИ:** засвоїти навички розподілу, застосування форм та систем заробітної плати, розрахунку її розмірів з метою мотивування працівників підприємства.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп’ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

### 4.1. ЗМІСТ РОБОТИ

1. Вибір форм та системи заробітної плати для посадових осіб організації, обґрунтування можливості застосування конкретної форми та системи зарплати з метою мотивування певної посадової особи або категорії працівників.

2. Розрахунок розміру місячної заробітної плати працівників:

2.1. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з почасовою формою оплати праці.

2.2. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з відрядною формою оплати праці.

2.3. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з комбінованою формою оплати праці.

2.4. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з комісійною формою оплати праці.

### 4.2. ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

1. Студент ознайомлюється з характеристикою вітчизняного підприємства, його станом, діяльністю й організаційною структурою управління (додаток 4.1).

2. Студент згідно зі своїм варіантом вибирає необхідні дані індивідуального завдання (додаток 4.3) та заповнює табл. 4.1.

Таблиця 4.1

#### Вхідні дані

№ з/п	Показники	Значення	
1	Погодинна тарифна ставка, грн.		
-	-	Виріб А	Виріб Б
2	Норма часу на виготовлення, год.		
3	Фактичний виробіток за місяць, шт.		
4	Кількість відпрацьованих годин за місяць		
5	Обсяг реалізації продукції за місяць, тис. грн.		
6	Прибуток за місяць, тис. грн.		
7	Розмір доплат за виконання нормативного завдання, %		
8	Норматив комісійної оплати, %	– від обсягу реалізації продукції за місяць	
		– від прибутку за місяць	

3. На підставі характеристики підприємства (додаток 4.1) і його організаційної структури (додаток 4.2) студент вибирає для різних керівників та категорій працівників форми/системи оплати праці та обґрунтовує можливість їхнього застосування з метою ефективного мотивування конкретних працівників підприємства. Форму та систему зарплати вибирають на основі аналізування видів та характеру виконуваних робіт конкретного працівника, а також з урахуванням класифікації факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці [16]. З кожного структурного підрозділу треба взяти керівника та підлеглого. Результати студент зводить у табл. 4.2.

Заповнюючи табл. 4.2, необхідно здійснити подвійне групування усіх працівників: спочатку розподіливши персонал за формами ЗП (почасова, відрядна, комбінована, комісійна), потім – в межах кожної форми – за системами ЗП, та відповідно до цього – у колонці 4 навести наскрізне обґрунтування пропонуваного вибору для вказаних посадових осіб та категорій працівників.

Таблиця 4.2

**Результати вибору та обґрунтування форм і систем оплати праці**

Посадові особи та категорії працівників	Форми зарплати	Системи зарплати	Обґрунтування вибору форм та систем зарплати
1	2	3	4

4. На підставі індивідуального завдання, вибраних форм та систем заробітної плати, студент здійснює окремий розрахунок для працівників з почасовою, відрядною, комбінованою і комісійною формами оплати.

4.1. Розраховуючи зарплату працівників з почасовою формою оплати праці, необхідно врахувати, що:

– категорії працівників (не керівні посади) працюють за тарифними ставками (згідно з Єдиною тарифною сіткою (ЄТС)). **Почасова форма** оплати праці узалежнює розмір заробітної плати від кількості відпрацьованого часу. Погодинний заробіток розраховується за (4.1):

$$Z_{\text{пп}} = T_{\text{ст}} \cdot V_r, \quad (4.1)$$

де  $Z_{\text{пп}}$  – заробітна плата погодинна (тарифна ставка), грн.;  $T_{\text{ст}}$  – тарифна ставка погодинна, грн./год. (п.1 табл. 4.1);  $V_r$  – кількість відпрацьованих годин, год (п.4. табл. 4.1).

- керівним працівникам встановлюється посадовий оклад з урахуванням величин зарплати підлеглих (тарифних ставок) та логічного/розумного співвідношення між цими величинами;
- система зарплати повинна, зокрема, узгоджуватись з відповідними даними у колонці “Премії”;
- розрахунок тарифної ставки є базовим та однаковим для усіх працівників, тому подальша диференціація розмірів зарплати можлива за рахунок величин надбавок (доплат) та премій;
- розмір місячної зарплати конкретного працівника розраховуватиметься як сума посадового окладу АБО(!) тарифної ставки та можливих надбавок (доплат), премій.

Результати розрахунку студент вносить в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Результати розрахунку зарплати працівників  
з почасовою формою оплати праці**

Посадові особи та категорії працівників	Система зарплати	Посадовий оклад, грн.	Тарифна ставка, грн.	Надбавки (доплати)		Премії		Величина місячної зарплати, грн.
				Характер	Величина, грн.	Характер	Величина, грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

4.2. Розраховуючи зарплату працівників з відрядною формою оплати праці, треба врахувати, що:

- за **відрядної форми** величина заробітної плати визначається кількістю виготовленої продукції. Основою для розрахунків є розцінка, тобто величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції;
- відрядний заробіток формується за (4.2):

$$Z_{\text{вп}} = P \cdot \Phi_{\text{в}} \quad (4.2)$$

де  $Z_{\text{вп}}$  – заробітна плата відрядна проста, грн.;  $\Phi_{\text{в}}$  – фактичний виробіток, од.вим.;  $P$  – розцінка (величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції), грн./од. вим., своєю чергою, розраховується за (4.3):

$$P = T_{\text{ст}} \cdot N_{\text{ч}} \quad (4.3)$$

де  $T_{\text{ст}}$  – погодинна тарифна ставка, грн./год.;  $N_{\text{ч}}$  – норма часу на виготовлення одиниці виробу, год./од.вим.

– розрахунок необхідно коректно співвідносити щодо необхідних вхідних даних для виробу А та Б, а потім використовувати сумарний результат (пп. 1, 2, 3 табл. 4.1).

– система ЗП повинна узгоджуватись з відповідними даними у колонці “Премії”;

– розрахунок відрядного виробітку є базовим та однаковим для усіх робітників, тому подальша диференціація розмірів ЗП можлива за рахунок величин надбавок (доплат) (орієнтовно 10–15 %) та премій (20–30 %);

– величина місячної зарплати конкретного робітника розраховуватиметься як сума відрядного виробітку (вироби А + вироби Б) та можливих величин надбавок (доплат) та премій.

Результати розрахунку студент вносить у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

### Результат розрахунку зарплати працівників з відрядною формою оплати праці

Посадові особи та категорії працівників	Системи зарплати	Фактичний виробіток, шт.	Відрядна розцінка, грн.	Надбавки (доплати)		Премії		Величина місячної зарплати, грн.
				Характер	Величина, грн.	Характер	Величина, грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

4.3. Розраховуючи зарплату працівників з комбінованою формою оплати праці, треба врахувати, що:

- **комбінована (почасово-відрядна) форма** оплати праці передбачає існування почасової (охоплює тарифну оплату, доплати, надбавки), відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань) та преміальної (складається з премій за виконання певних показників);
- тарифна частина (зарплата) розраховується за (4.1);
- відрядна частина розраховується з урахуванням відсотка доплат за виконання нормативного завдання (п.7. табл. 4.1.), який береться у співвідношенні до розрахованої раніше почасової частини (сума колонок 2 та 3 табл. 4.5.);
- розрахунок тарифної та відрядної частин є базовим та однаковим для усіх працівників, тому подальша диференціація розмірів ЗП можлива за рахунок величин премій;
- величина місячної зарплати конкретного працівника розраховуватиметься як сума тарифної та відрядної частин, премій.

Результати розрахунку студент вносить в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**Результат розрахунку зарплати працівників  
з комбінованою формою оплати праці**

Посадові особи та категорії працівників	Почасова частина		Відрядна частина (за виконання нормативних завдань), грн.	Премії, грн.	Величина місячної зарплати, грн.
	Тарифна частина, грн.	Надбавки, грн.			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

4.4. Розраховуючи зарплату працівників з комісійною формою оплати праці, треба врахувати, що:

- комісійний заробіток визначається на основі нормативу у відсотках до показника, покращанню якого сприяє трудова діяльність працівника.
- студент самостійно вибирає як результуючий показник обсяг виконаної роботи або прибуток, та повинен вміти обґрунтувати свій вибір, враховуючи характер робіт конкретного робітника з цією формою оплати праці;
- **комісійна заробітна плата** розраховується як добуток нормативної ставки і відповідного показника (пп. 5 або 6 та 8 табл. 4.1);
- нормативна ставка не обов'язково повинна дорівнювати максимальному значенню вказаних відсотків, і може коливатись в діапазоні 0,1–7,5 % від прибутку та 0,02–1,5 % від обсягу реалізації продукції за місяць;
- для уникнення різких відмінностей у розмірах мотивування розраховані величини комісійної оплати повинні співвідноситись з розмірами ЗП працівників, для яких вибрано інші форми оплати праці.

