

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга КІБІК
Вячеслав КОТЛУБАЙ
Богдан ФАСІЙ
Євгенія РЕДІНА
Ірина КАПУСТЯН

МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Одеса
2026

УДК 658.01 (075.32)+658.005.21(075.8)+338(477)

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 3 від 6 лютого 2026 р.)*

Автори:

Кібік Ольга – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0001-9587-578X).

Котлубай Вячеслав – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-4560-7063).

Редіна Євгенія – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-2050-2986).

Фасій Богдан – кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-8715-930X).

Капустян Ірина – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-4915-7864).

Рецензенти:

Горбаченко Станіслав – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання Національного університету «Одеська юридична академія».

Рассадникова Світлана – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин, старший науковий співробітник Міжнародного університету.

Кібік О., Котлубай В., Фасій Б., Редіна Є., Капустян І.

Менеджмент : практикум для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса. 2026. 124 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32518>

Практикум призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, які вивчають дисципліну «Менеджмент».

Практикум відповідає програмі навчальної дисципліни «Менеджмент». У практикумі представлено завдання, кейси, тести, питання для обговорення, питання для самоперевірки, теми доповідей, питання до заліку, питання до екзамену, а також список рекомендованої літератури.

УДК 658.01 (075.32)+658.005.21(075.8)+338(477)

ЗМІСТ

Вступ	4
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	12
ТЕМА 3. ЗАКОНИ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ	18
ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	24
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	31
ТЕМА 6. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	37
ТЕМА 7. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	43
ТЕМА 8. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	49
ТЕМА 9. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	55
ТЕМА 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ	61
ТЕМА 11. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО	67
ТЕМА 12. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ	73
ТЕМА 13. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	79
ТЕМА 14. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	85
ТЕМА 15. ГРУПИ ТА КОНФЛІКТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ. КОМАНДОУТВОРЕННЯ	90
Тестові запитання	96
Питання до заліку	115
Питання до екзамену	118
Індивідуальне завдання	121
Рекомендований перелік джерел	122

ВСТУП

Менеджмент є ключовою складовою сучасного бізнесу, що забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів організації та досягнення її стратегічних цілей у складному й мінливому середовищі. У умовах зростаючої конкуренції, технологічних змін та високих вимог до якості управління саме професійний менеджмент визначає стійкість і успішність бізнес-структур.

Основним призначенням менеджменту є цілеспрямований вплив на ресурси, процеси й людей для досягнення заданих результатів. Це передбачає виконання комплексу загальних функцій управління – планування, організації, мотивування, контролювання, регулювання, керівництва, – а також використання відповідних методів, управлінських рішень, інструментів керівництва, лідерства, кадрової роботи, маркетингового та операційного менеджменту.

Вивчення дисципліни «Менеджмент» дає здобувачам системне розуміння сучасних підходів до управління організаціями, ролі менеджера, логіки управлінського процесу та взаємозв'язку його функцій. Здобувачі опановують теоретичні основи менеджменту, закони і принципи управління, особливості аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, основи стратегічного, операційного, кадрового, маркетингового менеджменту, а також підходи до роботи з групами, командами та конфліктами.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів цілісного управлінського мислення, здатності бачити організацію як систему, приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати діяльність підрозділів і персоналу. Особлива увага приділяється розвитку навичок аналізу реальних управлінських ситуацій, критичного мислення, командної роботи та відповідального ставлення до професійної діяльності.

Сучасний менеджмент базується на принципах сталого розвитку, соціальної відповідальності та етики бізнесу. У посібнику розглядаються питання відповідальності та етики в менеджменті, соціальної й юридичної відповідальності, ділового етикету та етики ділового спілкування, що є невід'ємною умовою довгострокового успіху організацій. Окрему увагу приділено впливу цифрової трансформації, використанню даних, новим формам організації праці та комунікацій у менеджменті.

У процесі вивчення дисципліни використовуються переважно проблемно-пошукові та практикоорієнтовані методи, спрямовані на поєднання теоретичних знань із розв'язанням реалістичних управлінських ситуацій. Широко застосовується кейсовий метод: здобувачі аналізують ситуації з практикуму, визначають управлінські проблеми, пропонують варіанти рішень і презентують результати роботи (індивідуально або в малих групах). Важливе місце займають дискусійні методи (керовані обговорення) під час розгляду тем, пов'язаних із етикою, соціальною відповідальністю, лідерством, конфліктами, груповою та командною роботою. Застосовуються елементи проєктно-дослідницького підходу: індивідуальні завдання у формі

презентацій, у межах яких здобувачі аналізують систему менеджменту реальних компаній та формулюють пропозиції щодо її вдосконалення. Значна частина матеріалу опрацьовується в режимі самостійної роботи з використанням тестів, запитань для самоконтролю, завдань до кейсів і рекомендованих джерел.

Посібник призначений для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей, а також може бути корисним для практиків, які прагнуть систематизувати та поглибити свої знання і підвищити ефективність управлінської діяльності.

Критерії оцінювання знань здобувачів:

Оцінка виставляється за національною чотирибальною шкалою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». При оцінці за основу слід брати повноту і правильність виконання завдань.

1. Оцінка «5» (відмінно) ставиться в тому разі, коли відповідь здобувача правильна, повна, послідовна, логічна; здобувач впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань.

2. Оцінка «4» (добре) ставиться в тому разі, коли відповідь правильна, послідовна, логічна, але здобувач допускає у викладі окремі незначні пропуски фактичного матеріалу вміє застосувати його щодо конкретно поставлених завдань.

3. Оцінка «3» (задовільно) ставиться у тому разі, коли здобувач володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, невірно формулює основні теоретичні положення та причинно-наслідкові зв'язки.

4. Оцінка «2» (незадовільно) ставиться в тому разі, коли здобувач виявляє незнання більшої частини фактичного матеріалу або здобувач відмовляється відповідати на поставлені питання.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	A	Відмінно	зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
1-59	Fx	Незадовільно	не зараховано
1-34	F		

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність і зміст менеджменту.
2. Менеджмент як категорія людей, що здійснюють роботу з управління людьми.
3. Менеджмент як структурний орган управління (апарат управління).

Основні поняття до теми

Менеджмент – цілеспрямована діяльність щодо планування, організації, мотивації та контролю роботи людей і ресурсів для досягнення цілей організації.

Управління – вплив суб'єкта на об'єкт з метою упорядкування, збереження структури та розвитку системи відповідно до поставлених цілей.

Сутність менеджменту – упорядкування роботи організації через узгодження цілей, ресурсів та дій людей для досягнення запланованих результатів.

Функції менеджменту – основні види управлінської діяльності: планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання.

Об'єкт менеджменту – процеси, ресурси та люди в організації, на які спрямований управлінський вплив.

Суб'єкт менеджменту – особа або група осіб (керівник, менеджер, управлінська команда), які здійснюють управлінський вплив.

Менеджер – фахівець, що професійно виконує функції з управління діяльністю людей та ресурсів в організації.

Рівні менеджменту – ієрархія управління в організації: вищий, середній та нижчий (оперативний) рівні.

Менеджмент як система знань – сукупність наукових підходів, концепцій, принципів, методів і технологій управління організаціями.

Менеджмент як діяльність – практичне застосування знань, методів і інструментів управління для розв'язання конкретних управлінських завдань.

Менеджмент як категорія людей – професійна група керівників і спеціалістів, що здійснюють управління персоналом, процесами та ресурсами організації.

Орган управління (апарат управління) – сукупність підрозділів, служб і посад, які виконують управлінські функції в організації.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність ланок і рівнів управління, між якими розподілено повноваження, відповідальність і взаємозв'язки.

Принципи менеджменту – основоположні правила та вимоги, що визначають побудову й реалізацію процесів управління (науковість, системність, ієрархічність, демократичність тощо).

Методи менеджменту – способи впливу на персонал і організаційні процеси (економічні, адміністративні, соціально-психологічні).

Стиль керівництва – усталена система підходів керівника до прийняття рішень, розподілу повноважень і взаємодії з підлеглими (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо).

Менеджмент як професія – вид діяльності, що вимагає спеціальної підготовки, компетенцій у сфері управління і дотримання професійної етики менеджера.

Ефективність менеджменту – ступінь досягнення цілей організації за раціонального використання ресурсів і часу.

Сучасні концепції менеджменту – підходи до управління, що враховують роль людського капіталу, інновацій, змін, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Менеджмент як наука – галузь наукових знань, що вивчає закономірності організації та функціонування систем управління в соціально-економічних системах.

Менеджмент як мистецтво – здатність керівника творчо застосовувати знання й досвід, інтуїцію та комунікативні навички для ефективного впливу на людей.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Менеджмент як галузь людського знання.
2. Методи дослідження у менеджменті.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність і зміст менеджменту?
2. Чим відрізняється поняття «управління» від «менеджменту»?
3. Які основні функції менеджменту ви знаєте?
4. Хто є суб'єктом, а хто – об'єктом менеджменту?
5. У чому полягає специфіка менеджменту як галузі людського знання?
6. Як розуміється менеджмент як категорія людей, що здійснюють управління?
7. Що таке апарат управління та яку роль він відіграє в організації?
8. Які основні рівні менеджменту виділяють в організації?
9. У чому полягає відмінність між менеджментом як наукою і як мистецтвом?
10. Які принципи є базовими для сучасного менеджменту?
11. Які основні методи менеджменту застосовуються для впливу на персонал?
12. Як оцінити ефективність менеджменту в організації?
13. Які сучасні концепції менеджменту ви можете назвати?
14. Які професійні якості має мати сучасний менеджер?
15. Яку роль відіграє організаційна структура управління в менеджменті?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Менеджмент як наука, мистецтво і професія на прикладі сучасних компаній.
2. Сутність менеджменту в діяльності компанії «Apple».
3. Роль апарату управління в організації діяльності «Amazon».
4. Менеджери як професійна категорія людей у компанії «Google».
5. Організаційна структура управління в корпорації «Microsoft».
6. Функції менеджменту в роботі компанії «Tesla».
7. Рівні менеджменту та їх взаємодія у компанії «Netflix».
8. Методи дослідження в менеджменті на практиці консалтингових компаній.
9. Менеджмент як галузь знань у сучасному бізнес-середовищі.
10. Ефективність менеджменту в діяльності української компанії «Нова Пошта».

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Менеджмент як система знань, діяльність і професія в компанії «Нова Пошта».

Ситуація: Компанія «Нова Пошта» була заснована у 2001 році як невелика служба доставки. На початку діяльності засновники самостійно виконували всі управлінські функції, керуючись переважно інтуїцією та власним досвідом. Вони приймали рішення про маршрути доставки, наймали кур'єрів, вели облік замовлень, спілкувалися з клієнтами. По суті, менеджмент здійснювався на рівні мистецтва, без застосування наукових підходів. З часом компанія почала активно зростати, кількість відділень збільшилася до сотень, персонал – до тисяч співробітників. Стало зрозуміло, що інтуїтивного управління недостатньо. Керівництво запросило професійних менеджерів з логістичним освітою, впровадило систему планування маршрутів на основі даних, автоматизувало облік посилок, створило департаменти з конкретними функціями. Менеджмент перетворився на науково обґрунтовану діяльність, що спирається на дослідження, аналітику та професійні знання.

Завдання:

1. Визначте, як розуміється менеджмент у «Новій Пошті» на різних етапах розвитку компанії:
 - Менеджмент як мистецтво (інтуїтивні рішення засновників).
 - Менеджмент як наука (впровадження професійних знань і методів).
 - Менеджмент як діяльність (практичне виконання управлінських функцій).
 - Менеджмент як професія (поява категорії професійних менеджерів).
2. Поясніть, чому на етапі зростання компанії виникла потреба у професійних менеджерах і науковому підході до управління.
3. Наведіть приклади конкретних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), які виконуються в «Новій Пошті».

2. Кейс «Менеджери як категорія людей в організації на прикладі «Rozetka».

Ситуація: Інтернет-магазин «Rozetka» був створений у 2005 році групою ентузіастів. Спочатку команда складалася з 5 осіб, кожен з яких виконував різні ролі: хтось займався закупівлею товарів, хтось – обробкою замовлень, хтось – розробкою сайту. Всі рішення приймалися колегіально, чіткого розподілу управлінських повноважень не було. Всі були і виконавцями, і менеджерами одночасно. У міру розширення асортименту та географії діяльності виникла необхідність у формуванні управлінської вертикалі. Компанія почала наймати людей саме для виконання управлінських функцій: керівників відділів продажу, логістики, маркетингу, обслуговування клієнтів. З'явилася категорія людей, чиєю професійною діяльністю стало управління іншими працівниками. Менеджери відповідали за планування роботи підлеглих, організацію бізнес-процесів, мотивацію команди, контроль результатів. Сьогодні в «Rozetka» працюють сотні менеджерів різних рівнів – від керівників груп до топ-менеджерів, які забезпечують управління тисячами співробітників.

Завдання:

1. Поясніть, як змінилося розуміння менеджменту як категорії людей у «Rozetka»:
 - Етап стартапу (всі є і виконавцями, і менеджерами).
 - Етап зростання (виникнення окремої категорії професійних менеджерів).
 - Етап зрілості (багаторівнева система менеджерів).
2. Визначте, які саме функції виконують менеджери різних рівнів у компанії:
 - Топ-менеджери (генеральний директор, директори департаментів).
 - Менеджери середньої ланки (керівники відділів).
 - Менеджери нижчої ланки (керівники груп, бригадири).
3. Обґрунтуйте, чому в організації необхідна категорія людей, які професійно займаються управлінням, а не виконують операційні завдання.

3. Кейс «Апарат управління як структурний орган в компанії «АТБ».

Ситуація: Мережа магазинів «АТБ» є однією з найбільших роздрібних мереж в Україні з понад 1200 магазинами. Щоб ефективно керувати такою великою організацією, в компанії створено розгалужений апарат управління – систему підрозділів і служб, які виконують різні управлінські функції. Апарат управління включає головний офіс, регіональні дирекції, дирекції окремих магазинів. У головному офісі функціонують департаменти: закупівель, логістики, маркетингу, фінансів, управління персоналом, ІТ-підтримки, безпеки, юридичний. Кожен департамент очолює директор, у підпорядкуванні якого працюють начальники відділів та їхні заступники. Регіональні дирекції координують роботу магазинів у своїх областях. Директор магазину керує адміністраторами змін, завідувачами секцій, касирами, продавцями,

вантажниками. Вся ця багаторівнева структура і є апаратом управління компанії «АТБ».

Завдання:

1. Визначте, що являє собою апарат управління в компанії «АТБ» і які його основні складові (головний офіс, регіональні дирекції, дирекції магазинів).

2. Поясніть, які саме управлінські функції виконують різні підрозділи апарату управління:

- Департамент закупівель (планування асортименту, організація постачання).
- Департамент управління персоналом (підбір, навчання, мотивація).
- Департамент логістики (організація доставки товарів).
- Фінансовий департамент (контроль витрат, аналіз прибутковості).

3. Обґрунтуйте, чому великій роздрібній мережі необхідний саме такий складний і розгалужений апарат управління.

4. Кейс «Три рівні менеджменту в організації на прикладі «Monobank».

Ситуація: Український цифровий банк «Monobank» з моменту запуску у 2017 році демонструє чітку структуру управління з трьома рівнями менеджменту. Вищий рівень представлений засновниками та членами правління банку. Вони визначають стратегію розвитку, приймають рішення про запуск нових продуктів (кредити, депозити, cashback-програми), встановлюють цілі для всієї організації, формують корпоративну культуру. Середній рівень – це керівники ключових напрямків: начальник департаменту розробки мобільного додатку, керівник служби безпеки, начальник кредитного департаменту, керівник служби підтримки клієнтів, начальник департаменту маркетингу. Вони конкретизують стратегічні цілі у тактичні завдання для своїх департаментів, організовують роботу підлеглих, контролюють виконання показників. Нижчий (оперативний) рівень – це керівники команд розробників, лідери груп підтримки клієнтів, координатори проектів. Вони безпосередньо керують виконавцями, розподіляють щоденні завдання, вирішують поточні проблеми, забезпечують дотримання робочих процесів.

Завдання:

1. Визначте, які конкретні управлінські функції виконуються на кожному рівні менеджменту в «Monobank»:

- Вищий рівень (стратегічне планування, визначення цілей організації).
- Середній рівень (тактичне планування, координація роботи підрозділів).
- Нижчий рівень (оперативне управління, контроль виконання завдань).

2. Поясніть, чому організації потрібні саме три рівні менеджменту, а не один чи два.

3. Наведіть приклади конкретних рішень, які приймаються на кожному рівні управління в банку.

5. Кейс «Сутність і зміст менеджменту в діяльності компанії «Сільпо».

Ситуація: Мережа супермаркетів «Сільпо» функціонує у складі роздрібного холдингу «Фуршет». Менеджмент компанії охоплює всі аспекти діяльності торговельної мережі. По-перше, це планування: визначення цілей відкриття нових магазинів, планування асортименту, розрахунок бюджетів на закупівлю товарів і маркетинг. По-друге, організація: створення організаційної структури з чітким розподілом функцій між департаментами, розробка бізнес-процесів обслуговування покупців, викладки товару, роботи кас. По-третє, мотивація: система винагороди для співробітників, преміювання за виконання планів продажу, створення комфортних умов праці, навчання персоналу. По-четверте, контроль: перевірка якості обслуговування таємними покупцями, аналіз фінансових показників кожного магазину, моніторинг залишків товару на складах. Всі ці функції виконуються менеджерами різних рівнів – від генерального директора мережі до директора окремого супермаркету. Без цієї системи менеджменту неможливо забезпечити злагоджену роботу сотень магазинів і тисяч співробітників.

Завдання:

1. Розкрийте сутність менеджменту в компанії «Сільпо» через основні управлінські функції:
 - Планування (що саме планується в мережі супермаркетів).
 - Організація (як організовується робота магазинів і підрозділів).
 - Мотивація (як мотивуються співробітники різних рівнів).
 - Контроль (що і як контролюється в діяльності мережі).
2. Поясніть, хто є суб'єктом менеджменту (менеджери, керівники), а хто – об'єктом (персонал магазинів, бізнес-процеси, ресурси).
3. Обґрунтуйте, чому для торговельної мережі менеджмент має комплексний характер і охоплює всі сфери діяльності організації.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
2. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент» / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
3. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
4. Пічик К. В. Менеджмент : навчальний посібник. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / уклад. кол. авт. ; Житомирська політехніка. Житомир, 2020. 312 с.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Передумови виникнення науки управління організацією.
2. Етапи розвитку менеджменту.
3. Сучасні погляди на менеджмент.

Основні поняття до теми

Історія менеджменту – процес розвитку теорії та практики управління від стародавніх часів до сучасності, що відображає еволюцію поглядів на організацію діяльності людей.

Передумови виникнення менеджменту – економічні, соціальні та технологічні фактори, що зумовили необхідність формування науки управління (промислова революція, зростання масштабів виробництва, ускладнення організацій).

Промислова революція – перехід від ручної праці до машинного виробництва у XVIII-XIX століттях, що спричинив необхідність наукового підходу до управління.

Етапи розвитку менеджменту – послідовні періоди формування управлінської думки: донауковий період, класичні школи, сучасні підходи.

Донауковий період менеджменту – етап до кінця XIX століття, коли управління здійснювалося інтуїтивно, без наукового обґрунтування.

Науковий менеджмент – підхід до управління, заснований на систематичному вивченні трудових процесів, їх стандартизації та оптимізації (Фредерік Тейлор).

Класична школа менеджменту – напрям управлінської думки початку XX століття, орієнтований на раціоналізацію виробництва та створення універсальних принципів управління.

Школа наукового управління – течія, що зосереджувалася на підвищенні ефективності праці через аналіз робочих операцій, нормування, спеціалізацію (Тейлор, Гілбрет).

Адміністративна школа – напрям, що розробив універсальні принципи управління організацією в цілому, функції менеджменту (Анрі Файоль).

Школа людських відносин – підхід, який визнав значення соціальних і психологічних факторів у підвищенні продуктивності праці (Елтон Мейо).

Біхевіористська школа – напрям, що вивчав поведінку людей в організації, мотивацію, лідерство, групову динаміку (Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор).

Школа науки управління – підхід, що застосовує математичні методи, моделювання та системний аналіз для прийняття управлінських рішень.

Процесний підхід – розгляд менеджменту як безперервного процесу виконання взаємопов'язаних функцій (планування, організація, мотивація, контроль).

Системний підхід – сприйняття організації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід – концепція, згідно з якою методи управління мають залежати від конкретної ситуації та умов діяльності організації.

Принципи управління Файоля – 14 універсальних правил ефективного менеджменту (розподіл праці, єдиноначальність, дисципліна, єдність напрямку тощо).

Теорія X і Y МакГрегора – два протилежних погляди на природу людини та підходи до управління персоналом (авторитарний та демократичний).

Ієрархія потреб Маслоу – модель мотивації, що розглядає п'ять рівнів людських потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації).

Сучасний менеджмент – інтегрований підхід до управління, що поєднує здобутки різних шкіл і адаптується до змінного бізнес-середовища.

Глобалізація управління – поширення управлінських практик у світовому масштабі, врахування міжкультурних відмінностей у менеджменті.

Цифровий менеджмент – застосування інформаційних технологій, big data, штучного інтелекту в управлінні організаціями.

Agile-менеджмент – гнучкий підхід до управління проектами та організацією, орієнтований на швидку адаптацію до змін.

Концепція сталого розвитку – підхід, що передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у прийнятті управлінських рішень.

Lean-менеджмент – підхід до управління, спрямований на усунення втрат, оптимізацію процесів та створення цінності для клієнта.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Школи менеджменту.
2. Інтегровані підходи у менеджменті.

Питання для самоконтролю:

1. Які передумови зумовили виникнення науки управління?
2. Як промислова революція вплинула на розвиток менеджменту?
3. Які основні етапи розвитку менеджменту ви знаєте?
4. У чому полягає сутність донаукового періоду управління?
5. Які ідеї лежать в основі школи наукового управління?
6. Який внесок зробив Фредерік Тейлор у розвиток менеджменту?
7. Які принципи управління запропонував Анрі Файоль?
8. У чому полягає сутність адміністративної школи менеджменту?
9. Чому виникла школа людських відносин?
10. Які основні ідеї школи людських відносин та біхевіористської школи?
11. Що таке процесний підхід до менеджменту?
12. У чому полягає сутність системного підходу?
13. Як ситуаційний підхід змінив розуміння менеджменту?

14. Які сучасні погляди на менеджмент є найбільш актуальними?
15. Як цифровізація впливає на розвиток менеджменту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Промислова революція як передумова виникнення наукового менеджменту.
2. Фредерік Тейлор та його внесок у розвиток науки управління.
3. Анрі Файоль і принципи адміністративного управління.
4. Хоторнські експерименти Елтона Мейо та народження школи людських відносин.
5. Теорія мотивації Абрахама Маслоу в історії менеджменту.
6. Еволюція поглядів на управління від Тейлора до сучасності.
7. Системний і ситуаційний підходи як основа сучасного менеджменту.
8. Японський менеджмент та його вплив на світову управлінську думку.
9. Цифрова трансформація менеджменту в XXI столітті.
10. Agile та Lean як сучасні концепції управління організаціями.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Від інтуїтивного управління до наукового менеджменту на прикладі Ford Motor Company».

Ситуація: На початку XX століття автомобільна промисловість переживала період становлення. Генрі Форд заснував компанію Ford Motor Company у 1903 році. Спочатку виробництво автомобілів було організовано традиційним способом, коли група робітників від початку до кінця збирала один автомобіль. Процес був повільним, неефективним, кожен робітник виконував різноманітні операції, якість залежала від майстерності конкретної людини, вартість автомобілів була високою. Форд вивчав ідеї Фредеріка Тейлора про наукову організацію праці та вирішив застосувати їх на своєму заводі. У 1913 році він запровадив конвеєрну лінію збірки автомобілів. Кожен робітник виконував одну просту стандартизовану операцію, деталі рухалися по конвеєру, час збірки одного автомобіля скоротився з 12 годин до 93 хвилин. Завдяки спеціалізації праці, стандартизації операцій, чіткому нормуванню часу продуктивність зросла в десятки разів. Ціна автомобіля Model T знизилася з \$850 до \$300, що зробило автомобілі доступними для звичайних американців. Це був перехід від інтуїтивного управління до наукового менеджменту.

Завдання:

1. Визначте, які передумови зумовили необхідність переходу до наукового управління в автомобільній промисловості (зростання попиту, конкуренція, потреба в зниженні витрат).
2. Поясніть, які саме принципи наукового менеджменту застосував Генрі Форд (спеціалізація праці, стандартизація операцій, нормування часу, конвеєрне виробництво).

3. Опишіть, як змінився процес управління виробництвом при переході від традиційного до наукового підходу.

4. Обґрунтуйте, чому цей приклад ілюструє перехід від донаукового до наукового етапу розвитку менеджменту.

2. КЕЙС «Застосування принципів адміністративної школи в компанії General Motors».

Ситуація: У 1920-х роках компанія General Motors зіткнулася з проблемами управління. Організація стрімко зростала, кількість підрозділів збільшувалася, виникла плутанина у повноваженнях, рішення приймалися хаотично, координація між відділами була слабкою. Президент компанії Альфред Слоун вивчив ідеї Анрі Файоля та його принципи управління. Він провів реорганізацію управлінської структури General Motors, застосувавши принципи адміністративної школи. Слоун чітко визначив ієрархію управління, розподілив функції між підрозділами, встановив принцип єдиначальності (кожен працівник має одного безпосереднього керівника), впровадив принцип розподілу праці (кожен підрозділ виконує специфічні функції), забезпечив єдність напрямку (всі підрозділи працюють на спільну мету), створив систему координації дій різних департаментів. Також Слоун централізував стратегічні рішення на рівні головного офісу, але децентралізував оперативні рішення, надавши самостійність дивізіонам. Це дозволило поєднати контроль і гнучкість. Завдяки застосуванню принципів адміністративної школи General Motors стала найбільшим автовиробником світу.

Завдання:

1. Визначте, які принципи управління Анрі Файоля застосував Альфред Слоун у General Motors (розподіл праці, єдиначальність, єдність напрямку, централізація та децентралізація, ієрархія).

2. Поясніть, як кожен з цих принципів допоміг вирішити конкретні управлінські проблеми компанії.

3. Опишіть, яка організаційна структура була створена в General Motors і чому вона виявилася ефективною.

4. Обґрунтуйте значення адміністративної школи менеджменту для управління великими організаціями.

3. КЕЙС «Хоторнські експерименти та виникнення школи людських відносин».

Ситуація: У 1924-1932 роках на заводі Western Electric в місті Хоторн (США) проводилися експерименти під керівництвом професора Елтона Мейо. Спочатку дослідники хотіли з'ясувати, як фізичні умови праці (освітлення, температура, вологість) впливають на продуктивність робітників. Вони очікували, що покращення освітлення збільшить продуктивність. Експеримент показав несподіваний результат: продуктивність зростала і при покращенні освітлення, і при його погіршенні. Навіть коли освітлення повернули до початкового рівня, продуктивність залишалася високою. Мейо зрозумів, що справа не в фізичних умовах, а в психологічних факторах.

Робітники відчували, що ними цікавляться, що їхня думка важлива, що вони є частиною важливого дослідження. Це підвищувало їхню мотивацію. Подальші експерименти показали, що неформальні відносини в групі, увага керівництва, визнання досягнень впливають на продуктивність сильніше, ніж лише матеріальні стимули чи фізичні умови. Так виникла школа людських відносин, яка стверджувала, що ефективність управління залежить від урахування соціальних та психологічних потреб працівників.

Завдання:

1. Поясніть, які передумови призвели до проведення Хоторнських експериментів (обмеженість підходів наукового менеджменту, необхідність пояснити фактори продуктивності).
2. Опишіть, які несподівані результати отримав Елтон Мейо і як вони змінили погляди на управління.
3. Визначте основні ідеї школи людських відносин (значення соціальних потреб, неформальних груп, психологічного клімату, уваги до працівників).
4. Обґрунтуйте, чому школа людських відносин стала важливим етапом розвитку менеджменту.

4. КЕЙС «Застосування теорії мотивації Маслоу в управлінні компанією Southwest Airlines».

Ситуація: Авіакомпанія Southwest Airlines була заснована у 1967 році в США. Засновники компанії Херб Келлехер і Роллін Кінг вирішили побудувати організацію, де співробітники почуватимуться цінними та мотивованими. Вони керувалися ідеями біхевіористської школи менеджменту, зокрема теорією ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Southwest Airlines забезпечила задоволення потреб працівників на всіх рівнях піраміди Маслоу. Фізіологічні потреби: конкурентна заробітна плата, медичне страхування, харчування під час роботи. Потреби в безпеці: стабільна зайнятість, пенсійні програми, безпечні умови праці. Соціальні потреби: дружній колектив, корпоративні заходи, командна робота, увага до кожного співробітника. Потреби в повазі: визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, залучення працівників до прийняття рішень. Потреби в самореалізації: можливість навчання, розвитку професійних навичок, творчий підхід до роботи. Результатом стала висока лояльність персоналу, низька плинність кадрів, відмінне обслуговування пасажирів. Southwest Airlines стала однією з найприбутковіших авіакомпаній США.