Результати розрахунку студент вносить в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

**Результат розрахунку зарплати працівників  
з комісійною формою оплати праці**

Посадові особи та категорії працівників	Системи зарплати	Показники, поліпшенню яких сприяє трудова діяльність працівника		Нормативні ставки, %		Величина місячної зарплати, грн.
		показники	значення, грн.	максимальна	обрана	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

5. У висновках студент узагальнює результати вибору форм/систем та розрахунків зарплати та їхній мотиваційний вплив для різних посадових осіб та категорій працівників.

### **4.3. КОМП'ЮТЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 4**

Під час виконання цієї лабораторної роботи виникає необхідність здійснення однотипних розрахунків та подання їхніх результатів у певній формі, для виконання чого достатньо скористатися можливостями табличного процесора MS Excel.

Студент повинен створити шаблон, у якому навести дві (на вибір) з чотирьох заповнених розрахункових таблиць (табл. 4.2, 4.3, 4.4, 4.5), відобразивши приклад розрахунку принаймні двох посадових осіб/категорій працівників. Шаблон для розрахунку ЗП повинен відповідати вимогам:

- текстова інформація, яка міститься у заголовках таблиць, повинна бути виконана однотипним шрифтом з такими параметрами, які б забезпечували максимальну читабельність;

- виведення результатів обчислень на екран повинно відбуватись з точністю до двох знаків після коми;

- у разі зміни вхідних даних кінцевий результат повинен обчислюватись автоматично.

Для заповнення цього шаблону студенту достатньо 15–25 хв аудиторного заняття.

### **4.4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 4**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: функція “мотивування”, суть основних змістовних та процесійних теорій мотивування; форми та системи зарплати, єдина тарифна сітка.

Студент заповнює табл. 4.1–4.6, формує висновки.

У кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

### **4.5. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 4**

1. Що таке мотивування? Вкажіть етапи мотивування.
2. На яких категоріях ґрунтується функція мотивування?

Поясніть.



3. Яка існує відмінність між поняттями “потреби” та “винагорода”?
4. Назвіть відомі вам змістовні теорії мотивування. Чому їх згруповано саме під такою назвою?
5. Які складові заробітної плати?
6. Що таке Єдина тарифна сітка, і для якої мети її було запроваджено?
7. Що таке премія, надбавка, доплата? Поясніть на прикладі вашої лабораторної роботи.
8. Назвіть відомі вам форми та системи оплати праці. У чому їх відмінності, переваги та недоліки? Поясніть на прикладі вашої лабораторної роботи.

#### **4.6. ЗАХИСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 4**

1. Студент подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 4.
2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторної роботи № 4.
3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 4, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

*Додаток 4.1*

#### **ВХІДНІ ДАНІ**

##### **Характеристика вітчизняного підприємства**

Вітчизняне підприємство випускає два види приладів. Організаційна структура управління наведена на рисунку в додатку 4.2. Завод оснащений переважно вітчизняним обладнанням, яке характеризується високим ступенем морального і фізичного зношення. На підприємстві організовано виробництва: механообробне, термічне, гальванічне, складальне. Чисельність працівників на підприємстві становить близько 2 тис. ос., з них 1,5 тис. – промислово-виробничий персонал.

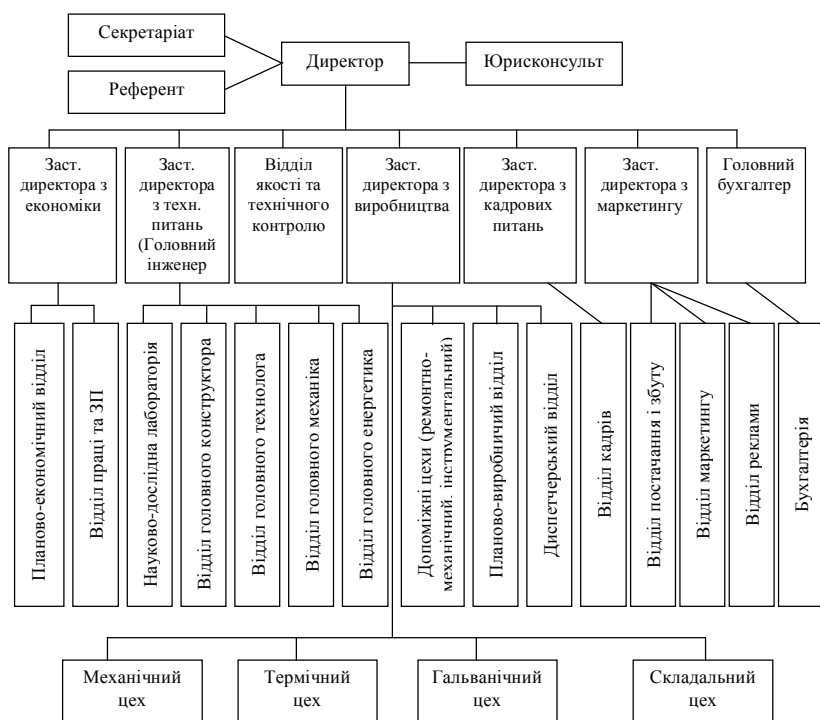
Споживачами продукції підприємства є інші промислові підприємства. Раніше підприємство мало ринки збуту своєї продукції практично в усіх республіках, що входили до складу СРСР. Нині основними споживачами його продукції є підприємства України.

Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектування, неритмічності роботи заводів суміжників на підприємстві спостерігається певний спад виробництва.

Для збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, підвищення прибутковості керівництву підприємства необхідно знайти способи вирішення таких проблем:

- пошук нових (зокрема, іноземних) ринків збуту своєї продукції;
- забезпечення високої якості продукції, яку виготовляє підприємство;
- розроблення і впровадження у виробництво нових видів продукції;
- модернізація, переоснащення виробництва;
- пошук надійних постачальників і налагодження своєчасних поставок комплектування, сировини і матеріалів.

*Додаток 4.2*



*Організаційна структура управління підприємством*

## Вхідні дані для виконання лабораторної роботи № 4

№ вар.	Погодинна тарифна ставка, грн.	Норма часу на виготовлення, год.		Фактичний виробіток за місяць, шт.		Кількість відпрацьованих годин за місяць	Обсяг реалізації продукції за місяць, тис. грн.	Прибуток за місяць, тис. грн.	Розмір доплат за виконання нормативного завдання, %
		виробу А	виробу Б	виріб А	виріб Б				
1	3,8	1,0	0,9	70	60	160	240	50	20
2	3,9	1,2	0,8	80	70	162	250	55	30
3	4,0	0,9	1,1	100	50	165	300	60	25
4	4,1	1,3	0,8	60	70	168	350	70	30
5	5,2	1,0	1,2	70	80	170	200	40	20
6	3,8	1,2	0,9	75	65	161	220	50	20
7	3,9	1,3	0,8	85	75	163	270	55	30
8	4,0	0,9	1,1	65	55	166	320	60	25
9	4,1	1,0	0,8	95	60	167	340	70	30
10	4,2	1,3	0,9	70	70	169	265	40	20
11	3,8	0,9	0,8	80	50	160	240	50	20
12	3,9	1,3	1,1	100	70	162	250	55	30
13	4,0	1,0	0,8	60	80	165	300	60	25
14	4,1	1,2	1,2	70	65	168	350	70	30
15	4,2	1,3	0,9	75	75	170	200	40	20
16	3,8	0,9	0,8	85	55	161	220	50	20
17	3,9	1,3	1,1	65	60	163	270	55	30
18	4,0	1,0	0,8	95	70	166	320	60	25
19	4,1	1,2	1,2	100	50	167	340	70	30
20	4,2	1,3	0,9	70	70	169	265	40	20
21	3,7	1,4	0,8	110	98	165	334	74	18
22	4,5	1,3	0,9	116	110	176	287	81	22
23	4,6	1,2	0,95	120	104	175	292	56	28
24	4,4	1,1	0,8	94	102	170	305	66	24
25	3,9	1,5	1,0	96	105	160	317	53	26
26	4,8	0,95	1,1	102	114	155	347	68	32
27	4,9	0,9	1,2	106	116	159	277	78	25
28	5,0	0,8	1,3	100	54	169	284	75	27
29	4,8	1,15	1,4	64	98	174	288	82	29
30	3,9	1,05	1,5	75	95	172	312	48	23

Норматив комісійної оплати встановлюється залежно від бази нарахування і становить:

- до 7,5 % від прибутку, отриманого за місяць,
- або
- до 1,5 % від обсягу реалізації продукції за місяць.

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 5 “Удосконалення системи контролю та регулювання на підприємстві”

**МЕТА РОБОТИ:** дослідити процеси контролювання та вдосконалити систему контролю виробничих процесів на підприємстві за допомогою регулювання.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

### 5.1. ЗМІСТ РОБОТИ

1. Аналізування виробничої ситуації на підприємстві й ознайомлення з вихідними даними.

2. Розрахунок норм часу на виконання контрольних операцій контролерами в цехах.

3. Розрахунок трудомісткості виконання контрольних операцій.