Завдання:

1. Поясніть, що таке ієрархія потреб Маслоу і які п'ять рівнів потреб вона включає.
2. Визначте, як Southwest Airlines задовольняла потреби співробітників на кожному рівні піраміди Маслоу.
3. Обґрунтуйте, чому задоволення різних рівнів потреб призвело до високої мотивації та ефективності працівників.
4. Опишіть значення біхевіористської школи та теорій мотивації для сучасного менеджменту.

5. КЕЙС «Інтегрований підхід до менеджменту в компанії Toyota».

Ситуація: Японська компанія Toyota у другій половині XX століття розробила власну систему управління виробництвом, відому як Toyota Production System (TPS) або Lean-менеджмент. Ця система інтегрує ідеї різних шкіл менеджменту. Від наукової школи Toyota взяла стандартизацію операцій, постійне вдосконалення процесів (кайдзен), усунення втрат. Від адміністративної школи – чітку організаційну структуру, розподіл функцій, координацію підрозділів. Від школи людських відносин та біхевіористської школи – залучення працівників до вирішення проблем, командну роботу, систему пропозицій від робітників, увагу до людського фактору. Toyota застосувала системний підхід, розглядаючи виробництво як цілісну систему взаємопов'язаних елементів (постачальники, виробництво, дилери, клієнти). Також використовувався ситуаційний підхід – методи управління адаптувалися залежно від конкретних умов ринку, моделі автомобіля, особливостей заводу. Результатом інтегрованого підходу стало те, що Toyota стала одним з найбільших і найефективніших автовиробників світу, а її система управління вивчається та впроваджується компаніями в різних галузях.

Завдання:

1. Визначте, які елементи різних шкіл менеджменту інтегровані в систему управління Toyota (наукова школа, адміністративна школа, школа людських відносин).
2. Поясніть, як системний підхід реалізується в управлінні виробництвом Toyota (взаємозв'язок елементів, орієнтація на клієнта, оптимізація всього ланцюга).
3. Опишіть, як ситуаційний підхід допомагає Toyota адаптуватися до різних умов і ринків.
4. Обґрунтуйте, чому сучасний менеджмент потребує інтеграції різних підходів і шкіл управління.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
3. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / уклад. Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНГУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2023. 210 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / К. В. Пічик. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 3. ЗАКОНИ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Загальна характеристика законів функціонування бізнес-структур.
2. Закон онтогенезу, або життєвого циклу, бізнес-структури.
3. Закон композиції.
4. Закон пропорційності.
5. Закон найменших.
6. Закон синергії.
7. Закон інформованості–впорядкованості.
8. Закон єдності аналізу та синтезу.
9. Закон самозбереження.

Основні поняття до теми

Закони менеджменту – об'єктивні, стійкі, суттєві зв'язки та залежності, що визначають функціонування та розвиток організацій незалежно від волі керівників.

Принципи менеджменту – основоположні правила та норми управлінської діяльності, що мають рекомендаційний характер і можуть застосовуватися з урахуванням конкретної ситуації.

Бізнес-структура – організація, що здійснює комерційну діяльність з метою отримання прибутку та має певну організаційну побудову.

Закон онтогенезу (життєвого циклу) – кожна організація проходить послідовні стадії розвитку: народження, зростання, зрілість, занепад, які об'єктивно змінюють одна одну.

Стадії життєвого циклу організації – етапи розвитку бізнес-структури, кожен з яких має специфічні характеристики, проблеми та потребує відповідних управлінських рішень.

Закон композиції – кожна організація прагне отримати максимальний сумарний ефект від взаємодії всіх своїх елементів через узгодження їх цілей.

Узгодження цілей – процес приведення у відповідність цілей окремих підрозділів, працівників і загальних цілей організації для досягнення синергії.

Закон пропорційності – кожна організація прагне зберігати пропорційність (відповідність, збалансованість) між своїми елементами при функціонуванні та розвитку.

Пропорційність елементів – збалансоване співвідношення між різними частинами організації (підрозділами, ресурсами, функціями), що забезпечує гармонійний розвиток.

Закон найменших – стійкість і ефективність організації визначається найслабшою ланкою в ланцюгу взаємопов'язаних елементів.

Вузьке місце – найслабший елемент системи, що обмежує загальну продуктивність та ефективність організації.

Закон синергії – сума властивостей організованого цілого перевищує арифметичну суму властивостей кожного окремого елемента (ефект $2+2=5$).

Синергетичний ефект – додатковий результат, що виникає від узгодженої взаємодії елементів системи, який не може бути досягнутий їх окремою роботою.

Закон інформованості-впорядкованості – чим більше достовірної інформації має організація про зовнішнє і внутрішнє середовище, тим вища ймовірність її стійкого функціонування.

Інформованість організації – рівень забезпеченості керівництва та працівників достовірною, повною та своєчасною інформацією для прийняття рішень.

Впорядкованість організації – ступінь структурованості, організованості внутрішніх процесів, що залежить від якості інформаційного забезпечення.

Закон єдності аналізу та синтезу – кожна організація прагне налаштуватися на найефективніший режим функціонування через постійний поділ на частини (аналіз) та об'єднання частин у ціле (синтез).

Аналіз в управлінні – метод пізнання, що полягає в розчленуванні цілого на складові частини для детального вивчення їх властивостей та взаємозв'язків.

Синтез в управлінні – метод пізнання, що полягає в об'єднанні окремих елементів в єдине ціле для розуміння системи загалом.

Закон самозбереження – кожна організація прагне зберегти себе як цілісне утворення і використовує для цього весь свій потенціал (ресурси).

Потенціал організації – сукупність всіх ресурсів та можливостей організації (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні, технологічні), що забезпечують її виживання та розвиток.

Закономірності менеджменту – стійкі тенденції та зв'язки в управлінських процесах, що повторюються за певних умов і можуть використовуватися для підвищення ефективності управління.

Принцип науковості – управлінські рішення мають ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах, даних та аналізі.

Принцип системності – розгляд організації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що функціонує у зовнішньому середовищі.

Принцип оптимальності – прийняття управлінських рішень, що забезпечують найкращий результат за наявних обмежень ресурсів.

Принцип гнучкості – здатність системи управління адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Закономірності менеджменту.
2. Принципи менеджменту.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає відмінність між законами та принципами менеджменту?
2. Які закони функціонування бізнес-структур ви знаєте?
3. У чому полягає сутність закону онтогенезу організації?
4. Які стадії життєвого циклу проходить організація?
5. Що таке закон композиції та як він проявляється в діяльності організації?
6. У чому полягає сутність закону пропорційності?
7. Як закон найменших впливає на ефективність організації?
8. Що таке синергетичний ефект і як він досягається?
9. Чому інформованість є важливою для організації?
10. Як закон інформованості-впорядкованості впливає на управління?
11. У чому полягає єдність аналізу та синтезу в менеджменті?
12. Що таке закон самозбереження організації?
13. Які ресурси організація використовує для самозбереження?
14. Які основні закономірності менеджменту ви можете назвати?
15. Які принципи менеджменту є базовими для ефективного управління?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Життєвий цикл організації на прикладі компанії Nokia.
2. Закон синергії в діяльності корпорації Disney.
3. Закон найменших та вузькі місця в логістиці Amazon.
4. Закон пропорційності в управлінні мережею McDonald's.
5. Закон інформованості-впорядкованості в роботі Google.
6. Закон композиції та узгодження цілей в організації Zappos.
7. Закон самозбереження в кризовому управлінні компанією Lego.
8. Принципи менеджменту в практиці управління IKEA.
9. Аналіз та синтез в стратегічному управлінні Netflix.
10. Закономірності розвитку організацій на прикладі Ukrainian IT-компаній.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Кейс «Життєвий цикл організації на прикладі Nokia».

Ситуація: Компанія Nokia була заснована у Фінляндії у 1865 році як паперова фабрика. У 1960-х роках компанія диверсифікувала діяльність, додавши виробництво гумових виробів та кабелів. У 1980-х Nokia увійшла в телекомунікаційний бізнес. Стадія народження в телекомунікаціях почалася у 1980-х, коли компанія випустила перші мобільні телефони. Стадія зростання тривала з 1990-х до середини 2000-х років. У цей період Nokia стала світовим лідером мобільних телефонів, її частка ринку досягла 40%, бренд був одним з найдорожчих у світі. Компанія активно інвестувала в дослідження, розширювала виробництво, відкривала нові ринки. Стадія зрілості настала в

середині 2000-х, коли зростання уповільнилося, ринок став насиченим, конкуренція посилилася. Nokia зберігала лідерські позиції, але темпи зростання знизилися. Стадія занепаду почалася після 2007 року, коли Apple випустила iPhone, а ринок перейшов до смартфонів. Nokia не змогла швидко адаптуватися до нової технології, втратила частку ринку, у 2013 році продала мобільний бізнес Microsoft. Це яскравий приклад дії закону онтогенезу.

Завдання:

1. Визначте основні стадії життєвого циклу Nokia в телекомунікаційному бізнесі (народження, зростання, зрілість, занепад) та їх хронологічні межі.
2. Опишіть характерні ознаки кожної стадії (темпи зростання, частка ринку, інновації, конкуренція, проблеми управління).
3. Поясніть, які управлінські рішення були потрібні на кожній стадії життєвого циклу організації.
4. Обґрунтуйте, як розуміння закону онтогенезу могло допомогти Nokia уникнути занепаду або пом'якшити його наслідки.

2. КЕЙС «Закон синергії в діяльності Walt Disney Company».

Ситуація: Walt Disney Company є прикладом ефективного використання синергетичного ефекту. Компанія створює мультфільми та фільми в Disney Studios. Потім ці персонажі використовуються в тематичних парках Disneyland і Disney World, де відвідувачі можуть зустріти улюблених героїв, покататися на атракціонах за мотивами фільмів. Персонажі стають основою для виробництва іграшок, одягу, аксесуарів, які продаються в магазинах Disney Store. Створюються відеоігри з персонажами Disney. Музика з мультфільмів випускається окремими альбомами. Показуються мюзикли на Бродвеї за мотивами мультфільмів (Король Лев, Frozen). Персонажі використовуються в рекламі, на упаковках продуктів партнерів. Кожен новий мультфільм посилює всі інші напрямки бізнесу. Наприклад, вихід мультфільму Frozen призвів до зростання відвідуваності парків, продажу іграшок на мільярди доларів, касових зборів мюзиклу. Загальний ефект значно перевищує просто касові збори від самого мультфільму. Це яскравий приклад синергії, коли різні підрозділи компанії посилюють один одного, створюючи ефект $2+2=5$.

Завдання:

1. Поясніть сутність закону синергії та що означає ефект $2+2=5$.
2. Визначте, як різні підрозділи Disney створюють синергетичний ефект (студія, парки, merchandising, відеоігри, мюзикли).
3. Опишіть конкретні приклади синергії на основі мультфільму Frozen або іншого популярного продукту Disney.
4. Обґрунтуйте, які управлінські дії необхідні для досягнення синергетичного ефекту в організації (узгодження цілей, координація, обмін інформацією).

3. КЕЙС «Закон найменших та вузькі місця в логістиці Amazon».

Ситуація: Amazon є найбільшою компанією електронної комерції у світі. Успіх компанії залежить від швидкості доставки товарів клієнтам.

Логістичний ланцюг Amazon включає кілька елементів: прийом замовлення на сайті, обробка замовлення на складі, пакування товару, передача кур'єрській службі, доставка клієнту. У 2010-х роках Amazon зіткнулася з проблемою: сайт працював швидко, склади були автоматизовані, кур'єрів було достатньо, але швидкість доставки не зростала. Аналіз показав, що вузьким місцем був етап пакування товарів на складі. Працівники не встигали пакувати товари так швидко, як їх обробляла автоматизована система. Згідно з законом найменших, загальна продуктивність системи визначалася саме цим найслабшим елементом. Amazon інвестувала в роботизацію процесу пакування, придбала компанію Kiva Systems, що виробляє складських роботів. Після усунення вузького місця швидкість обробки замовлень зросла в кілька разів. Це підтвердило, що ефективність всієї системи залежить від найслабшої ланки.

Завдання:

1. Поясніть сутність закону найменших та що таке вузьке місце в організації.
2. Визначте, які елементи входили в логістичний ланцюг Amazon і який з них виявився вузьким місцем.
3. Опишіть, як вузьке місце обмежувало загальну продуктивність системи, незважаючи на ефективність інших елементів.
4. Обґрунтуйте, які управлінські рішення необхідні для виявлення та усунення вузьких місць в організації.

4. КЕЙС «Закон пропорційності в управлінні мережею McDonald's».

Ситуація: McDonald's є найбільшою мережею ресторанів швидкого харчування у світі з понад 40000 закладами. Успіх компанії базується на дотриманні закону пропорційності між усіма елементами бізнесу. McDonald's ретельно балансує кількість ресторанів у регіоні з чисельністю населення, щоб уникнути як недостатнього, так і надмірного покриття. Компанія підтримує пропорцію між витратами на закупівлю продуктів, оренду приміщень, зарплату персоналу та доходами від продажу. У кожному ресторані підтримується баланс між кількістю працівників на кухні, касирів, прибиральників відповідно до потоку відвідувачів. McDonald's забезпечує пропорційність між інвестиціями в різні регіони залежно від їх потенціалу. Компанія балансує асортимент продуктів, щоб задовольнити різні смаки, але не ускладнювати виробництво. Коли McDonald's порушує пропорційність, виникають проблеми. Наприклад, занадто швидке відкриття ресторанів у Китаї в 1990-х без відповідного навчання персоналу призвело до погіршення якості обслуговування та репутаційних втрат. Відновлення пропорційності зажадало закриття частини закладів та підвищення стандартів.

Завдання:

1. Поясніть сутність закону пропорційності та його значення для ефективності організації.
2. Визначте, між якими елементами McDonald's підтримує пропорційність (географія, ресурси, персонал, асортимент).

3. Опишіть конкретні приклади збереження пропорційності в операційній діяльності ресторанів.

4. Обґрунтуйте, які наслідки виникають при порушенні пропорційності в організації та як це можна виправити.

5. КЕЙС «Закон інформованості-впорядкованості в діяльності Zara».