4. Розрахунок необхідної чисельності контролерів у кожному цеху і на підприємстві загалом.

5. Оцінювання та аналізування отриманих результатів, формування переліку заходів з удосконалення системи контролю на підприємстві.

6. Формування головним інженером доповідної записки про результати дослідження системи контролю та відповідного розпорядження директора підприємства щодо регулювання виявлених недоліків.

### 5.2. ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

1. Викладач стисло нагадає студентам поняття контролювання як функції менеджменту, процесу контролю, його видів та етапів, пояснює особливості системи контролю виробничих процесів на підприємстві.

2. Студент аналізує виробничу ситуацію, подану в додатку 5.1, вивчає вхідні дані, наведені в табл. 5.1–5.5, де N – номер варіанта.

3. Використовуючи вхідні дані, студент визначає норми часу на виконання контрольних операцій контролерами кожного цеху окремо. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$N_{ц} = \sum_{i=1}^n T_{осні} \cdot K, \quad (5.1)$$

де  $N_{ц}$  – норма часу на виконання контрольних операцій в цеху, хв;  $n$  – кількість контрольних операцій, які здійснюють контролери певного цеху, шт.;  $T_{осні}$  – основний час на виконання  $i$ -ї контрольної ситуації в цеху, хв;  $K$  – коефіцієнт, який враховує час на обслуговування і відпочинок.

Для полегшення розрахунків у роботі доцільно повноцінно використати можливості табличного процесора MS Excel.

4. Трудомісткість виконання контрольних операцій для програми випуску (Т, хв) визначається за формулою:

$$T = N_{\text{ч}} \cdot N_{\text{вип}}, \quad (5.2)$$

де  $N_{\text{вип}}$  – добова програма випуску, шт.

Трудомісткість виконання контрольних операцій доцільно розрахувати для кожного цеху окремо з урахуванням того, що програма виробництва охоплює різні типи електроламп.

Таблиця 5.1

**Норми часу на виконання контрольних операцій у цеху № 1  
(з виробництва ламп НБ-220)**

№ з/п	Операції контролю	% вибіркової контролю	Добова програма випуску, шт.	Основний час на виконання контрольних операцій, з врах. викон. норм, хв.	Коефіцієнт, що враховує час на обслугов. і відпочинок
1	Зовнішній огляд	2,5	17600+100N	0,06+0,001N	1,61
2	Перевірка довжини	1	17600+100N	0,08+0,001N	1,61
3	Перевірка світлового центру	1	17600+100N	0,25+0,001N	1,61
4	Перевірка кріплення цоколя	1	17600+100N	0,15+0,001N	1,61
5	Контроль технічних параметрів	1	17600+100N	0,20+0,001N	1,61
6	Перевірка на обпалювання	1	17600+100N	0,16+0,001N	1,61

Таблиця 5.2

**Час на виконання контрольних операцій для різних типів електроламп цеху № 1 (у відсотках від часу контролю електролампи типу НБ -220)**

Типи виробів	% трудомісткості щодо лампи НБ-220	Типи виробів	% трудомісткості відносно лампи НБ-220
НБ-220	100	МВ 220-200	88,1
НФ-127	23,9	МГ 127-60	6,7
НФК-220	262,9	МВК 127-60	59,0
НВК-127	70,9	МВ 127	364,1
НВК-220-100	343,4	МВК 220-60	396,8
Д-127	114,3	МО	17,5
МОД-1	176,1	М	321,5
МОД-2	27,5	ДБ/ ЖС	73,6

Зокрема, базовим для розрахунку трудомісткості і відповідно чисельності є час на виконання контрольних операцій у **цеху № 1** для електролампи типу НБ-220, тоді як для інших типів електроламп доцільно використати відсоткові співвідношення (табл. 5.2).

Таблиця 5.3

**Норми часу на виконання контрольних операцій у цеху № 2**

№ з/п	Операції контролю	% вибірко-вості контролю	Добова програма випуску, шт.	Осн. час на викон. контрольних операцій з врахуванням викон. норм., хв	Коеф., що врах. час на обслуговув. і відпочинок
<b>Контроль вагового скла</b>					
1	Зовнішній огляд	3	300000+1000N	0,05+0,001N	1,32
2	Перевірка стріли прогину	3	300000+1000N	0,05+0,001N	1,32
<b>Контроль балонів</b>					
1	Зовнішній огляд	2	375000+1000N	0,03+0,001N	1,43
2	Перевірка натягу	0,4	375000+1000N	0,03+0,001N	1,43
3	Перевірка розмірів	1	375000+1000N	0,15+0,001N	1,43
4	Перевірка на різностінність	0,4	375000+1000N	0,07+0,001N	1,43
5	Перевірка товщини стінок	0,08	375000+1000N	0,52+0,001N	1,43
6	Перевірка на заплавленість	1	375000+1000N	0,06+0,001N	1,43
<b>Контроль тарілочок</b>					
1	Зовнішній огляд	1,1	650000+1000N	0,02+0,001N	1,32
2	Перевірка натягу	1,1	650000+1000N	0,02+0,001N	1,32
3	Перевірка довжини	1,1	650000+1000N	0,05+0,001N	1,32
4	Перевірка діаметра	1,1	650000+1000N	0,05+0,001N	1,32
5	Перевірка діам. розгортки	1,1	650000+1000N	0,05+0,001N	1,32
6	Перевірка товщини стінок	1,1	650000+1000N	0,07+0,001N	1,32

Таблиця 5.4

**Норма часу на виконання контрольних операцій у цеху № 3  
(контроль теплорозжарювання)**

№ з/п	Операції контролю	% вибірко-вості контролю	Добова програма випуску, шт.	Осн. частина виконання контрольних операцій	Коеф., що враховує час на обслуговування
1	Зовнішній огляд	1,2	550000+1000N	0,02+0,001N	1,33
2	Перевірка розмірів	0,4	550000+1000N	0,13+0,001N	1,33
3	Перевірка на міцність	0,4	550000+1000N	0,02+0,001N	1,33
4	Зважування	0,4	550000+1000N	0,16+0,001N	1,33

**Норми часу на виконання контрольних операцій у цеху № 4  
(контроль цоколів)**

№ з/п	Операції контролю	% вибірко-вості контролю	Добова програма випуску, шт	Осн. частина виконання контрольних операцій	Коефіцієнт, що враховує час на обслуговування
1.	Зовнішній огляд	1,7	475000+100 0N	0,03+0,001N	1,39
2.	Перевірка розмірів	0,3	475000+100 0N	0,14+0,001N	1,39
3.	Перевірка різьби	1,7	475000+100 0N	0,08+0,001N	1,39
4.	Перевірка товщини цинкового покриття	0,7	475000+100 0N	0,5+0,001N	1,39

5. Чисельність контролерів у цеху визначають за формулою:

$$r = T/\Phi_{pr}, \quad (5.3)$$

де  $\Phi_{pr}$  – фонд робочого часу одного контролера, хв. Змінний фонд робочого часу – 480 хв.

Отримане значення  $r$  для кожного цеху заокруглюємо до цілої більшої величини, яку приймаємо за  $r_{розрах.}$

6. Загальну чисельність контролерів на заводі знаходимо, додаючи чисельність контролерів у кожному цеху:

$$r_{заг} = r_1 + r_2 + r_3 + r_4. \quad (5.4)$$

Розрахункову чисельність контролерів на підприємстві необхідно збільшити на 10 %, враховуючи можливість хвороби, відпусток тощо.

Отримане значення розрахункової чисельності контролерів студент порівнює з фактичним і визначає завищення (нестачу) необхідної кількості контролерів загалом та для кожного цеху зокрема.

7. Після здійснення розрахунків студент складає текст доповідної записки головного інженера директору підприємства, в якій звітує про результати розрахунків і робить висновки щодо відповідності розрахункової чисельності контролерів фактичній. Якщо порівнювані величини не збігаються, у доповідній записці також формується перелік пропонуванних заходів для регулювання виявлених недоліків.

8. Студент формулює розпорядження директора щодо зміни / затвердження переліку заходів з удосконалення структури управління технічного контролю на підприємстві і поліпшення організування праці її працівників.

### **5.3. КОМП'ЮТЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 5**

Під час виконання цієї лабораторної роботи виникає необхідність здійснення однотипних розрахунків та подання їхніх результатів у певній формі, для виконання чого достатньо скористатися можливостями табличного процесора MS Excel.

Для істотного полегшення виконання роботи та уникнення помилок під час обчислень студенту доцільно створити шаблон, у якому навести розрахункові таблиці (табл. 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.), відобразивши автоматизований розрахунок трудомісткості та чисельності контролерів.

Розроблений шаблон повинен відповідати вимогам:

- текстова інформація, яка міститься у заголовках таблиць, повинна бути виконана однотипним шрифтом з такими параметрами, які б забезпечували максимальну читабельність;

- виведення результатів обчислень на екран повинно відбуватись з точністю до двох знаків після коми із забезпеченням автоматичного округлення отриманої величини до більшого цілого значення;

- між проміжними значеннями таблиць повинні бути створені адресні зв'язки (посилання), що дасть змогу у разі зміни вхідних даних автоматично перераховувати кінцевий результат.

Для виконання цього шаблону студенту, як правило, достатньо 20–30 хв аудиторного заняття.

### **5.4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 5**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять як: функція “контролювання”, “регулювання” та взаємозв'язок між ними; види, етапи контролювання, умови ефективного контролю; норма часу, трудомісткість.

Студент заповнює табл. 5.1, 5.3, 5.4, 5.5 або наводить приклад розрахунку чисельності, розробляє текст доповідної записки та розпорядження (як висновки).

У кінці роботи після висновків, якими слугує текст доповідної записки головного інженера та відповідне розпорядження директора, студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

### **5.5. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 5**

1. Що таке контролювання? Вкажіть його види та етапи.
2. Чи існує взаємозв'язок між видами контролю?



3. Чи існує взаємозв'язок між контролюванням та регулюванням? Поясніть.
4. Поясніть відмінності та переваги/недоліки централізованого і децентралізованого контролю.
5. Які служби на підприємстві контролюють ті чи інші ресурси (кадрові, фінансові енергетичні тощо)?
6. За яких умов контроль буде максимально ефективним?
7. Поясніть на прикладі вашої лабораторної роботи сутність та взаємозв'язок понять “норма часу”, “трудомісткість”.

### **5.6. ЗАХИСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 5**

1. Студент подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 5.
2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 5.
3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 5, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

*Додаток 5.1*

#### **Виробнича ситуація**

На ламповому заводі контроль продукції здійснюється у цехах 1, 2, 3, 4. Крім того, на заводі діє група вхідного контролю, бюро технічного контролю та інспекційна група.

Згідно із штатним розписом підприємства передбачено 57 контролерів. При обговоренні діяльності ВТК на виробничих зборах у директора начальник ВТК стверджував, що для виконання всіх контрольних операцій на заводі контролерів не вистачає. Він мотивував це тим, що контролери перевантажені виконанням контрольних операцій, що вони, переконавшись у неможливості виконати весь обсяг роботи, частини роботи не виконують. А це призводить до зниження якості продукції. Вищезгадане є наслідком того, що кількість контролерів була визначена дослідно-статистичним методом (в цеху № 1–12 контролерів, в цеху № 2–14, в цеху № 3–10, в цеху № 4–11) і не відповідає вимогам технологічних процесів виробництва, які останнім часом зазнали певних змін.

Директор доручив головному інженеру підготувати перелік заходів щодо удосконалення структури служби ВТК. Головний інженер для виконання доручення залучив інженера ПЕВ та інженера-нормувальника, які підготували вихідні дані для визначення необхідної кількості контролерів (табл. 5.1–5.5).

**Фотографія робочого часу**, яку виконали нормувальники відповідних цехів, засвідчила, що склад групи вхідного контролю (4 ос.), бюро технічного контролю (2 ос.) та інспекційної групи (4 ос.) є **обгрутованим (!)**.

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 6 “Аналізування та подолання конфліктів і стресових ситуацій в апараті управління організації”

**МЕТА РОБОТИ:** дослідити причини виникнення конфліктних / стресових ситуацій в організації та розробити рішення з їх урегулювання.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** форми для заповнення, графічні засоби.

### 6.1. ЗМІСТ РОБОТИ

1. Аналізування конфліктних ситуацій, що виникли в організації, згідно із заданим варіантом (додаток 6.1).

2. Характеристика конфліктних ситуацій (табл. 6.1).

3. Виявлення напрямів запобігання та способів вирішення (усунення) конфліктів (табл. 6.2).

4. Виявлення доцільності залучення формальних і неформальних груп в організації для вирішення конфліктів (табл. 6.3).

5. Розроблення оптимальних управлінських рішень для ліквідування конфліктів, що виникли в організації, на основі використання схеми процесу прийняття раціональних рішень [16].

### 6.2. ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

1. Викладач коротко нагадує студентам суть та види конфліктів і стресів, причини їхнього виникнення та наслідки, способи вирішення.

2. Кожен студент отримує індивідуальне завдання згідно з наданим варіантом: конфліктні ситуації, що виникли в організації (додаток 6.1).

3. Заповнюючи табл. 6.1, студенти характеризують конфліктні ситуації, що виникли. У колонці “Наслідки конфлікту” треба вказати ймовірні позитивні і негативні для організації (учасників конфлікту) наслідки.

Таблиця 6.1

#### Характеристика конфліктних ситуацій в організації

№ з/п	Конфліктні ситуації	Характеристика за змістом	Причини виникнення	Наслідки конфлікту
1	2	3	4	5

4. Заповнюючи табл. 6.2, студент встановлює напрями запобігання та способи урегулювання (усунення) конфліктних ситуацій. Для вирішення кожної конфліктної ситуації варто запропонувати міжособистісний (-і) та структурний (-і) способи. Також слід вказати види комунікації, задіяні у процесі вирішення кожної конфліктної ситуації, та потенційно можливі стреси в учасників конфлікту.

Таблиця 6.2

### Управління конфліктами в організації

№ з/п	Конфліктні ситуації	Шляхи запобігання конфлікту	Способи вирішення або усунення	Комунікації, що застосовуються при вирішенні конфлікту	Можливі стреси в учасників конфлікту (їхні види)
1	2	3	4	5	6

5. Заповнюючи табл. 6.3, студент визначає доцільність та встановлює вид і роль формальних/неформальних груп в організації, які необхідно залучити для вирішення конфліктів.

Таблиця 6.3

### Участь груп у вирішенні конфліктних ситуацій в організації

№ з/п	Конфліктні ситуації	Формальні групи, які варто залучити для вирішення конфлікту	Роль формальних груп у ході вирішення конфлікту	Неформальні групи, які варто залучити для вирішення конфлікту	Роль неформальних груп в процесі вирішення конфлікту
1	2	3	4	5	6

6. Використовуючи схему прийняття раціональних рішень [16], студенти розробляють оптимальні рішення для ліквідації конфліктів, що виникли в організації, та формують відповідні висновки.

### **6.3. КОМП'ЮТЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 6**

Виконання лабораторної роботи № 6 не передбачає розроблення та заповнення певного електронного шаблону через відсутність арифметичних обчислень та потреб у графічних засобах.

### **6.4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 6**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: конфлікти (суть, види, причини, етапи перебігу, стилі та способи вирішення) і стреси (види, причини, подолання), апарат управління (суть, види).

Студент заповнює відповідні таблиці (6.1–6.3) та наводить схеми прийняття раціональних рішень з метою вирішення заданих конфліктних ситуацій.

У кінці роботи студент формує висновки щодо виконаних досліджень, вказує використані літературні джерела.

### **6.5. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 6**

1. Що таке конфлікти? Чи пов'язані конфлікти і стреси? Поясніть на прикладі ваших конфліктних ситуацій.

2. Прокласифікуйте конфлікти за змістом та ознакою результатів.

3. Розкрийте сутність міжособистісних та організаційних способів вирішення конфліктів.

4. Назвіть етапи стресу та етапи перебігу конфлікту.

5. Під впливом яких почуттів може виникнути стрес ?

6. Вкажіть заходи щодо запобігання та усунення стресів.

7. Розкрийте суть прийняття раціонального рішення щодо вирішення ваших конфліктних ситуацій.

8. Обґрунтуйте доцільність залучення формальних/неформальних груп для вирішення ваших конфліктних ситуацій.

### **6.6. ЗАХИСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 6**

1. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторної роботи № 6.

2. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 6, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані етапи роботи та висновки.

## ВХІДНІ ДАНІ ДО ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ № 6

Таблиця 6.1.1

## Ситуації для аналізування

№ з/п	Конфліктні ситуації в організації
1	Між генеральним директором та заступником з кадрових питань з приводу можливого скорочення чисельності персоналу.
2	Між заступником з маркетингу та заступником з виробництва з приводу вибору нового іноземного партнера для співпраці.
3	Між керівником відділу реклами та молодим нещодавно найнятим працівником з приводу розбіжностей у підходах до виконання робіт.
4	Між керівниками ПЕВ та відділу праці і ЗП з приводу розподілу між відділами закупленої підприємством оргтехніки (комп'ютери, принтери тощо)
5	Між керівником відділу постачання і збуту та завідувачем магазину з приводу несвоєчасних поставок узгоджених партій товару.
6	Між головним бухгалтером та працівницею бухгалтерії через нарікання останньої на високий рівень стресовості у підрозділі регулярно в останні дні кожного місяця.
7	Між начальником цеху та майстрами з приводу скорочення тривалості робочого передсвяткового дня.
8	Між завідувачем складу та керівником служби охорони з приводу крадіжок на складах.
9	Між керівником відділу маркетингу та працівником відділу реклами через подання останнім неправдивої інформації про хід рекламної кампанії.
10	Між керівником планово-виробничого відділу (9 ос.) та неформальною групою (4 ос.) через нерівномірне завантаження роботою різних працівників підрозділу.
11	Між кваліфікованим інженером-конструктором та відділом праці і заробітної плати з приводу нарахування заробітку за конкретну роботу, виконану за договором підряду.
12	Між керівником відділу кадрів та працівниками відділу збуту через неузгоджені терміни розподілу запланованих відпусток.
13	Між керівником відділу маркетингу та завідувачем магазину з приводу нарікання споживачів на пропоновану продукцію.
14	Між керівниками інституційного рівня організації та представниками страйкового комітету з приводу підвищення ЗП, укладання колективного договору.
15	Між заступником директора з економіки та молодим начальником відділу маркетингу і реклами з приводу надто самовпевненої поведінки останнього.