Ситуація: Іспанська компанія Zara (частина групи Inditex) є одним з лідерів швидкої моди (fast fashion). Успіх Zara базується на ефективному використанні закону інформованості-впорядкованості. Компанія створила унікальну інформаційну систему, що збирає дані з усіх магазинів у реальному часі. Менеджери магазинів щодня звітують, які моделі продаються найкраще, які залишаються на полицях, які побажання висловлюють покупці. Дизайнери отримують інформацію про модні тренди з fashion-показів, соціальних мереж, вулиць великих міст. Вся інформація централізовано обробляється в головному офісі в Іспанії. На основі цієї інформації приймаються швидкі рішення: які моделі запускати у виробництво, які знімати з асортименту, скільки одиниць виробляти. Завдяки високій інформованості Zara може створити нову модель і доставити її в магазини за 2-3 тижні, тоді як у конкурентів це займає кілька місяців. Інформованість забезпечує впорядкованість усіх процесів: виробництва, логістики, продажу. Низька інформованість призвела б до хаосу, затоварення або дефіциту товарів.

Завдання:

1. Поясніть сутність закону інформованості-впорядкованості та зв'язок між цими поняттями.

2. Визначте, яку саме інформацію збирає Zara з різних джерел (магазини, покупці, модні тренди).

3. Опишіть, як інформованість дозволяє Zara швидко приймати рішення і впорядковувати бізнес-процеси.

4. Обґрунтуйте, які негативні наслідки виникли б при низькому рівні інформованості в компанії швидкої моди.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с..
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с..
4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНУ, 2023. 210 с..
5. Михайлів Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 280 с.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність планування.
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-структури.
3. Вибір місії і цілей бізнес-структури.
4. Вибір стратегії розвитку бізнес-структури.
5. Реалізація стратегії.

Основні поняття до теми

Планування – функція менеджменту, що полягає у визначенні цілей організації, шляхів їх досягнення та необхідних ресурсів на певний період часу.

Сутність планування – передбачення майбутнього стану організації, встановлення конкретних завдань і розробка дій для їх досягнення.

Стратегічне планування – процес визначення довгострокових цілей організації, аналіз середовища та розробка стратегії розвитку на 3-5 років і більше.

Тактичне планування – розробка середньострокових планів (1-3 роки) для реалізації стратегії на рівні окремих підрозділів.

Оперативне планування – деталізація тактичних планів у короткострокові завдання (місяць, тиждень, день) для конкретних виконавців.

Зовнішнє середовище організації – сукупність факторів, що знаходяться за межами організації та впливають на її діяльність (конкуренти, споживачі, постачальники, законодавство, економіка, технології).

Внутрішнє середовище організації – внутрішні фактори та ресурси організації (персонал, фінанси, технології, організаційна структура, корпоративна культура).

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що виявляє сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) організації.

PEST-аналіз – метод аналізу зовнішнього макросередовища за чотирма факторами: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological).

Аналіз конкурентів – вивчення сильних і слабких сторін конкуруючих компаній, їх стратегій, частки ринку та конкурентних переваг.

Аналіз споживачів – дослідження потреб, переваг, купівельної поведінки та характеристик цільової аудиторії організації.

Місія організації – основне призначення організації, формулювання того, для чого вона існує, яку цінність створює для споживачів та суспільства.

Цілі організації – конкретні, вимірювані результати, яких організація прагне досягти у визначений термін.

Критерії SMART – вимоги до формулювання цілей: конкретність (Specific), вимірність (Measurable), досяжність (Achievable), релевантність (Relevant), обмеженість у часі (Time-bound).

Стратегія організації – довгостроковий план дій для досягнення цілей організації з урахуванням аналізу середовища та наявних ресурсів.

Корпоративна стратегія – загальна стратегія організації, що визначає напрямки розвитку, вибір ринків та розподіл ресурсів між бізнес-одинацями.

Бізнес-стратегія – стратегія окремої бізнес-одинаці щодо досягнення конкурентних переваг на конкретному ринку.

Функціональна стратегія – стратегія окремих підрозділів (маркетинг, виробництво, фінанси, HR) для підтримки бізнес-стратегії.

Стратегія зростання – спрямована на збільшення обсягів діяльності через розширення на нові ринки, розробку нових продуктів, злиття та поглинання.

Стратегія стабілізації – збереження поточних позицій на ринку, підтримка досягнутого рівня без значних змін.

Стратегія скорочення – зменшення масштабів діяльності через закриття нерентабельних напрямків, продаж активів, виходу з ринків.

Реалізація стратегії – процес втілення стратегічних планів у конкретні дії через розподіл ресурсів, виконання завдань та координацію роботи підрозділів.

Стратегічний контроль – систематична оцінка виконання стратегії, відстеження ключових показників та внесення корективів при відхиленні від планів.

Ключові показники ефективності (KPI) – вимірювані метрики, що використовуються для оцінки досягнення стратегічних цілей організації.

Бізнес-план – документ, що описує всі аспекти діяльності організації або проекту: мету, стратегію, ринок, фінансові прогнози, ризики.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Оцінювання і контроль досягнення стратегічних цілей.
2. Бізнес-план як форма подання стратегії розвитку бізнес-одинаці.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність планування як функції менеджменту?
2. Які види планування існують залежно від терміну?
3. У чому відмінність між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням?
4. Що таке зовнішнє середовище організації та які його основні фактори?
5. Які елементи включає внутрішнє середовище організації?
6. Що таке SWOT-аналіз і як він застосовується в плануванні?
7. Для чого проводиться PEST-аналіз?
8. Що таке місія організації і яке її призначення?
9. Як правильно формулювати цілі організації?
10. Що таке критерії SMART для постановки цілей?

11. У чому полягає сутність стратегії організації?
12. Які основні види стратегій розвитку ви знаєте?
13. Що включає процес реалізації стратегії?
14. Як здійснюється контроль виконання стратегічних планів?
15. Що таке бізнес-план і яка його структура?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Стратегічне планування в компанії Apple під керівництвом Тіма Кука.
2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування на прикладі Starbucks.
3. Місія та цілі компанії Tesla і їх вплив на розвиток організації.
4. Стратегія зростання Amazon через диверсифікацію бізнесу.
5. Аналіз зовнішнього середовища в діяльності Ukrainian Airlines.
6. Реалізація стратегії цифрової трансформації в банку ПриватБанк.
7. Бізнес-планування в стартапах на прикладі Airbnb.
8. Стратегічний контроль та KPI в управлінні мережею Silpo.
9. Вибір конкурентної стратегії на прикладі Coca-Cola та PepsiCo.
10. Планування розвитку компанії Rozetka на українському ринку e-commerce.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Кейс «Стратегічне планування та вибір місії в компанії Patagonia».

Ситуація: Американська компанія Patagonia виробляє одяг та спорядження для активного відпочинку. У 1970-х роках засновник Івон Шуїнар визначив місію компанії не просто як виробництво якісного одягу, а як захист навколишнього середовища. Місія Patagonia сформульована так: "Ми займаємося бізнесом, щоб врятувати нашу планету". Ця місія визначила всі стратегічні рішення компанії. Patagonia встановила довгострокову ціль стати вуглецево-нейтральною компанією. Компанія провела аналіз зовнішнього середовища і виявила зростаючий тренд екологічної свідомості споживачів, посилення екологічного законодавства, загрозу кліматичних змін. Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має фінансові можливості інвестувати в екологічні технології, має лояльних співробітників, що поділяють екологічні цінності. На основі місії та аналізу середовища Patagonia вибрала стратегію диференціації через екологічність. Компанія використовує переробані матеріали, органічну бавовну, ремонтує старий одяг замість продажу нового, жертвує 1% доходів на охорону природи. Ця стратегія виявилася успішною, бренд отримав високу лояльність споживачів, продажі зросли, хоча ціни вищі за конкурентів.

Завдання:

1. Поясніть, що таке місія організації та яке значення вона має для планування діяльності.

2. Визначте, як місія Patagonia вплинула на вибір стратегічних цілей і напрямків розвитку компанії.

3. Опишіть, які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища були враховані при виборі стратегії.

4. Обґрунтуйте, чому узгодження місії, цілей та стратегії є важливим для успішної діяльності організації.

2. КЕЙС «SWOT-аналіз та вибір стратегії в компанії Netflix».

Ситуація: У 2010 році компанія Netflix здійснювала прокат DVD дисків поштою в США. Керівництво провело SWOT-аналіз для планування майбутнього розвитку. Сильні сторони: великий каталог фільмів, зручний сервіс, лояльна база клієнтів, досвід роботи з контентом, фінансові можливості. Слабкі сторони: залежність від поштової доставки, відсутність власного контенту, обмеження географією США, відсутність досвіду в стрімінгу. Можливості зовнішнього середовища: зростання швидкості інтернету, поширення смарт-телевізорів, збільшення попиту на онлайн-розваги, можливість виходу на міжнародні ринки, зростання виробництва цифрового контенту. Загрози: поява конкурентів у стрімінгу, технологічні зміни, втрата прав на популярний контент, піратство, зміна уподобань споживачів. На основі SWOT-аналізу Netflix вибрала стратегію трансформації бізнес-моделі від DVD-прокату до онлайн-стрімінгу. Компанія використала свої сильні сторони (фінанси, база клієнтів) та можливості (зростання інтернету), щоб компенсувати слабкості (відсутність досвіду в стрімінгу) та протистояти загрозам (конкуренція). Netflix також вибрала стратегію створення власного контенту, щоб зменшити залежність від студій. Ця стратегія виявилася успішною, Netflix став світовим лідером стрімінгу.

Завдання:

1. Поясніть, що таке SWOT-аналіз та які чотири групи факторів він досліджує.

2. Визначте конкретні сильні та слабкі сторони Netflix, можливості та загрози, виявлені в аналізі.

3. Опишіть, як результати SWOT-аналізу вплинули на вибір стратегії розвитку компанії.

4. Обґрунтуйте, чому SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування.

3. КЕЙС «Аналіз зовнішнього середовища та адаптація стратегії в Airbnb під час пандемії».

Ситуація: У лютому 2020 року компанія Airbnb готувалася до IPO (первинного публічного розміщення акцій). Компанія планувала стратегію зростання через розширення на нові міста, збільшення кількості господарів, розвиток туристичних послуг Experiences. У березні 2020 року почалася пандемія COVID-19, що кардинально змінила зовнішнє середовище. Аналіз зовнішнього середовища виявив нові фактори: закриття кордонів між країнами, заборона авіаперельотів, карантинні обмеження, зниження доходів

населення, страх подорожувати, закриття готелів і туристичних об'єктів. Бронювання на Airbnb впали на 80%, компанія втратила мільярди доларів очікуваних доходів. Керівництво Airbnb швидко переглянуло стратегію на основі нового аналізу середовища. Компанія виявила нові можливості: зростання попиту на оренду житла поблизу місця проживання для роботи на дистанції, популярність відпочинку на природі замість міст, потреба в довгострокових орендах для віддаленої роботи. Airbnb адаптувала стратегію, зосередившись на локальних подорожах, довгострокових орендах, житлі в сільській місцевості. Компанія змінила платформу, додавши фільтри за відстанню, тривалістю оренди. Ця адаптація дозволила Airbnb відновити бізнес і успішно провести IPO в грудні 2020 року.

Завдання:

1. Визначте, які фактори зовнішнього середовища змінилися під час пандемії і як вони вплинули на діяльність Airbnb.
2. Поясніть, як компанія провела аналіз нового зовнішнього середовища і виявила можливості серед загроз.
3. Опишіть, як Airbnb адаптувала свою стратегію до нових умов зовнішнього середовища.
4. Обґрунтуйте важливість постійного моніторингу зовнішнього середовища для ефективного стратегічного планування.

4. КЕЙС «Постановка цілей за SMART та реалізація стратегії в компанії Domino's Pizza».

Ситуація: У 2008 році американська мережа Domino's Pizza переживала кризу. Компанія отримувала негативні відгуки про якість піци, продажі падали, частка ринку знижувалася. Керівництво провело аналіз ситуації і вирішило змінити стратегію. Генеральний директор Патрік Дойл поставив конкретну ціль за критеріями SMART: "Збільшити показник задоволеності клієнтів з 3.2 до 4.5 балів (з 5 можливих) протягом 2 років, що призведе до зростання продажів на 15% щорічно". Ця ціль була конкретною (показник задоволеності), вимірною (бали та відсотки), досяжною (реалістичний приріст), релевантною (пов'язана з основною проблемою) та обмеженою в часі (2 роки). Для досягнення цієї цілі Domino's розробила стратегію повної зміни рецептури піци, інвестувала в кращі інгредієнти, навчила персонал новим технологіям приготування. Компанія також запустила відверту рекламну кампанію, визнавши попередні помилки і обіцяючи поліпшення. Для реалізації стратегії були виділені ресурси: \$75 млн на зміну рецептури, \$50 млн на рекламу, навчання 100000 працівників. Компанія створила систему контролю з щомісячним відстеженням відгуків клієнтів та коригуванням дій. У результаті за 2 роки задоволеність зросла до 4.6 балів, продажі збільшилися на 30%, акції компанії зросли в ціні в 5 разів.

Завдання:

1. Поясніть, що означає кожен елемент критеріїв SMART для постановки цілей.

2. Визначте, як ціль Domino's Pizza відповідає всім п'яти критеріям SMART.

3. Опишіть, які дії були здійснені для реалізації стратегії досягнення поставленої цілі (ресурси, завдання, контроль).

4. Обґрунтуйте, чому правильна постановка цілей є важливою для успішної реалізації стратегії.

5. КЕЙС «Реалізація стратегії та стратегічний контроль в компанії Novo Nordisk».

Ситуація: Данська фармацевтична компанія Novo Nordisk є світовим лідером у виробництві інсуліну для лікування діабету. У 2010-х роках компанія вибрала стратегію розширення портфелю продуктів для лікування інших хронічних захворювань, зокрема ожиріння. Місія компанії: "Змінювати діабет та інші серйозні хронічні захворювання". Ціль: розробити та вивести на ринок препарати для лікування ожиріння протягом 5 років, досягти \$5 млрд продажів цих препаратів до 2025 року. Для реалізації стратегії Novo Nordisk інвестувала \$3 млрд у дослідження та розробку препарату семаглутид (бренд Wegovy). Компанія створила міжфункціональні команди з дослідників, маркетингологів, виробничників. Провела клінічні випробування за участю 20000 пацієнтів. Отримала схвалення регуляторів у США, Європі, інших країнах. Побудувала нові виробничі потужності в Данії та США. Для контролю реалізації стратегії компанія встановила ключові показники ефективності (KPI): терміни проходження клінічних випробувань, дата схвалення препарату, обсяги виробництва, продажі по регіонах, задоволеність пацієнтів. Щоквартально проводилися стратегічні огляди з корекцією дій при відхиленнях від плану. У результаті Wegovy був схвалений у 2021 році, продажі досягли \$4.2 млрд у 2023 році, очікується перевищення цілі \$5 млрд у 2024 році.

Завдання:

1. Опишіть, які конкретні дії здійснила Novo Nordisk для реалізації обраної стратегії (інвестиції, команди, дослідження, виробництво).

2. Визначте, які ключові показники ефективності (KPI) використовувалися для контролю виконання стратегії.

3. Поясніть, як здійснювався стратегічний контроль і коригування дій при відхиленнях від плану.

4. Обґрунтуйте важливість систематичного контролю для успішної реалізації стратегії організації.

Рекомендований перелік джерел

1. Михайлів Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 280 с.
2. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с..
3. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с..

4. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. (модуль «Планування та стратегія»).
5. Пічик К. В. Менеджмент : навчальний посібник. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність організаційної діяльності як функції менеджменту.
2. Формування організаційної структури управління.
3. Розподіл повноважень і відповідальності в організації.
4. Делегування як інструмент організаційної діяльності менеджера.
5. Регламентація та формалізація організаційних процесів.

Основні поняття до теми

Організаційна діяльність – функція менеджменту, що полягає у створенні, упорядкуванні та підтриманні структури організації, розподілі повноважень, відповідальності та координації дій працівників для досягнення цілей.

Організаційна функція менеджменту – сукупність дій керівника, спрямованих на побудову та вдосконалення структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами та працівниками.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, рівнів управління та зв'язків між ними, що визначає, хто кому підпорядковується і за що відповідає.

Лінійна структура управління – тип організаційної структури, за якого кожний працівник має одного безпосереднього керівника, а повноваження передаються зверху вниз по вертикалі.

Функціональна структура управління – структура, в якій повноваження розподіляються за функціями (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо), а спеціалісти відповідають за свій напрям.

Лінійно-функціональна структура – поєднання лінійної та функціональної структур, коли загальне керівництво здійснюють лінійні менеджери, а функціональні спеціалісти забезпечують методичну підтримку.

Дивізійна структура – структура, в якій організація поділяється на відносно самостійні підрозділи (за продуктами, регіонами, групами клієнтів), кожен з яких має власну систему управління.

Матрична структура – тип структури, за якого працівник має двох керівників (за функцією та за проектом), а управління здійснюється одночасно за кількома вимірами.

Розподіл праці в управлінні – поділ управлінських завдань між керівниками та підрозділами відповідно до їх компетенцій і функцій.

Повноваження – офіційно надане право приймати управлінські рішення, віддавати розпорядження та вимагати їх виконання.

Відповідальність – обов'язок працівника відповідати за результати виконання покладених на нього завдань і прийнятих рішень.

Делегування – передавання керівником частини своїх повноважень і завдань підлеглим із збереженням відповідальності за кінцевий результат.

Централізація управління – концентрація повноважень з прийняття ключових рішень на вищому рівні керівництва.

Децентралізація управління – передача частини повноважень на нижчі рівні управління для підвищення гнучкості та оперативності рішень.

Регламентація – встановлення правил, процедур, посадових інструкцій, стандартів, що визначають порядок виконання робіт і взаємодію працівників.

Нормативні документи організації – статут, положення про підрозділи, посадові інструкції, регламенти, стандарти, які формалізують організаційну діяльність.

Координація – узгодження дій підрозділів і працівників для досягнення спільних цілей організації.

Вертикальні зв'язки – управлінські відносини підпорядкованості між вищим та нижчим рівнями управління.

Горизонтальні зв'язки – взаємодія між підрозділами та працівниками одного рівня управління для вирішення спільних завдань.

Організаційна культура – система цінностей, норм, правил поведінки, що склалися в організації та впливають на організаційну діяльність.

Опір змінам – небажання працівників приймати організаційні нововведення, що ускладнює реалізацію рішень щодо зміни структури чи процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів – радикальне перепроєктування ключових процесів з метою суттєвого покращення показників ефективності.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Організаційні структури управління та їх характеристика.
2. Делегування повноважень та розподіл відповідальності в організації.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність організаційної діяльності як функції менеджменту?
2. Які основні елементи організаційної структури управління?
3. Чим відрізняється лінійна структура від функціональної?
4. У чому особливість лінійно-функціональної структури?
5. Що характеризує дивізійну структуру управління?
6. Які переваги та недоліки має матрична структура?
7. Що таке розподіл праці в управлінні?
8. Як співвідносяться повноваження і відповідальність менеджера?
9. У чому полягає сутність делегування?
10. Які переваги та ризики делегування повноважень?
11. Що таке централізація та децентралізація управління?
12. Для чого потрібна регламентація організаційних процесів?
13. Які документи належать до нормативних документів організації?

14. Чому координація є важливою частиною організаційної діяльності?

15. Які фактори можуть викликати опір організаційним змінам?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Організаційна структура управління у компанії McDonald's.
2. Особливості матричної структури на прикладі компанії Google.
3. Делегування повноважень у діяльності менеджерів компанії Tesla.
4. Централізація та децентралізація управління в компанії Amazon.
5. Регламентація та стандартизація процесів у мережі супермаркетів Silpo.
6. Дивізіональна структура управління в діяльності корпорації Samsung.
7. Вертикальні та горизонтальні зв'язки в організації на прикладі Rozetka.
8. Організаційна культура як фактор ефективної організаційної діяльності.
9. Опір організаційним змінам та шляхи його подолання у компанії Microsoft.
10. Реінжиніринг бізнес-процесів у банку Monobank.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Кейс «Вибір організаційної структури управління в компанії Rozetka».

Ситуація: Інтернет-платформа Rozetka розпочинала діяльність як невелика команда, де засновники самостійно координували всі процеси – від закупівель до доставки. Зі зростанням асортименту, появою власних пунктів видачі замовлень і складів виникла потреба у формалізації організаційної діяльності. На певному етапі була створена функціональна структура: окремі відділи закупівель, логістики, ІТ, маркетингу, фінансів, підтримки клієнтів. Згодом, у зв'язку з виходом на нові регіони та розвитком власної логістики, компанія почала формувати дивізіони за регіональною ознакою, які отримали частину повноважень щодо управління операційною діяльністю на місцях. Перед керівництвом постало питання, як поєднати потребу в єдиних стандартах роботи і необхідність швидких локальних рішень.

Завдання:

1. Визначте, які етапи розвитку організаційної структури пройшла Rozetka (від простої до функціональної та елементів дивізіональної).
2. Поясніть, які переваги дала функціональна структура для управління зростаючою компанією.
3. Обґрунтуйте, чому виникла потреба у виділенні регіональних (дивізіональних) елементів.
4. Запропонуйте варіанти поєднання єдиних корпоративних стандартів з гнучкістю регіонального управління.

2. КЕЙС «Делегування повноважень у мережі кав'ярень Lviv Croissants».

Ситуація: Мережа закладів Lviv Croissants швидко зростає, відкриваючи нові точки у різних містах. На початковому етапі власники та центральний офіс намагалися контролювати всі рішення: погоджували графіки роботи, замовлення продукції, акції, підбір персоналу. Це призвело до перевантаження центрального офісу, затримок у прийнятті рішень і невдоволення менеджерів окремих закладів. Для підвищення ефективності було прийнято рішення про делегування частини повноважень керівникам точок: право формувати графіки змін, вирішувати поточні питання з клієнтами, оперативно реагувати на локальні зміни попиту. При цьому центральний офіс зберіг за собою стратегічні рішення, стандарти обслуговування, бренд-бук та контроль якості.

Завдання:

1. Поясніть, які саме повноваження доцільно делегувати керівникам окремих закладів, а які залишити на рівні центрального офісу.
2. Обґрунтуйте, як делегування впливає на мотивацію менеджерів і швидкість прийняття рішень.
3. Визначте ризики, пов'язані з делегуванням, та запропонуйте способи їх мінімізації (система контролю, стандарти, навчання).
4. Сформулюйте приклад посадової інструкції для керівника кав'ярні з переліком його повноважень і відповідальності.

3. КЕЙС «Регламентація організаційних процесів у компанії Nova Poshta».

Ситуація: Компанія Nova Poshta обслуговує мільйони відправлень щомісяця. Для забезпечення однакового рівня сервісу в усіх відділеннях було розроблено детальні регламенти: стандарти прийому відправлень, правила пакування, порядок роботи з клієнтами, інструкції щодо роботи з інформаційною системою. Кожен працівник відділення проходить навчання, отримує доступ до електронної бази нормативних документів. Завдяки високому рівню регламентації компанія змогла швидко масштабувати діяльність, відкриваючи сотні нових відділень без суттєвої втрати якості обслуговування. Водночас занадто жорсткі регламенти можуть обмежувати ініціативу працівників у нестандартних ситуаціях.

Завдання:

1. Поясніть, для яких процесів регламентація є критично необхідною в діяльності Nova Poshta.
2. Наведіть приклади документів, які формують організаційну основу роботи відділення (посадові інструкції, стандарти обслуговування, інструкції з безпеки).
3. Обґрунтуйте переваги й можливі недоліки надмірної формалізації процесів.
4. Запропонуйте підхід, що дозволяє поєднати чіткі стандарти та можливість гнучкого реагування у нестандартних ситуаціях.

4. КЕЙС «Матрична структура управління в ІТ-компанії SoftServe».

Ситуація: Українська ІТ-компанія SoftServe працює з клієнтами з різних країн і реалізує десятки проектів одночасно. Традиційна функціональна структура (відділи розробки, тестування, аналітики) виявилася недостатньо гнучкою для управління великою кількістю паралельних проектів. Тому в компанії була запроваджена матрична структура: розробники, тестувальники, аналітики організаційно належать до функціональних відділів, але одночасно входять до проектних команд під керівництвом менеджерів проектів. У результаті кожен фахівець має двох керівників – функціонального менеджера (відповідального за розвиток компетенцій, оцінку роботи, кар'єрне зростання) та менеджера проекту (відповідального за виконання завдань у конкретному проекті).

Завдання:

1. Поясніть переваги матричної структури для ІТ-компанії, що працює з багатьма проектами.
2. Визначте можливі проблеми, пов'язані з подвійним підпорядкуванням працівників.
3. Запропонуйте правила взаємодії між функціональними менеджерами та менеджерами проектів для мінімізації конфліктів.
4. Сформулюйте приклад ситуації, коли матрична структура дозволяє ефективніше використати ресурси, ніж традиційна функціональна.

5. КЕЙС «Опір організаційним змінам у банку та його подолання».

Ситуація: У великому українському банку було прийнято рішення перейти від традиційної ієрархічної структури до більш гнучкої моделі з міжфункціональними командами (скрам-команди для розробки цифрових продуктів). Це передбачало зміну ролей менеджерів середньої ланки, перерозподіл повноважень, створення автономних команд, які самі планують свою роботу. Частина керівників відчула загрозу своїм позиціям, почала неофіційно гальмувати впровадження змін: затримувала погодження рішень, критикувала новий підхід, переконувала підлеглих, що «старий спосіб кращий». У працівників виникла невизначеність щодо своїх ролей і майбутнього. Це стало прикладом опору організаційним змінам, який ускладнив реалізацію нової моделі. Керівництво банку було змушене розробити програму підтримки змін: провести комунікаційну кампанію, навчання менеджерів, пілотні проекти, систему мотивації, пов'язану з успіхом трансформації.

Завдання:

1. Визначте основні причини опору організаційним змінам з боку менеджерів та працівників.
2. Поясніть, як недостатня організаційна діяльність (комунікація, розподіл ролей, регламентація) посилює опір.
3. Запропонуйте комплекс заходів організаційного характеру для підтримки змін (навчання, пілотні проекти, оновлення посадових інструкцій, зміна системи мотивації).

4. Обґрунтуйте роль керівників різних рівнів у подоланні опору організаційним змінам.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНГУ, 2023. 210 с.
4. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
5. Пічик К. В. Менеджмент : навчальний посібник. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 6. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Історія виникнення управління персоналом.
2. Сутність і зміст мотиваційних моделей.
3. Винагорода.
4. Змістові теорії мотивації.
5. Процесуальні теорії мотивації.

Основні поняття до теми

Управління персоналом – система поглядів, методів і практик, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників в організації.

Історія управління персоналом – еволюція підходів до роботи з людьми: від концепції «кадрового діловодства» до стратегічного управління людськими ресурсами.

Класичний підхід до персоналу – розгляд працівника переважно як ресурсу, увага до дисципліни, підпорядкування та контролю.

Підхід школи людських відносин – акцент на соціальних потребах працівників, групових відносинах, моральному кліматі.

Сучасний підхід до управління персоналом – розгляд працівників як ключового активу, інвестиції в розвиток компетенцій, створення систем мотивації та залученості.

Мотивація – внутрішні та зовнішні чинники, що спонукають людину до певної поведінки, діяльності та досягнення результатів.

Мотиваційна модель – логічна схема, що пояснює, як потреби, стимули, сприйняття та очікування працівника впливають на його поведінку і результати праці.

Стимулювання – зовнішній вплив на працівника через винагороди, заохочення, покарання з метою спонукання до бажаної поведінки.

Винагорода – все те, що працівник отримує від організації в результаті своєї праці (заробітна плата, премії, пільги, визнання, кар'єрні можливості).

Матеріальна винагорода – грошові виплати (оклад, премії, бонуси, надбавки), соціальний пакет (страхування, пенсійні програми тощо).

Нематеріальна винагорода – визнання, похвала, можливість розвитку, цікава робота, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень.

Внутрішня мотивація – спонукання до діяльності, що виходить із самої роботи (інтерес, самореалізація, розвиток).

Зовнішня мотивація – спонукання, що базується на зовнішніх стимулах (заробіток, статус, нагороди, уникнення покарання).

Змістові теорії мотивації – теорії, що пояснюють мотивацію через структуру потреб людини (що саме спонукає до діяльності).

Ієрархія потреб Маслоу – модель, що виділяє п'ять рівнів потреб людини: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації.

Теорія ERG Альдерфера – узагальнення ієрархії потреб у три групи: існування (Existence), зв'язки (Relatedness), зростання (Growth).

Теорія потреб МакКлелланда – виділяє три ключові потреби: досягнення, влади, приналежності.

Двофакторна теорія Герцберга – розрізнення факторів гігієни (умови праці, оплата, політика) та мотиваційних факторів (зміст роботи, визнання, досягнення).