Таблиця 6.1.2

**Розподіл ситуаційних завдань для варіантів**

№ варіантів	№ ситуацій для аналізування	№ варіантів	№ ситуацій для аналізування
1	1, 11	16	1, 3
2	2, 10	17	5, 8
3	3, 9	18	7, 14
4	4, 8	19	9, 13
5	5, 7	20	2, 6
6	6, 12	21	4, 5
7	13, 15	22	6, 10
8	1, 14	23	7, 8
9	3, 12	24	12, 13
10	4, 10	25	2, 15
11	6, 8	26	3, 13
12	9, 10	27	14, 12
13	11, 12	28	8, 3
14	7, 3	29	11, 9
15	9, 5	30	15, 14

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління. – Львів: Світ, 1993.
2. Вахрушев В. Принципы японского управления. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
3. Бах Р. Карманный справочник Мессии / Пер. с англ. В.Г. Трилиса; Под. ред. И. Старых. – М.: ООО ИД “София”, 2005.
4. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. – М.: Высш. шк., 1994.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994.
7. Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции: Справ. пособие / К.А. Волкова и др. – 2-е изд., доп. – М.: Экономика, 1990.
8. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001.
9. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2002.
10. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие. – М.: Изд. Дом “Вильямс”, 2001.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 1999.
12. Економіка та менеджмент: Навч. посібник. – Львів: Державний університет “Львівська політехніка”, 1996.
13. Иванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
15. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995.
16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Львів: Інтелект-захід, 2002.
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.
18. Лоуренс Дж. Питер. Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.
19. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.

20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
21. Не повторить ошибок: Практические советы руководителю / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1988.
22. Огарев Г. 39 законов управления собой. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
23. Огарев Г. 25 законов управления людьми. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
24. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
25. Поляков В.А. Технология карьеры. – М.: Дело Лтд., 1995.
26. Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие / Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев. – М.: Финансы и статистика, 1999.
27. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Україна, 1994.
28. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. – М.: Издательский дом “Дашков и К”, 1999.
29. Райт Г. Державне управління / Пер. з англ. – К.: Основи, 1994.
30. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991.
31. Стэк Дж. Алхимия прибыли. Как добиться успеха. Практическое пособие деловым людям: Пер. с англ. – Мн.: Парадокс, 1996.
32. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика. Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997.
33. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Питер, 2000.
34. Трейси Б. Достижение максимума: Пер. с англ. – 2-е изд. – Мн.: ООО “Попурри”, 2002.
35. Управління персоналом фірми: Навч. посібник. / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003.
36. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса. – М.: ИНФРА-М, 2001.
37. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. (Теоретический сборник проблемных вопросов, ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов). – М.: Зерцало, 1998.
38. Хміль Ф.І., Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): Монографія. – К.: ІЗИН; Львів: ЛКА, 1996.



39. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебн. пособие. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998.
40. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / Пер. с англ. – 2-е изд. – Мн.: ООО “Попурри”, 2002.
41. <http://www.interlan.ru>
42. <http://subscribe.ru/catalog/rest.joke.starafornism>
43. <http://subscribe.ru/catalog/culture/lit/quotation>
44. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г., Босак А.О. Прикладний менеджмент: Методичні вказівки для виконання лабораторних робіт з дисципліни “Основи менеджменту” (для студентів напряму “Менеджмент”) та дисципліни “Менеджмент” (студентів напряму “Економіка і підприємництво”) усіх форм навчання. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2003.
45. Энтони де Мелло. Одна минута глупости. Пер. с англ. О. Вишмидта. – К.: София, 2004.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

Зразок оформлення титульної сторінки лабораторної роботи

### МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

Інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

#### ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 1

з курсу “Основи менеджменту” (“Менеджмент”)  
на тему: *“Дослідження трудової діяльності менеджерів  
за допомогою фотографії робочого часу”*  
(варіант №\_\_1)

**Виконав:**

ст. гр. \_\_\_-1\_\_

(П.І.Б.)

**Керівник:**

викладач каф. ММП

(посада, вчене звання, П.І.Б.)

**ЛЬВІВ 200\_**

Зразок послідовності оформлення лабораторної роботи.

**Мета роботи:**

**Зміст роботи**

Студент коротко характеризує зміст виконаної роботи.

**Короткі теоретичні відомості**

Студент в межах однієї сторінки (4–10 речень) вказує основні поняття (визначення, класифікації, перелік умов, факторів впливу тощо) щодо теми виконуваної роботи.

**Послідовність виконання лабораторної роботи**

Студент наводить таблицю з вихідними даними, якщо така передбачена умовами виконання конкретної лабораторної роботи.

Студент виконує необхідні розрахунки, заповнює таблиці та наводить графіки, рисунки відповідно до послідовності виконання роботи, супроводжуючи їх короткими коментарями.

Загальні вимоги щодо виконання лабораторних робіт такі:

- роботи виконуються на аркушах формату А-4 з одного боку. Поля: верхнє, нижнє і праве – 10–15 мм, лівє – 15–20 мм;
- сторінки нумеруються, номери ставляться у правому нижньому куті (титульна сторінка вважається першою сторінкою, але на ній номер не ставлять);
- записи умов і хід розв’язання (послідовність виконання лабораторної роботи) мають бути чіткими й розбірливими;
- конкретні завдання, що входять до лабораторної роботи, доцільно пронумерувати й розмістити в логічній послідовності;
- виконання завдань повинно супроводжуватись короткими поясненнями.

**Висновки**

Студент у межах однієї сторінки підсумовує здійснені розрахунки, характеризує отримані результати відповідно до теми та мети роботи.

**Використана література**

Студент вказує використані літературні джерела (Методичні вказівки для виконання лабораторних робіт з курсу “Основи менеджменту” (“Менеджмент”), конспект лекцій, підручники, довідники тощо), Інтернет-адреси.

**Питання до захисту курсового проекту (роботи)  
з дисципліни “Менеджмент” (“Основи менеджменту”)**

1. Дайте визначення управління та менеджменту. Поясніть на прикладі вашого КП.
2. Які тлумачення менеджменту дає Оксфордський словник?
3. Менеджер та підприємець. Спільні риси та відмінності. Поясніть на прикладі вашого КП.
4. Горизонтальний та вертикальний поділ праці. Рівні управління. Поясніть на прикладі вашого КП.
5. Процесійний підхід у менеджменті. Поясніть на прикладі вашого КП.
6. Системний підхід. Поясніть на прикладі вашого КП.
7. Ситуаційний підхід. Поясніть на прикладі вашого КП.
8. Дайте визначення юридичної та соціальної відповідальності на прикладі підприємства вашого КП.
9. Які переваги та недоліки соціальної відповідальності для фірми у вашому курсовому ?
10. Які основні причини можливої неетичної поведінки підприємців та менеджерів фірми у вашому курсовому ?
11. Які заходи можна запропонувати для забезпечення етичної поведінки менеджерів фірми у вашому курсовому ?
12. Що таке організація ? Її ознаки і складові на прикладі фірми у вашому курсовому.
13. Дайте визначення формальній і неформальній організації. Поясніть на прикладі вашого КП.
14. Які загальні риси всіх організацій? Поясніть на прикладі вашого КП.
15. Наведіть приклади простих і складних організацій. Охарактеризуйте організацію на прикладі вашого завдання.
16. опишіть механізм взаємодії керуючої та керованої систем вашої організації.
17. Організація як система. Чи бувають “закриті” організації? Якою є ваша?
18. опишіть процес функціонування вашої організації як відкритої системи.
19. Від чого залежить успіх будь-якої і, зокрема, вашої організації?
20. Які є внутрішні змінні організації? Як вони пов’язані між собою? Поясніть на прикладі вашого КП.