Процесуальні теорії мотивації – теорії, що пояснюють, як людина оцінює ситуацію, очікувані результати та справедливість винагороди (як саме відбувається мотиваційний процес).

Теорія очікувань Врума – мотивація залежить від очікувань працівника щодо зв'язку «зусилля – результат – винагорода» і цінності цієї винагороди.

Теорія справедливості Адамса – працівник порівнює власний внесок і винагороду з іншими, відчуття несправедливості знижує мотивацію.

Теорія постановки цілей Локка – конкретні, складні, але досяжні цілі підвищують мотивацію та результати, якщо працівник приймає цілі та отримує зворотний зв'язок.

Мотиваційний клімат – сукупність умов в організації, які сприяють або заважають виникненню мотивації до праці.

Мотиваційна помилка – неправильний вибір стимулів або підходів до мотивації, що призводить до протилежних результатів (демотивації).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Мотивація за допомогою постановки цілей.
2. Можливі помилки у процесі мотивації персоналу.

Питання для самоконтролю:

1. Як історично змінювалися підходи до управління персоналом?
2. У чому різниця між класичним підходом до персоналу та сучасним підходом до управління людськими ресурсами?
3. Що таке мотивація в контексті менеджменту?
4. Чим відрізняються внутрішня і зовнішня мотивація?
5. Що таке мотиваційна модель?
6. Які види винагород ви знаєте?
7. У чому полягає різниця між матеріальною та нематеріальною винагородою?
8. Які основні змістові теорії мотивації вам відомі?
9. У чому суть ієрархії потреб Маслоу?
10. Як двофакторна теорія Герцберга пояснює мотивацію працівників?
11. Які основні положення процесуальних теорій мотивації?
12. У чому суть теорії очікувань Врума?
13. Як теорія справедливості впливає на мотивацію персоналу?

14. Які вимоги до постановки мотивуючих цілей формулює теорія Локка?
15. Які типові помилки допускають менеджери в процесі мотивації персоналу?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Історична еволюція підходів до управління персоналом у великих компаніях.
2. Внутрішня та зовнішня мотивація на прикладі ІТ-компаній.
3. Практичне застосування теорії Маслоу в сучасних сервісних компаніях.
4. Двофакторна теорія Герцберга в організації праці медичного персоналу.
5. Теорія потреб МакКлелланда в роботі менеджерів з продажу.
6. Використання теорії очікувань Врума в системі преміювання банку.
7. Справедливість винагороди очима працівників роздрібної торгівлі.
8. Постановка цілей як інструмент мотивації в компанії з розподіленими командами.
9. Нематеріальна мотивація молодих фахівців у креативних індустріях.
10. Типові помилки мотивації персоналу на прикладі українських компаній.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Мотивація через постановку цілей у компанії Google».

Ситуація: Компанія Google використовує систему OKR (Objectives and Key Results) для постановки цілей працівникам і командам. На початку кварталу кожна команда формулює 3–5 амбітних цілей та 3–4 ключові результати для кожної з них. Цілі узгоджуються з загальнокорпоративними пріоритетами, але формулюються самими командами, а не нав'язуються зверху. Рівень досягнення цілей оцінюється в кінці періоду за шкалою від 0 до 1, оптимальним вважається результат 0,6–0,7 (що свідчить про достатню складність цілей). Працівники бачать цілі інших команд, що підвищує прозорість і розуміння загального напрямку розвитку. Такий підхід формує високу залученість – співробітники розуміють, заради чого вони працюють, бачать свій вплив на результат, отримують регулярний зворотний зв'язок.

Завдання:

1. Поясніть, як постановка конкретних цілей впливає на мотивацію працівників.
2. Визначте, які елементи теорії постановки цілей Локка реалізовано в підході Google (конкретність, складність, прийняття цілей, зворотний зв'язок).
3. Обґрунтуйте, чому важливо, щоб працівники брали участь у формулюванні власних цілей.

4. Запропонуйте приклад мотиваційної цілі для невеликої команди (3–5 осіб) з урахуванням принципів ефективної постановки цілей.

2. КЕЙС «Мотиваційні помилки в системі преміювання продавців роздрібно́ї мережі».

Ситуація: У великій мережі магазинів було запроваджено систему преміювання продавців, яка повністю залежала від загального плану продажів магазину. Якщо план виконано – всі продавці отримують однаковий відсоток премії, якщо ні – премії не отримує ніхто. При цьому індивідуальні результати майже не враховувалися. Унаслідок цього сильні продавці, які демонстрували високі особисті показники, але працювали в слабших командах, часто залишалися без премії. Водночас слабкі продавці в успішних магазинах отримували премію завдяки зусиллям колег. Частина мотивованих працівників почала шукати іншу роботу, інші знизили інтенсивність праці, оскільки не бачили зв'язку між власними зусиллями та винагородою. У колективі зросло відчуття несправедливості, конфлікти між працівниками посилювалися.

Завдання:

1. Визначте, які помилки у мотивації допустило керівництво мережі (ігнорування індивідуального внеску, порушення принципу справедливості, слабкий зв'язок «результат – винагорода»).
2. Поясніть, як із погляду теорії очікувань Врума та теорії справедливості Адамса це вплинуло на мотивацію працівників.
3. Запропонуйте варіанти коригування системи преміювання, які б поєднували командні та індивідуальні результати.
4. Сформулюйте рекомендації для менеджера щодо уникнення подібних мотиваційних помилок у майбутньому.

3. КЕЙС «Застосування двофакторної теорії Герцберга в лікарні».

Ситуація: У міській лікарні керівництво зіткнулося з проблемою низької задоволеності працею серед медичного персоналу. Опитування показали, що працівники скаржаться на низьку заробітну плату, незручний графік, застаріле обладнання, відсутність місць відпочинку. Після підвищення зарплати, часткового оновлення обладнання та ремонту приміщень ситуація покращилася, але мотивація до підвищення якості обслуговування пацієнтів залишалася невисокою. Лікарі та медсестри виконували мінімально необхідний обсяг роботи, не виявляли ініціативи. Аналіз показав, що були покращені переважно «гігієнічні фактори», але мало уваги було приділено мотиваційним факторам – можливостям професійного розвитку, визнанню, цікавості роботи, участі в прийнятті рішень.

Завдання:

1. Розподіліть наведені фактори за групами Герцберга (гігієнічні та мотиваційні).
2. Поясніть, чому покращення лише гігієнічних факторів не забезпечило зростання внутрішньої мотивації.

3. Запропонуйте заходи, спрямовані саме на мотиваційні фактори (можливість навчання, участь у конференціях, система визнання, розширення повноважень).

4. Обґрунтуйте, як поєднання гігієнічних і мотиваційних факторів може підвищити загальну задоволеність працею та якість роботи персоналу.

4. КЕЙС «Мотивація молодих фахівців у стартапі через нематеріальні стимули».

Ситуація: Невеликий технологічний стартап не може конкурувати із великими компаніями за рівнем зарплат. Однак йому вдається залучати талановитих розробників, дизайнерів, маркетологів. Засновники роблять ставку на нематеріальну мотивацію: можливість впливати на продукт, участь у прийнятті ключових рішень, гнучкий графік, віддалений формат роботи, неформальну атмосферу, швидкий професійний розвиток. Молоді фахівці відзначають, що для них важливою є не тільки оплата, а й можливість реалізувати свої ідеї, працювати в цікавих проектах, бачити результат своєї праці. У стартапі запроваджено практику регулярних сесій зворотного зв'язку, обговорення ідей всією командою, менторства з боку більш досвідчених фахівців.

Завдання:

1. Визначте, які потреби (за Маслоу, Альдерфером, МакКлелландом) задовольняються нематеріальними стимулами в цьому стартапі.

2. Поясніть, чому нематеріальна мотивація може бути особливо важливою для молодих фахівців.

3. Запропонуйте додаткові нематеріальні інструменти мотивації, які можна впровадити в подібній організації.

4. Обґрунтуйте, як стартап може підтримувати баланс між нематеріальною мотивацією та необхідністю поступового підвищення матеріальної винагороди.

5. КЕЙС «Помилки керівника в мотивації команди проекту».

Ситуація: Керівник проектної команди в консалтинговій компанії отримав завдання реалізувати складний проект у стислий термін. Щоб прискорити роботу, він запровадив жорсткий контроль: щоденні звіти, часті перевірки проміжних результатів, критику при будь-яких відхиленнях від плану. Позитивний зворотний зв'язок практично не надавався. Винагороди обіцялися лише в разі повного дотримання графіку без помилок. З часом члени команди почали уникати ініціатив, боячись критики, приховували проблеми, щоб не отримати зауваження, працювали формально. Креативні рішення перестали з'являтися, атмосфера в команді стала напруженою, плінність кадрів зростає. Проект було завершено із запізненням та високим рівнем стресу у команди.

Завдання:

1. Визначте основні помилки керівника в процесі мотивації команди (надмірний контроль, відсутність позитивного зворотного зв'язку, мотивація лише через страх, ігнорування потреб у визнанні).

2. Поясніть, як ці помилки вплинули на внутрішню мотивацію, креативність та психологічний клімат в команді.

3. Запропонуйте альтернативний стиль мотивації, який поєднував би контроль за результатом з підтримкою, визнанням і розвитком самостійності.

4. Сформулюйте рекомендації для керівника щодо побудови довгострокової мотиваційної системи в проектних командах.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / кол. авт. ; наук. ред. О. М. Гребешкова. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 340 с.
2. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.\
3. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
4. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / К. В. Пічик. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 7. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Роль контролю в управлінні бізнес-структурою.
2. Види контролю.
3. Етапи процесу контролю.

Основні поняття до теми

Контролювання – загальна функція менеджменту, що полягає у вимірюванні фактичних результатів діяльності, порівнянні їх із запланованими показниками та вжитті коригувальних дій у разі відхилень.

Роль контролю в управлінні – забезпечення досягнення цілей організації, своєчасне виявлення відхилень, попередження помилок і підвищення відповідальності працівників за результати праці.

Система контролю – сукупність методів, процедур, інструментів і відповідальних осіб, що забезпечують планомірне здійснення контролю в організації.

Об'єкт контролю – показники, процеси, результати діяльності, які підлягають перевірці (обсяги продажів, витрати, якість продукції, дотримання стандартів тощо).

Суб'єкт контролю – особа або орган, що здійснює контроль (керівник, служба внутрішнього аудиту, контролер, ревізор).

Попередній контроль – контроль, що здійснюється до початку виконання робіт (перевірка ресурсів, планів, компетентності персоналу, відповідності стандартам).

Поточний (оперативний) контроль – контроль, що здійснюється в процесі виконання робіт (моніторинг проміжних результатів, дотримання графіків, технологій, інструкцій).

Заключний (підсумковий) контроль – оцінка результатів після завершення робіт або певного періоду (аналіз досягнення цілей, виконання планів, підбиття підсумків).

Фінансовий контроль – перевірка правильності використання фінансових ресурсів, дотримання бюджетів, аналіз доходів і витрат.

Виробничий контроль – контроль якості продукції, дотримання технологічних процесів, використання матеріальних ресурсів.

Адміністративний контроль – контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку, регламентів, процедур, посадових інструкцій.

Стратегічний контроль – оцінка реалізації стратегії організації, досягнення стратегічних цілей, адекватності обраного курсу розвитку.

Операційний контроль – контроль за виконанням щоденних завдань, поточних планів, операційних показників.

Етапи процесу контролю – логічна послідовність дій під час здійснення контролю: встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів, порівняння з нормативами, коригувальні дії.

Стандарти (нормативи) контролю – заздалегідь установлені критерії, показники, вимоги, з якими порівнюються фактичні результати (плани, бюджети, норми витрат, показники якості).

Вимірювання результатів – збирання та фіксація фактичних даних про виконання робіт (кількісні й якісні показники).

Порівняння з еталоном – аналіз відповідності фактичних показників встановленим стандартам, виявлення відхилень.

Коригувальні дії – управлінські рішення, спрямовані на усунення причин відхилень і повернення процесу до запланованої траєкторії (зміна планів, ресурсів, методів роботи).

Зворотний зв'язок – інформація, що надходить у процесі контролю і використовується для коригування діяльності та прийняття нових управлінських рішень.

Характеристики ефективного контролю – властивості системи контролю, що забезпечують її результативність: своєчасність, об'єктивність, економічність, простота, зрозумілість, орієнтація на майбутнє.

Надмірний контроль – ситуація, коли контроль здійснюється занадто часто, занадто детально, що призводить до бюрократії, зниження довіри та демотивації працівників.

Дефіцит контролю – недостатній рівень моніторингу діяльності, що призводить до накопичення помилок, хаосу та відхилення від цілей.

Психологічні аспекти контролю – вплив контролю на поведінку, емоційний стан і мотивацію працівників (сприйняття контролю як підтримки або недовіри).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Характеристики ефективного контролю.
2. Помилки у процесі контролю підлеглих.
3. Психологічні аспекти контролю.

Питання для самоконтролю:

1. Яку роль відіграє контроль у системі менеджменту?
2. У чому полягає відмінність між попереднім, поточним та заключним контролем?
3. Які основні види контролю здійснюються в організації?
4. Що є об'єктом і суб'єктом контролю?
5. Які етапи включає процес контролю?
6. Що таке стандарти (нормативи) контролю?
7. Як здійснюється вимірювання фактичних результатів діяльності?
8. У чому полягає зміст порівняння фактичних результатів із плановими?
9. Які можливі коригувальні дії можуть застосовувати менеджери?
10. Які основні характеристики ефективного контролю?

11. Чому надмірний контроль може бути шкідливим для організації?
12. Які типові помилки допускають керівники при контролі підлеглих?
13. Як контроль впливає на мотивацію працівників?
14. За яких умов контроль сприймається як підтримка, а не як недовіра?
15. Як пов'язаний контроль із процесами планування і мотивації в організації?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль контролю в досягненні стратегічних цілей організації.
2. Попередній, поточний і заключний контроль у діяльності логістичної компанії.
3. Система контролю якості обслуговування клієнтів у мережі супермаркетів.
4. Внутрішній фінансовий контроль у банківській установі.
5. Контроль виконання планів продажів у торговельній мережі.
6. Характеристики ефективного контролю на прикладі міжнародних компаній.
7. Помилки менеджерів у процесі контролю підлеглих та їх наслідки.
8. Психологічний вплив контролю на поведінку працівників.
9. Баланс між контролем і довірою в сучасних організаціях.
10. Використання цифрових технологій у системах контролю діяльності бізнес-структур.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Кейс «Система контролю якості обслуговування клієнтів у мережі кав'ярень».

Ситуація: Мережа міських кав'ярень прагне підтримувати високий рівень сервісу. Для цього керівництво запровадило систему контролю якості обслуговування. На етапі попереднього контролю було розроблено стандарти сервісу: час очікування, правила привітання гостей, зовнішній вигляд персоналу, якість напоїв, чистота залу. Працівників навчили цим стандартам, кожен отримав посадову інструкцію. Поточний контроль здійснюється адміністраторами змін, які спостерігають за роботою барист та офіціантів, аналізують скарги й відгуки клієнтів, проводять короткі щоденні обговорення результатів зміни. Заключний контроль відбувається щомісяця на основі аналізу анкет задоволеності клієнтів, таємних покупок, фінансових показників. За результатами контролю ухвалюються коригувальні рішення: додаткове навчання персоналу, зміна графіків, корекція стандартів сервісу.

Завдання:

1. Визначте, які елементи системи контролю застосовуються в мережі кав'ярень (види контролю, об'єкти, суб'єкти).

2. Поясніть, як взаємопов'язані попередній, поточний і заключний контроль у даному прикладі.

3. Опишіть можливі коригувальні дії, що можуть бути прийняті за результатами контролю.

4. Обґрунтуйте, чому наявність чітких стандартів сервісу є важливою передумовою ефективного контролю.

2. Кейс «Помилки у контролі роботи відділу продажів у торговельній компанії».

Ситуація: У торговельній компанії керівник відділу продажів запровадив жорстку систему контролю: щогодинні звіти про кількість дзвінків клієнтам, детальний контроль часу, проведеного кожним менеджером за робочим місцем, постійні зауваження щодо дрібних недоліків у роботі. При цьому результати продажів оцінювалися лише наприкінці місяця, без проміжного аналізу виконання плану. Позитивний зворотний зв'язок надавався рідко, акцент робився на помилках. Частина працівників почала сприймати контроль як недовіру, мотивація знизилася, творчий підхід до роботи з клієнтами зник. Деякі співробітники формально виконували вимоги щодо звітів, але реальні результати продажів не покращувалися.

Завдання:

1. Визначте основні помилки керівника у процесі контролю (надмірна деталізація, акцент на формальних показниках, відсутність аналізу результатів, ігнорування позитивного зворотного зв'язку).

2. Поясніть, як такі помилки впливають на мотивацію та поведінку працівників.

3. Запропонуйте зміни в системі контролю, які зробили б її більш ефективною та мотивуючою (баланс між контролем процесу та результатів, регулярний аналіз показників, конструктивний зворотний зв'язок).

4. Обґрунтуйте, які вимоги до ефективного контролю були порушені в даній ситуації.

3. Кейс «Психологічні аспекти контролю в команді проекту ІТ-компанії».

Ситуація: У проектній команді ІТ-компанії працює 10 розробників під керівництвом проектного менеджера. На початку проекту менеджер домовився з командою про спільні правила: щотижневі короткі зустрічі для обговорення прогресу, прозорий облік виконаних завдань у системі управління проектами, відкритість щодо проблем. Команда відчувала, що контроль потрібен для координації роботи, отримувала підтримку при виникненні труднощів. Однак після зміни керівника стиль контролю змінився. Новий менеджер почав вимагати щоденні звіти в письмовій формі, контролювати дрібні деталі, критикувати за будь-які затримки, не враховуючи об'єктивних причин. Частина працівників сприйняла це як недовіру до їх професіоналізму, з'явилася напруга, знизилася відвертість у спілкуванні, проблеми почали приховуватися.

Завдання:

1. Поясніть, як стиль контролю впливає на психологічний клімат у команді.
2. Визначте, які елементи «підтримуючого» контролю були присутні за першого керівника і які негативні психологічні ефекти виникли після зміни стилю.
3. Запропонуйте підхід до контролю, який поєднував би вимогливість до результату з довірою до професіоналізму працівників.
4. Обґрунтуйте, як менеджер може будувати контроль так, щоб він сприймався як допомога, а не як недовіра.

4. КЕЙС «Ефективний контроль виконання стратегічних цілей у роздрібній мережі».

Ситуація: Роздрібна мережа магазинів поставила стратегічну ціль – збільшити частку ринку на 10% протягом трьох років. Для цього були розроблені стратегічні показники: зростання товарообігу, підвищення середнього чека, збільшення кількості постійних клієнтів, покращення показників задоволеності. На етапі встановлення стандартів були визначені щорічні цільові значення цих показників. Система контролю включала щомісячний моніторинг КРІ по кожному магазину, квартальні стратегічні огляди на рівні керівництва, аналіз причин відхилень і план коригувальних дій (зміна асортименту, навчання персоналу, локальні маркетингові акції). Кожен менеджер магазину отримував звіт про результати свого підрозділу та рекомендації щодо покращення.

Завдання:

1. Визначте, які етапи процесу контролю присутні в описаній системі (стандарти, вимірювання, порівняння, коригування).
2. Поясніть, чому регулярність і системність контролю є важливою для досягнення стратегічних цілей.
3. Опишіть, як використання КРІ допомагає зробити контроль об'єктивним і прозорим.
4. Обґрунтуйте, як така система контролю впливає на відповідальність і мотивацію керівників магазинів.

5. КЕЙС «Дефіцит контролю в стартапі та його наслідки».

Ситуація: Технологічний стартап розробляє новий мобільний додаток. Засновники роблять ставку на довіру та свободу для команди розробників, тому формально не запроваджують систему контролю. Не встановлено чітких проміжних термінів виконання завдань, відсутні регулярні звіти про прогрес, немає зафіксованих критеріїв якості. Кожен член команди працює у власному темпі, обираючи завдання на власний розсуд. Через кілька місяців виявляється, що терміни запуску продукту зірвані, частина функцій не працює належним чином, витрати перевищують план. Інвестори починають вимагати пояснень і наполягають на запровадженні формальної системи контролю.

Завдання:

1. Поясніть, які негативні наслідки спричинив дефіцит контролю в стартапі.
2. Визначте, які саме елементи системи контролю були відсутні (стандарти, проміжні цілі, регулярний моніторинг, відповідальні за контроль).
3. Запропонуйте, які кроки слід зробити керівництву для побудови базової, але ефективної системи контролю в умовах стартапу.
4. Обґрунтуйте, як можна поєднати гнучкість і креативність із необхідністю контролю за термінами, якістю і витратами.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНГУ, 2023. 210 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / К. В. Пічик. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 8. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Функція менеджменту «оперативне регулювання».
3. Види та етапи процесу регулювання.

Основні поняття до теми

Регулювання в менеджменті – загальна функція управління, що полягає в оперативному впливі на хід виконання рішень і планів з метою усунення відхилень та підтримання процесів у заданих параметрах.

Місце регулювання в системі управління – регулювання доповнює планування, організацію, мотивацію та контролювання, забезпечуючи поточне коригування діяльності між етапами контролю.

Оперативне регулювання – сукупність щоденних, поточних дій менеджера, спрямованих на усунення відхилень від плану, розв’язання поточних проблем, адаптацію процесів до змінних умов.

Об’єкт регулювання – процеси, показники, дії працівників, що потребують коригування (графіки, завантаженість ресурсів, обсяги робіт, якість виконання).

Суб’єкт регулювання – менеджер або орган управління, який приймає рішення щодо коригувальних дій та організовує їх виконання.

Види регулювання – напрями та форми впливу на процеси: організаційне, технологічне, кадрове, фінансове, інформаційне тощо.

Організаційне регулювання – зміна розподілу обов’язків, повноважень, графіків роботи, порядку взаємодії між підрозділами.

Технологічне регулювання – коригування технології виконання робіт, послідовності операцій, використання обладнання чи програмного забезпечення.

Кадрове регулювання – перерозподіл персоналу, зміна складу команд, заміна виконавців, посилення груп додатковими працівниками.

Фінансове регулювання – оперативне коригування бюджетів, перерозподіл фінансових ресурсів між напрямками діяльності.

Інформаційне регулювання – надання додаткових інструкцій, уточнень, роз’яснень, зміна інформаційних потоків.

Етапи процесу регулювання – послідовність дій менеджера: виявлення відхилень, аналіз причин, вибір варіанта впливу, прийняття рішення, реалізація дій, оцінка результатів.

Виявлення відхилень – фіксація розбіжностей між запланованими і фактичними показниками в режимі, максимально наближеному до реального часу.

Аналіз причин відхилень – з'ясування факторів, що призвели до порушення планових параметрів (зовнішні, внутрішні, організаційні, людські, технічні).

Коригувальні дії в регулюванні – конкретні заходи (перерозподіл ресурсів, зміна термінів, корекція завдань), спрямовані на усунення причин відхилень.

Гнучкість регулювання – здатність системи управління швидко реагувати на зміни умов і адаптувати процеси без істотної втрати ефективності.

Профілактичне регулювання – дії, спрямовані на попередження можливих проблем до того, як вони проявляться у вигляді відхилень.

Реактивне регулювання – реагування на вже наявні відхилення та проблеми з метою мінімізації негативних наслідків.

Регулювання на основі даних – оперативне коригування діяльності на основі аналізу актуальних показників, інформаційних панелей, звітів.

Державне регулювання бізнесу – система заходів органів влади, спрямованих на вплив на умови діяльності бізнес-структур (податки, ліцензування, стандарти, нагляд).

Мікрорегулювання менеджера – щоденне коригування роботи окремих підрозділів та співробітників на рівні організації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Потреба державного регулювання бізнесу.
2. Закордонний досвід регулювання бізнесу.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність регулювання як функції менеджменту?
2. Яке місце регулювання в загальній системі управління організацією?
3. Чим відрізняється контролювання від регулювання?
4. Що таке оперативне регулювання і які його основні завдання?
5. Які об'єкти можуть бути предметом регулювання в організації?
6. Які основні види регулювання ви можете назвати?
7. У чому полягає організаційне і технологічне регулювання?
8. Які етапи включає процес регулювання?
9. Чому важливо аналізувати причини відхилень перед прийняттям регулюючих рішень?
10. Які приклади коригувальних дій в організації ви можете навести?
11. У чому полягає відмінність між профілактичним і реактивним регулюванням?
12. Як пов'язані регулювання та гнучкість системи управління?
13. Чому для ефективного регулювання важливі своєчасні й достовірні дані?
14. Які аргументи існують на користь державного регулювання бізнесу?

15. Які елементи закордонного досвіду регулювання бізнесу можуть бути корисними для України?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Регулювання як продовження контролю та планування в системі менеджменту.
2. Оперативне регулювання діяльності сервісної компанії в пікові періоди попиту.
3. Технологічне регулювання виробничих процесів на сучасних заводах.
4. Кадрове регулювання під час сезонних коливань попиту в роздрібній торгівлі.
5. Фінансове регулювання бюджетів у міжнародних компаніях.
6. Профілактичне та реактивне регулювання в управлінні ризиками.
7. Потреба державного регулювання бізнесу в умовах ринкової економіки.
8. Регуляторна політика Європейського Союзу щодо малого та середнього бізнесу.
9. Закордонний досвід дерегуляції та його вплив на розвиток підприємництва.
10. Використання цифрових інструментів для оперативного регулювання бізнес-процесів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Оперативне регулювання роботи служби доставки під час пікового навантаження».

Ситуація: Служба доставки їжі в великому місті стикається з різким зростанням кількості замовлень у вечірні години та у вихідні дні. Попередні плани розподілу кур'єрів виявилися недостатніми: час доставки перевищує обіцяні 45 хвилин, клієнти залишають негативні відгуки, частина замовлень скасовується. Менеджер зміни отримує оперативну інформацію з системи: кількість активних замовлень, час очікування, завантаженість кур'єрів за районами. Для регулювання ситуації він ухвалює рішення тимчасово змінити маршрути, перенаправити кур'єрів з менш завантажених районів у «гарячі» зони, обмежити прийом нових замовлень у найбільш перевантажених районах, запропонувати клієнтам збільшений час доставки з додатковою знижкою. Після цих дій середній час доставки зменшується, кількість скарг падає, система повертається до більш стабільного режиму роботи.

Завдання:

1. Визначте, які елементи оперативного регулювання використав менеджер (перерозподіл ресурсів, зміна умов прийому замовлень, комунікація з клієнтами).
2. Поясніть, яку роль відіграє своєчасна інформація в процесі регулювання.

3. Опишіть, які можливі додаткові профілактичні заходи можна було б запровадити, щоб зменшити масштаби проблем у пікові періоди.

4. Обґрунтуйте, як даний кейс ілюструє відмінність між контролюванням і регулюванням.

2. Кейс «Регулювання роботи контакт-центру банку при виникненні технічного збою».

Ситуація: У банку стався технічний збій у мобільному додатку, клієнти не можуть зайти в особистий кабінет і проводити платежі. Протягом короткого часу різко зростає кількість дзвінків до контакт-центру – черги збільшуються, час очікування на лінії перевищує 15 хвилин. Попередні плани щодо змін операторів не враховували такої ситуації. Керівник контакт-центру оперативно регулює роботу: переводить частину персоналу з обробки електронних звернень на телефонні лінії, просить смежні підрозділи тимчасово виділити співробітників із досвідом роботи в контакт-центрі, ініціює автоматичне голосове повідомлення для клієнтів з інформацією про збій та орієнтовні терміни його усунення. Одночасно з ІТ-підрозділом узгоджується регулярне оновлення інформації для операторів, щоб вони могли давати клієнтам актуальні відповіді.

Завдання:

1. Визначте види регулювання, які були застосовані (кадрове, інформаційне, організаційне).

2. Поясніть, як координація між підрозділами допомагає підвищити ефективність регулювання.

3. Опишіть, які етапи процесу регулювання проявилися в цій ситуації (виявлення відхилень, аналіз, дії, оцінка ефекту).

4. Обґрунтуйте, які висновки щодо побудови системи оперативного регулювання може зробити керівництво банку.

3. Кейс «Потреба державного регулювання бізнесу у сфері екологічної безпеки».

Ситуація: У регіоні працює кілька промислових об'єктів, діяльність яких пов'язана з викидами у повітря та воду. Протягом останніх років зростає кількість скарг населення на погіршення стану здоров'я, забруднення довкілля, зниження якості питної води. Частина компаній дотримується високих екологічних стандартів, інші намагаються зменшити витрати, ігноруючи заходи з очищення викидів. Відсутність єдиних жорстких вимог і дієвого контролю призводить до того, що відповідальність несуть сумлінні компанії, які витрачають більше коштів, тоді як ті, що не інвестують в екологію, отримують короткострокові економічні вигоди. У цих умовах виникає потреба в державному регулюванні: встановленні обов'язкових стандартів викидів, системи штрафів, екологічного моніторингу, стимулів для впровадження «зелених» технологій.