21. Дайте визначення змінних внутрішнього середовища вашої організації.
22. Як можна класифікувати технології? Поясніть на прикладі вашого КП.
23. В чому полягає різниця між факторами зовнішнього середовища прямої і непрямой дії для вашої організації?
24. Розгляньте залежність внутрішнього середовища вашої організації від її зовнішнього середовища.
25. Назвіть основні фактори зовнішнього середовища прямої та непрямой дії для вашої організації.
26. Обґрунтуйте поділ факторів зовнішнього середовища на дві групи – фактори прямої і непрямой дії.
27. Які характеристики факторів зовнішнього середовища необхідно враховувати менеджеру вашої організації при їх оцінці?
28. Назвіть основні форми підприємницької діяльності. Розкрийте зміст вашої та її відмінності.
29. Що таке функції менеджменту? В результаті чого вони виникли? Поясніть на прикладі вашого КП.
30. За якими ознаками можна класифікувати функції менеджменту? Поясніть на прикладі вашого КП.
31. На прикладі вашої організації покажіть зв'язок основних та спеціальних функцій менеджменту.
32. Зміст планування як функції менеджменту. Поясніть на прикладі вашого КП.
33. У чому полягає стратегічне планування? Поясніть на прикладі вашого КП.
34. Покажіть схему стратегічного планування за Месконом, Альбертом і Хедоурі і дайте коротку характеристику кожному з етапів на прикладі вашого КП.
35. Що таке місія організації? Поясніть на прикладі вашого КП.
36. Як формуються цілі організації? Поясніть на прикладі вашого КП.
37. Етапи управління за цілями. Поясніть на прикладі вашого КП.
38. Які можливі причини невдачі програми управління за цілями? Поясніть на прикладі вашого КП.
39. Як здійснюється оцінка і аналіз зовнішнього середовища? Поясніть на прикладі вашого КП.
40. Які стратегічні альтернативи вибору стратегії діяльності для вашої організації? Обґрунтуйте свій вибір.
41. Які фактори вплинули найбільше на вибір стратегії для вашої організації?

42. Поясніть, що таке тактика, політика процедури і правила на прикладі вашої організації. Їх взаємозв'язок.
43. Як допомагають тактика, політика, процедури та правила в реалізації стратегії вашої організації?
44. Що таке делегування? Поясніть на прикладі вашого КП.
45. Наведіть приклади та охарактеризуйте переваги і недоліки процесу делегування повноважень у вашій організації.
46. Опишіть взаємозв'язок між завданнями, повноваженнями і відповідальністю одного з менеджерів вашої організації.
47. Наведіть можливі причини небажання керівників делегувати повноваження. Поясніть на прикладі вашого КП.
48. На прикладі вашої організації показати причини відмови підлеглих від відповідальності.
49. Що таке організаційна структура управління? Поясніть на прикладі вашого КП.
50. Які основні типи організаційних структур найширше використовуються на сьогодні? Якою є ваша?
51. Характерні риси лінійної структури управління. В яких організаціях вона може використовуватися?
52. Які недоліки лінійної структури управління? Як вони обмежують її практичне використання для вашого випадку?
53. Функціональна структура управління, її переваги і недоліки. Поясніть на прикладі вашого КП.
54. Види комбінованих структур управління. Причини їхнього виникнення. Якою є ваша? Як її видозмінити до комбінованої?
55. Що характерно для лінійно-функціональної структури управління? Як видозмінити вашу до такої?
56. В яких випадках доцільно використовувати лінійно-штабні структури управління? Як видозмінити вашу до такої?
57. Опишіть послідовність дій під час розроблення вашої організаційної структури управління організацією.
58. Яка інформація важлива для того, щоб визначити оптимальний вид організаційної структури вашого підприємства?
59. Що таке органіграма? Поясніть на прикладі вашого КП.
60. Назвіть основні типи зв'язків, які відображаються в органіграмах. Поясніть на прикладі вашого КП.
61. В яких випадках використовуються дивізійні структури управління? Як видозмінити вашу до такої?
62. Характерні риси продуктової структури управління. Як видозмінити Вашу до такої?

63. Особливості структури управління, орієнтованої на споживача. Якою є ваша? Як її видозмінити до такої?
64. Принципи побудови територіальної структури управління. Якою є ваша? Як її видозмінити до такої?
65. Чим відрізняються адаптивні структури управління від бюрократичних? Як видозмінити вашу до такої?
66. Поняття проектної організації.
67. В яких випадках доцільно використовувати матричну структуру управління? Як видозмінити вашу до такої?
68. Програмно-цільова структура управління: особливості застосування. Як видозмінити вашу до такої?
69. Координаційні структури управління. Як видозмінити вашу до такої?
70. Які переваги застосування конгломератних структур управління? Як видозмінити вашу до такої?
71. Чим характеризується ступінь централізації організації? Поясніть на прикладі вашого КП.
72. Переваги та недоліки децентралізації. Поясніть на прикладі вашого КП.
73. Особливості побудови організаційних структур управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Поясніть на прикладі вашого КП.
74. Яка послідовність дій під час розроблення організаційної структури управління? Поясніть на прикладі вашого КП.
75. Який зв'язок існує між плануванням і структурою організації загалом? Поясніть на прикладі вашого КП.
76. В яких випадках необхідні зміни в структурі управління підприємством? Поясніть на прикладі вашого КП.
77. Дайте визначення мотивації як функції менеджменту. Поясніть на прикладі вашого КП.
78. В чому різниця між змістовними та процесійними теоріями мотивації? Поясніть на прикладі вашої організації.
79. Покажіть різницю між зовнішніми і внутрішніми винагородами. Поясніть на прикладі вашої організації.
80. Основні положення теорії потреб Туган-Барановського. Поясніть на прикладі вашої організації.
81. Як класифікував потреби людини А. Маслоу? Поясніть на прикладі вашої організації.
82. В яких випадках доцільне використання теорії Мак-Клелланда? Поясніть на прикладі вашої організації.

83. Назвіть дві групи факторів згідно з теорією Герцберга. Поясніть на прикладі вашої організації.
84. Який зв'язок між факторами з теорією Маслоу і Герцберга? Поясніть на прикладі вашої організації.
85. Порівняйте модель мотивації Маслоу з моделями Мак-Клелланда і Герцберга. Поясніть на прикладі вашої організації.
86. Яку роль зіграло становлення поняття мотивації в розвитку теорії і практики управління?
87. Опишіть ситуації, в яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивацію типу “батого і пряника”. Поясніть на прикладі вашої організації.
88. Опишіть для вашої організації ситуацію, в якій потрібна мотивація, і покажіть послідовно, крок за кроком, як в ній працюватиме модель Портера–Лоулера.
89. На яких засадах ґрунтується побудова систем матеріальних стимулів праці? Поясніть на прикладі вашої організації.
90. Які ви знаєте форми заробітної плати? Поясніть на прикладі вашої організації.
91. Назвіть системи відрядної форми оплати праці. Поясніть на прикладі вашої організації.
92. Назвіть системи почасової форми оплати праці. Поясніть на прикладі вашої організації.
93. Характерні особливості комбінованих систем оплати праці. Поясніть на прикладі вашої організації.
94. В яких випадках доцільне використання комісійної форми оплати праці? Поясніть на прикладі вашої організації.
95. Які існують системи комісійної форми оплати праці? Поясніть на прикладі вашої організації.
96. Чому контроль необхідний в організаціях? Поясніть на прикладі вашої організації.
97. Які етапи процесу контролю вам відомі? Охарактеризуйте їхню послідовність у вашій організації.
98. Розкрийте поняття попереднього контролю стосовно людських, фінансових і матеріальних ресурсів на прикладі вашої організації.
99. Що таке контроль з використанням зворотного зв'язку? Поясніть на прикладі вашої організації.
100. Розкрийте поняття поточного контролю як системи зі зворотним зв'язком. Поясніть на прикладі вашої організації.
101. Покажіть, які функції в організації виконує заключний контроль. Поясніть на прикладі вашої організації.



102. В чому полягає взаємозв'язок між плануванням та контролем? Поясніть на прикладі вашої організації.
103. Чому менеджер повинен враховувати поведінські аспекти контролю? Поясніть на прикладі вашої організації.
104. Чому формування бюджету настільки важливе для процесу управління? Поясніть на прикладі вашої організації.
105. Чому важливо встановити масштаб допустимих відхилень? Поясніть на прикладі вашої організації.
106. Назвіть шляхи підвищення ефективності контролю. Поясніть на прикладі вашої організації для різних ресурсів.
107. Чим характеризується ефективний контроль? Поясніть на прикладі вашої організації.
108. Від чого залежить ефективність системи контролю виробничих процесів? Поясніть на прикладі вашої організації.
109. Розробіть приклад реалізації моделі процесу контролю у вашій організації.
110. Наведіть приклад щодо вашої організації, коли контроль суперечливо діє на поведінку людей. Як цього можна уникнути?
111. Чим характеризується ефективне регулювання? Поясніть на прикладі вашої організації.
112. Поясніть поняття методів менеджменту на прикладі вашої організації.
113. Як класифікуються методи менеджменту? Їхній взаємозв'язок у вашій організації.
114. Поясніть механізм впливу економічних, адміністративних та соціально-економічних методів менеджменту у вашій організації.
115. Механізм впливу техніко-економічних планів як методів менеджменту. Поясніть на прикладі вашої організації.
116. Дайте класифікацію економічних методів менеджменту та розкрийте їхній зв'язок з функціями менеджменту. Поясніть на прикладі вашої організації.
117. Механізм дії фінансів у системі методів менеджменту. Поясніть на прикладі вашої організації.
118. Наведіть класифікацію адміністративних методів менеджменту і розкрийте їхній зв'язок з функціями менеджменту. Поясніть на прикладі вашої організації.
119. Механізм дії кредиту в системі методів менеджменту. Поясніть на прикладі вашої організації.
120. Використання організаційного інформування в системі методів менеджменту. Поясніть на прикладі вашої організації.

121. Наведіть класифікацію соціально-психологічних методів менеджменту та на конкретних прикладах розкрийте їхній зв'язок з функціями менеджменту у вашій організації.
122. Механізм дії податків у системі методів менеджменту. Поясніть на прикладі вашої організації.
123. Використання розпорядчих дій у системі методів менеджменту вашої організації.
124. Особливості використання методів менеджменту у вашій організації в ринкових умовах.
125. Яким методам менеджменту варто надавати перевагу під час вирішення конкретних проблем у вашій організації.
126. Вплив через бюджет у системі методів менеджменту у вашій організації.
127. Механізм дії соціально-психологічних методів менеджменту у вашій організації.
128. Покажіть зв'язок між методами та функціями менеджменту у вашій організації.
129. Поясніть на прикладі вашого КП зв'язок між категоріями менеджменту: функції, методи, керована та керуюча системи.
130. У чому суть функціонального підходу в менеджменті? Поясніть на прикладі вашого КП.
131. Поясніть на прикладі вашого КП поняття управлінського рішення.
132. Обґрунтуйте необхідність класифікації рішень за характером розв'язуваних задач. Поясніть на прикладі вашого КП.
133. За допомогою графіків на прикладах вашої організації розкрийте механізм впливу інформаційного обмеження на процес прийняття рішень.
134. Обґрунтуйте необхідність класифікації прийняття рішень залежно від підходів до їхнього прийняття. Поясніть на прикладі вашого КП.
135. На прикладі вашого КП розкрийте механізм впливу середовища на процес прийняття рішень.
136. Обґрунтувати ознаки, за якими класифікують управлінські рішення. Поясніть на прикладі вашого КП.
137. На прикладі вашого КП розкрийте сутність організаційних запрограмованих рішень.
138. На прикладі вашого КП розкрийте зв'язок між процесом вироблення рішення та комунікаційним процесом.

139. На прикладі вашого КП поясніть класифікацію рішень за ознакою сфери охоплення.
140. На прикладі вашого КП розкрийте умови прийняття управлінських рішень.
141. На прикладі вашого КП визначте основні етапи процесу вироблення рішення та розкрийте їх зміст.
142. Наведіть класифікацію рішень за ознаками рівня прийняття. Поясніть на прикладі вашого КП.
143. На прикладі вашого КП розкрийте сутність компромісних рішень.
144. В яких випадках доцільні одноособові, колегіальні чи колективні рішення. Поясніть на прикладі вашого КП.
145. На прикладі вашої організації розкрийте механізм дії зворотного зв'язку під час прийняття рішення.
146. На прикладі вашої організації покажіть особливості прийняття раціональних рішень.
147. Які вимоги ставляться до інформації, яка використовується під час прийняття раціонального рішення. Поясніть на прикладі вашого КП.
148. На прикладі вашої організації розкрийте процес побудови моделі.
149. Охарактеризуйте види моделей. Поясніть на прикладі вашого КП.
150. На прикладі вашого КП (схематично) покажіть використання наукового методу.
151. На прикладах вашої організації поясніть призначення теорії ігор та теорії черг.
152. На прикладах вашої організації охарактеризуйте кількісні методи прогнозування.
153. На конкретному прикладі у вашій організації (схематично) розкрийте зміст системної орієнтації.
154. Поясніть призначення моделей управління запасами та імітаційного моделювання для вашої організації.
155. Розкрийте зміст неформальних методів прогнозування. Поясніть на прикладі вашого КП.
156. Розкрийте необхідність та причини застосування моделей. Поясніть на прикладі вашого КП.
157. На прикладах поясніть призначення та можливе використання платіжної матриці й дерева рішень у вашій організації.
158. Охарактеризуйте прогнозування та наведіть приклади прогнозів для вашої організації.
159. Розгляньте різноманітні технічні компоненти та людський фактор, про які повинен пам'ятати керівник під час розроблення моделі. Поясніть на прикладі вашого КП.

160. Які фактори обмежують використання моделей? Поясніть на прикладі вашого КП.
161. Економіко-математичні моделі. Поясніть на прикладі вашого КП.
162. Поняття групи працівників. Поясніть на прикладі вашого КП.
163. Доцільність використання комітетів. Поясніть на прикладі вашого КП.
164. Групові норми та їхня роль у менеджменті. Поясніть на прикладі вашого КП.
165. Формальні та неформальні комітети. Поясніть на прикладі вашого КП.
166. Загальна характеристика та результати хоторнського експерименту.
167. Фактори, які визначають ефективність груп працівників. Вплив кожного фактора поясніть на прикладі вашого КП.
168. Відмінності груп керівників, цільових груп та комітетів. Поясніть на прикладі вашого КП.
169. Основи управління неформальними групами працівників. Поясніть на прикладі вашого КП.
170. Причини невисокої ефективності комітетів. Поясніть на прикладі вашого КП.
171. Спільні риси та відмінності формальних та неформальних груп. Поясніть на прикладі вашого КП.
172. Які фактори виділяють лідера неформальної групи? Поясніть на прикладі вашого КП.
173. Які передумови ефективної діяльності групи працівників? Поясніть на прикладі вашого КП.
174. На прикладі вашої організації покажіть, коли згуртованість групи шкодить формальній організації.
175. Як, на Вашу думку, керівництво повинно реагувати на чутки? Поясніть на прикладі вашого КП.
176. Чи може керівник уникнути утворення неформальних груп в організації або усунути вже сформовані? Поясніть на прикладі вашого КП.
177. Дайте визначення конфлікту та наведіть причини його виникнення. Поясніть на прикладі вашого КП.
178. Чи є конфлікт однозначно негативним явищем? Наведіть приклади функціональних та дисфункціональних конфліктів. Поясніть на прикладі вашого КП.
179. Класифікація конфліктів за їхнім змістом. Поясніть на прикладі вашого КП.

180. Які причини виникнення конфліктів? Поясніть на прикладі вашого КП.
181. Структурні методи управління конфліктом. Поясніть на прикладі вашого КП.
182. Міжособистісні способи вирішення конфлікту. Поясніть на прикладі вашого КП.
183. Охарактеризуйте функціональні та дисфункціональні наслідки конфліктів. Поясніть на прикладі вашої організації.
184. Модель виникнення конфлікту та управління ним. Поясніть на прикладі вашого КП.
185. Сутність організаційних перемін. Поясніть на прикладі вашого КП.
186. Модель Грейнера. Поясніть на прикладі вашого КП.
187. Які можливі причини опору змінам? Поясніть на прикладі вашого КП.
188. Як можна подолати небажання сприймати зміни? Поясніть на прикладі вашого КП.
189. Дайте означення поняттю організаційного розвитку. Поясніть на прикладі вашого КП.
190. Перерахуйте складові елементи організаційного розвитку. Поясніть на прикладі вашого КП.
191. Які види конкретних заходів використали ви в процесі організаційного розвитку вашої організації?
192. Дайте означення поняттю стресу та назвіть фактори, які його зумовлюють. Поясніть на вашому прикладі.
193. Шляхи усунення стресу. Поясніть на прикладі вашого КП.
194. Сутність організаційних та особистісних факторів стресу. Поясніть на прикладі вашого КП.
195. Як співвідносяться між собою влада, вплив і лідерство? Поясніть на прикладі вашого КП.
196. Дайте короткий опис основних форм влади. Поясніть на прикладі вашого КП.
197. Форми влади на рівні держави. Як вони впливають на діяльність вашої організації?
198. Розкрийте сутність та недоліки влади прикладу (еталонної). Поясніть на прикладі вашого КП.
199. Розкрийте сутність та недоліки влади експерта. Поясніть на прикладі вашого КП.
200. Розкрийте сутність та недоліки законної влади. Поясніть на прикладі вашого КП.

201. Розкрийте сутність та недоліки влади примусу та влади на засадах винагороди. Поясніть на прикладі вашого КП.
202. Сутність та недоліки підходу до керівництва з позицій поведінки. Поясніть на прикладі вашого КП.
203. На прикладі вашого КП розкрийте сутність керівництва, яке зосереджується на роботі (задачі).
204. На прикладі вашого КП розкрийте сутність керівництва, яке зосереджується на людині (людські стосунки).
205. Порівняйте автократичний, демократичний, ліберальний стилі керівництва щодо можливості використання у вашій фірмі.
206. На прикладі вашої організації поясніть сутність та недоліки автократичного керівництва.
207. На прикладі вашої організації поясніть сутність та недоліки демократичного та ліберального керівництва.
208. В чому різниця між керівниками за теорією “Х” і теорією “У” Мак-Грегора? Поясніть на прикладі вашого КП.
209. Опишіть підхід до визначення стилів керівництва Лайкерта. Поясніть на прикладі вашого КП.
210. Дайте опис моделі керівництва Блейка і Моутона. Поясніть на прикладі вашого КП.
211. Загальна характеристика ситуаційної моделі Фідлера. Поясніть на прикладі вашого КП.
212. Загальна характеристика моделі прийняття рішень Врума-Йеттона. Поясніть на прикладі вашого КП.
213. Загальна характеристика підходу “шлях-ціль” Мітчела-Хауса. Поясніть на прикладі вашого КП.
214. На прикладі вашої організації розглянути прийоми впливу згідно з підходом “шлях-ціль”.
215. Загальна характеристика теорії життєвого циклу Херсі–Бланшара. Поясніть на прикладі вашого КП.
216. Особливості японської системи керівництва. Поясніть на прикладі вашого КП.
217. У чому полягають особливості поділу та кооперування управлінської праці для менеджерів різних рівнів вашої організації?
218. У чому полягають особливості організації та обслуговування робочих місць для менеджерів різних рівнів вашої організації?
219. У чому полягають особливості нормування управлінської праці для менеджерів різних рівнів вашої організації?

220. У чому полягають особливості нормалізації умов праці для менеджерів різних рівнів вашої організації?
221. У чому полягають особливості підвищення кваліфікації управлінської праці для менеджерів різних рівнів вашої організації?
222. У чому полягають особливості впровадження передових методів і прийомів праці для менеджерів різних рівнів вашої організації?
223. Поясніть поняття “делегування” та вкажіть можливість використання у вашій організації відомих вам концепцій делегування!
224. Дайте визначення конфлікту. Вкажіть його види та етапи. Наведіть приклад вирішення конфліктної ситуації у вашій організації з використанням відомих вам груп методів.
225. Наведіть приклад виникнення та усунення/мінімізування впливу стресу на прикладі вашої організації.
226. Оцініть економічну ефективність менеджменту вашої організації. Обґрунтуйте отримані результати.
227. Оцініть організаційну ефективність менеджменту вашої організації. Обґрунтуйте одержані результати.
228. Оцініть соціальну ефективність менеджменту вашої організації. Обґрунтуйте отримані результати.
229. Продемонструйте застосування трансформаційного та узгодженого керівництва на прикладі вашої організації.
230. В яких випадках доцільним є застосування керівниками моделі Гріна? Поясніть на прикладі вашої організації.

– Чому... чому... чому? – здивовано запитував учень, коли дізнався,  
що Майстер зажадав від нього покинути монастир  
всього через добу після того, як він був прийнятий в учні.  
– Тобі не потрібен Майстер.

Я можу вказати тобі шлях, але пройти його можеш лише ти сам.  
Я можу показати тобі, де є вода, Але напитися можеш лише ти сам.  
Навіщо ти втрачаєш тут час і дивишся на мене замріяними очима?  
Ти знаєш дорогу. Рушай!  
Вода перед тобою. Пий! [45]

– Як впізнати просвітлену людину?  
– Усвідомивши зло, просвітлений ніколи більше не заподіє його, – відповів  
Майстер.  
І додав: “І ніколи не піддасться спокусі. Усі інші – шахраї”.

Далі Майстер розповів історію про контрабандиста, який, побоюючись рейдів  
поліції,  
звернувся до дуже відомого монаха з проханням сховати контрабанду в  
монастирі.  
Він розраховував, що поліція не запідозрить священика – в того була бездоганна  
репутація.  
Проте монах відреагував на таке прохання з не приховуваним обуренням  
та поставив вимогу негайно покинути монастир.  
– За твоє милосердя я дам тобі 100 000 \$, – пообіцяв контрабандист.  
Монах злегка завагався, перед тим як відмовити знову.  
– 200 0000 \$.  
Монах зблід, але і надалі відмовлявся.  
– 500 0000 \$.  
Монах схопився за палицю і залементував:  
– Забирайся негайно! Ти занадто близько підібрався до моєї ціни!! [45]





Видавництво Львівської політехніки



**В ІНТЕРНЕТІ  
запрошуємо помандрувати сторінкою  
[vlp.com.ua](http://vlp.com.ua)**

## Книги для навчання і роботи!



Філософія. Історія  
Політика, право  
Економіка  
Математика  
Фізика. Хімія  
Геодезія, картографія  
ІТ, комп'ютери. Автоматика  
Радіоелектроніка  
Електроенергетика  
Електромеханіка  
Будівництво. Архітектура  
Мовознавство

## Крамничка "КНИГИ"

Національний університет «Львівська політехніка»,  
IV навчальний корпус, I поверх,  
вул. Митрополита Андрея, 5, тел. +38 (032) 258-23-56  
понеділок – п'ятниця, 10:00–16:00

# Книги для навчання і роботи!



Кузьмін О. Є. та ін.

## МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник. – 2009. – 152 с.

ISBN: 978-966-553-759-5

Навчальний посібник відображає програми навчальних курсів “Основи менеджменту” (галузь знань “Менеджмент та адміністрування”) та “Менеджмент” (галузь знань “Економіка і підприємництво”) для підготовки фахівців закладами вищої освіти всіх рівнів акредитації. У ньому послідовно розглядаються усі основні положення менеджменту (управління організацією): сутність менеджменту та його місце в загальній системі управління; еволюція менеджменту; види організацій як об’єктів управління; процес менеджменту; функції та методи менеджменту; управлінські рішення та підходи щодо їх оптимізації; інформаційні системи і комунікації; керівництво як об’єднувальна функція менеджменту; проблеми відповідальності та управлінської етики; організаційні зміни та організаційний розвиток; ефективність менеджменту. Для студентів усіх форм навчання, аспірантів, викладачів, а також менеджерів і підприємців.

Кузьмін О. Є. та ін.

## КЕРІВНИЦТВО ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Навчальний посібник. – 2008. – 244 с.

ISBN: 978-966-553-664-2

Навчальний посібник складено відповідно до програм курсів “Основи менеджменту”, “Міжнародний менеджмент”, “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”, “Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності”. У ньому послідовно розглядаються усі аспекти, категорії та положення керівництва, а саме: сутність керівництва та його місце в загальній системі управління, керівництво та лідерство в організації, мотиви та стилі в системі менеджменту, основні риси стилю керівництва, класифікація та методичні принципи формування стилів керівництва, сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення в процесі керівництва, конфлікти та стреси як об’єкти керівництва, оцінювання та моделювання керівної діяльності тощо. Розглянуто особливості мотивування керівної діяльності, методи мотивування і модель мотивування керівників підприємств.



**Видавництво Львівської політехніки**

вул. Ф. Колесси, 2, корп. 23А, м. Львів, 79000

тел. (032) 258-21-46, факс (032) 258-21-36, vlp.com.ua, vmr@vlp.com.ua



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Кузьмін Олег Євгенович  
Процик Ірина Степанівна  
Передало Христина Станіславівна  
Дарміць Ростислав Зеновійович

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ПРАКТИЧНІ І ЛАБОРАТОРНІ  
ЗАНЯТТЯ**

Редактор *Оксана Чернигевич*  
Технічний редактор *Лілія Саламін*  
Комп'ютерне верстання *Олени Катачиної*  
Художник-дизайнер *Уляна Келеман*

Здано у видавництво 25.05.2009. Підписано до друку 20.08.2009.  
Формат 60×90/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Умовн. друк. арк. 10,8. Обл.-вид. арк. 7,7.  
Наклад 100 прим. Зам. 90449.

Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”  
*Рестраційне свідоцтво серії ДК № 751 від 27.12.2001 р.*

Поліграфічний центр Видавництва  
Національного університету “Львівська політехніка”  
*вул. Ф. Колесси, 2, Львів, 79000*

**Кузьмін О.Є. та ін.**

К 113                    Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. – 172 с.

ISBN 978-966-553-830-1

Розглянуто основні теоретичні аспекти науки “Менеджмент” згідно з програмами курсів “Менеджмент” (галузі знань “Економіка і підприємництво”) та “Основи менеджменту” (галузі знань “Менеджмент і адміністрування”). Наведено завдання для практичних і лабораторних занять з цих дисциплін. Практичні завдання містять контрольні запитання, тести та ситуаційні задачі.

Лабораторні завдання дають змогу узагальнити теоретичний матеріал та поглибити його розуміння, частково апробувати навички, застосовувати управлінський інструментарій на практиці. Наведено контрольні запитання до захисту курсового проекту (роботи).

Для студентів стаціонару та дистанційних форм навчання (заочна, екстернат тощо), а також викладачів вищих навчальних закладів, керівників, підприємців, тренерів курсів, організаторів тренінгів тощо.