Завдання:

1. Поясніть, чому в даній сфері ринкові механізми самі по собі не забезпечують достатнього рівня екологічної безпеки.

2. Визначте основні аргументи на користь державного регулювання бізнесу в екологічній сфері.

3. Запропонуйте можливі інструменти державного регулювання (норми, ліцензування, податки, штрафи, субсидії, інформаційні кампанії).

4. Обґрунтуйте, як державне регулювання може поєднуватися з внутрішнім регулюванням компаній у сфері екології.

4. КЕЙС «Закордонний досвід дерегуляції та підтримки малого бізнесу».

Ситуація: У низці країн Європейського Союзу та Північної Америки для стимулювання розвитку малого бізнесу було проведено реформи з дерегуляції. Зменшено кількість дозвільних документів для відкриття справи, запроваджено принцип «єдиного вікна» для реєстраційних процедур, скорочено терміни отримання ліцензій, введено спрощені податкові режими для малих підприємств. Водночас зберігаються базові вимоги у сферах безпеки, охорони праці, захисту прав споживачів. Такий підхід поєднує державне регулювання з полегшенням адміністративного навантаження на бізнес. У результаті в цих країнах зросла кількість малих компаній, рівень зайнятості та інноваційна активність.

Завдання:

1. Визначте, у чому полягає суть дерегуляції для малого бізнесу.

2. Поясніть, які елементи регулювання зберігаються навіть за умов дерегуляції і чому.

3. Опишіть можливі позитивні наслідки дерегуляції для економіки та підприємств.

4. Запропонуйте, які елементи закордонного досвіду дерегулювання могли б бути корисними для українського бізнес-середовища.

5. КЕЙС «Регулювання внутрішніх процесів у торговельній мережі під впливом державних обмежень».

Ситуація: Торговельна мережа супермаркетів працює в умовах посилення державних обмежень: змінюються правила маркування продукції, вводяться нові вимоги до продажу алкогольних напоїв та тютюнових виробів, посилюється контроль за дотриманням санітарних норм. Це змушує компанію одночасно реагувати на зовнішнє регулювання та змінювати внутрішні процеси. Керівництво мережі розробляє нові внутрішні інструкції для персоналу, змінює налаштування касових систем, проводить навчання співробітників, посилює внутрішній контроль за дотриманням правил. Таким чином, зовнішнє державне регулювання запускає процес внутрішнього регулювання в компанії.

Завдання:

1. Поясніть, як зовнішнє (державне) регулювання впливає на потребу у внутрішньому регулюванні бізнес-процесів.

2. Визначте, які саме внутрішні зміни повинна здійснити торговельна мережа у відповідь на нові вимоги.

3. Опишіть, як організаційне та інформаційне регулювання допомагає забезпечити дотримання державних норм на рівні окремих магазинів.

4. Обґрунтуйте, чому здатність швидко адаптувати внутрішні регулюючі механізми до зовнішніх змін є конкурентною перевагою організації.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНГУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2023. 210 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / К. В. Пічик. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 9. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність і види методів менеджменту.
2. Організаційно-адміністративні методи управління.
3. Економічні методи управління.

Основні поняття до теми

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу менеджерів на персонал та організаційні процеси з метою досягнення цілей організації.

Класифікація методів менеджменту – групування методів за певними ознаками (за змістом впливу, сферою застосування, рівнем управління тощо).

Організаційно-адміністративні методи – методи прямого владно-розпорядчого впливу, що базуються на дисципліні, обов'язковості виконання наказів, розпоряджень, інструкцій.

Економічні методи – методи управлінського впливу, що ґрунтуються на використанні економічних інтересів, матеріальних стимулів, цін, прибутку, бюджетів.

Соціально-психологічні методи – способи впливу на колектив і особистість через соціальні відносини, групові процеси, моральні стимули, психологічний клімат.

Адміністративний вплив – вплив керівника на підлеглих на основі формальних повноважень, підпорядкованості та нормативних документів.

Розпорядчі дії – накази, розпорядження, інструкції, вказівки, що визначають обов'язкові до виконання дії працівників.

Нормування та регламентування – встановлення норм, правил, стандартів діяльності (посадові інструкції, положення, регламенти).

Дисциплінарний вплив – система заохочень і стягнень, спрямована на дотримання трудової дисципліни.

Економічні стимули – заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках, частка в капіталі, пільги, які пов'язують результати праці з матеріальною вигодою працівника.

Господарський розрахунок – принцип організації діяльності, за якого підрозділи чи організація в цілому орієнтуються на самоокупність, прибутковість, ефективність використання ресурсів.

Бюджетування – планування і розподіл фінансових ресурсів шляхом складання бюджетів підрозділів, проектів, програм.

Ціноутворення – встановлення цін на товари та послуги як інструмент управлінського впливу на попит, обсяги продажу, прибуток.

Податкове стимулювання – використання податків, пільг, відрахувань як інструменту впливу на економічну поведінку бізнесу.

Соціальні методи – заходи, спрямовані на формування колективу, розвиток самоврядування, участі працівників в управлінні, соціального захисту, корпоративної культури.

Психологічні методи – вплив на особистість через переконання, навіювання, приклад, навчання, консультування, створення сприятливого психологічного клімату.

Механізм методів менеджменту – система взаємодії різних методів між собою та з функціями і принципами менеджменту, що забезпечує комплексний управлінський вплив.

Методи як інструмент реалізації функцій – кожна функція менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) реалізується через відповідні групи методів.

Взаємодія методів, принципів і функцій – принципи менеджменту визначають вимоги до управління, функції описують, що потрібно робити, а методи – як саме це робити.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Соціально-психологічні методи управління.
2. Методи менеджменту як результат функціональної діяльності.
3. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке методи менеджменту?
2. За якими основними ознаками класифікують методи менеджменту?
3. У чому сутність організаційно-адміністративних методів управління?
4. Які основні інструменти організаційно-адміністративного впливу?
5. У чому полягає сутність економічних методів управління?
6. Які види економічних стимулів ви знаєте?
7. Що таке соціально-психологічні методи управління?
8. Які соціальні методи можуть застосовуватися в колективі?
9. Які психологічні методи найчастіше використовуються менеджерами?
10. Як організаційно-адміністративні методи пов'язані з функцією організації?
11. Які методи менеджменту переважають при реалізації функції мотивації?
12. Як економічні методи використовуються в процесі планування і контролю?
13. Чому важливо поєднувати різні групи методів в управлінні?
14. Як принципи менеджменту впливають на вибір методів?
15. Як функції, принципи та методи менеджменту утворюють єдиний механізм управлінської діяльності?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Організаційно-адміністративні методи в діяльності виробничих компаній.

2. Економічні методи управління персоналом у міжнародних корпораціях.
3. Соціально-психологічні методи формування командного духу в ІТ-компаніях.
4. Методи менеджменту у функції планування, організації, мотивації та контролю.
5. Застосування економічних методів у системі бюджетування компанії.
6. Соціальні методи впливу на персонал у сервісних організаціях.
7. Психологічні методи подолання опору змінам у колективі.
8. Взаємодія методів, принципів і функцій менеджменту в діяльності сучасної компанії.
9. Переваги та обмеження організаційно-адміністративних методів управління.
10. Комплексне використання методів менеджменту для підвищення ефективності організації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Кейс «Комплексне використання методів менеджменту в мережі супермаркетів».

Ситуація: Мережа супермаркетів прагне підвищити ефективність роботи магазинів і якість обслуговування клієнтів. На організаційно-адміністративному рівні центральний офіс розробляє стандарти обслуговування, посадові інструкції, графіки роботи, правила викладки товарів, внутрішні регламенти. Економічні методи включають систему преміювання за виконання плану продажів, бонуси за досягнення цільових показників, матеріальне стимулювання керівників магазинів за прибутковість. Паралельно застосовуються соціально-психологічні методи: корпоративні заходи, конкурси «кращий співробітник місяця», програми наставництва для нових працівників, опитування щодо задоволеності роботою. У результаті керівництво прагне досягти синергії між різними методами впливу на персонал.

Завдання:

1. Визначте, які конкретні організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи застосовуються в даній мережі.
2. Поясніть, як ці методи пов'язані з функціями планування, організації, мотивації та контролю.
3. Обґрунтуйте, чому використання лише однієї групи методів (наприклад, тільки адміністративних або тільки економічних) є недостатнім.
4. Запропонуйте додаткові соціально-психологічні методи, які могли б підсилити мотивацію персоналу.

2. КЕЙС «Організаційно-адміністративні методи в діяльності логістичної компанії».

Ситуація: Логістична компанія здійснює щоденні перевезення тисяч відправлень між містами. Для забезпечення чіткості й надійності роботи застосовується широкий спектр організаційно-адміністративних методів: затверджуються маршрути руху транспортних засобів, графіки відправлення й прибуття, інструкції для водіїв і працівників складів, правила безпеки, процедури роботи з документами. Керівництво видає накази щодо змін у маршрутах, режимах роботи, відповідальності за запізнення та втрату вантажів. Регулярно проводяться інструктажі та перевірки дотримання встановлених правил.

Завдання:

1. Визначте основні організаційно-адміністративні методи, які використовуються в діяльності логістичної компанії.
2. Поясніть, як ці методи впливають на дисципліну, безпеку та надійність перевезень.
3. Обґрунтуйте переваги та можливі недоліки надмірного використання адміністративних методів.
4. Запропонуйте, які економічні та соціально-психологічні методи могли б доповнити адміністративні для підвищення ефективності роботи.

3. КЕЙС «Економічні методи управління персоналом у банку».

Ситуація: Комерційний банк запровадив систему матеріального стимулювання співробітників відділень. Оклад кожного працівника доповнюється преміальною частиною, розмір якої залежить від виконання індивідуальних і командних планів з продажу банківських продуктів (кредити, депозити, картки). Для керівників відділень передбачені додаткові бонуси за досягнення цільових показників прибутковості, зростання клієнтської бази, зниження рівня простроченої заборгованості. Банк використовує бюджетування для планування витрат на оплату праці та формування фонду преміювання. Регулярно проводиться аналіз співвідношення «витрати на персонал – фінансовий результат відділення».

Завдання:

1. Визначте, які економічні методи управління застосовуються в банку (оплата праці, преміювання, бюджетування, аналіз ефективності).
2. Поясніть, як економічні стимули впливають на поведінку та результати роботи співробітників.
3. Обґрунтуйте, які ризики можуть виникнути при надмірній орієнтації лише на фінансові показники (ігнорування якості обслуговування, етичні ризики).
4. Запропонуйте, як поєднати економічні та соціально-психологічні методи для формування стійкої мотивації персоналу.

4. Кейс «Соціально-психологічні методи формування команди в ІТ-компанії».

Ситуація: ІТ-компанія працює над довгостроковим проектом із розробки програмного забезпечення. У команді є висококваліфіковані фахівці, але між ними виникають конфлікти через різні стилі роботи, рівень комунікації та очікування. Керівництво залучає HR-фахівця та організаційного психолога. Проводяться інтерв'ю та опитування для виявлення проблем у взаємодії. Організуються командні тренінги, тимбілдингові заходи, спільні обговорення цінностей і правил співпраці. Запроваджується практика регулярного зворотного зв'язку «one-to-one» між керівником і співробітниками. У команді формуються неформальні лідери, створюється атмосфера підтримки, довіри та взаємоповаги.

Завдання:

1. Визначте, які соціально-психологічні методи управління були використані для покращення роботи команди (соціальний аналіз, тренінги, тимбілдинг, консультації).
2. Поясніть, як ці методи впливають на психологічний клімат, мотивацію та продуктивність праці.
3. Обґрунтуйте, чому в знаннєвомістких галузях соціально-психологічні методи є критично важливими.
4. Запропонуйте додаткові інструменти (менторство, внутрішні спільноти практики), які могли б посилити позитивний ефект.

5. Кейс «Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту в компанії e-commerce».

Ситуація: Інтернет-компанія, що займається електронною комерцією, реалізує стратегію швидкого зростання. Принципи її управління включають орієнтацію на клієнта, прозорість, відповідальність, інноваційність. Реалізація функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відбувається через комплекс методів. Планування продажів і маркетингових кампаній базується на економічних методах (аналіз попиту, бюджетування, розрахунок рентабельності). Організаційно-адміністративні методи використовуються для формалізації процесів обробки замовлень, роботи складів, служби підтримки. Мотивація персоналу поєднує економічні стимули (бонуси за результати) та соціально-психологічні методи (корпоративна культура, визнання, участь у прийнятті рішень). Контроль здійснюється на основі KPI і регулярних звітів, а регулювання – через оперативні наради та корекцію процесів. У результаті методи, принципи і функції утворюють цілісну систему.

Завдання:

1. Опишіть, як у даній компанії реалізуються основні функції менеджменту через відповідні групи методів.
2. Поясніть, як принципи (орієнтація на клієнта, прозорість, відповідальність) впливають на вибір методів управління.

3. Обґрунтуйте, чому для досягнення стратегічних цілей важливо забезпечити узгодженість між функціями, принципами та методами менеджменту.

Запропонуйте приклади ситуацій, коли зміна стратегії компанії потребує перегляду застосовуваних методів управління.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕРУ, 2023. 210 с.
5. Пічик К. В. Менеджмент : навчальний посібник. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття управлінського рішення.
2. Ефективність управлінського рішення.
3. Види управлінських рішень.
4. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень.

Основні поняття до теми

Управлінське рішення – свідомий, цілеспрямований вибір керівником одного з можливих варіантів дій для розв’язання управлінської проблеми або досягнення поставленої мети.

Сутність управлінського рішення – перетворення інформації про проблему, альтернативи та наслідки у конкретне розпорядження до дії.

Ефективність управлінського рішення – ступінь досягнення поставлених цілей за мінімально можливих витрат ресурсів і часу з урахуванням ризиків та якості результату.

Критерії ефективності рішення – відповідність цілям, економічність, реалістичність, своєчасність, прийнятність для виконавців, узгодженість з іншими рішеннями.

Види управлінських рішень за змістом – стратегічні (довгострокові, визначають загальний напрям розвитку), тактичні (середньострокові, конкретизують стратегію), оперативні (щоденні, пов’язані з поточною діяльністю).

Види рішень за рівнем новизни – програмовані (типові, повторювані, приймаються за встановленими правилами) та непрограмовані (унікальні, творчі, приймаються в нових ситуаціях).

Види рішень за умовами визначеності – в умовах визначеності (наслідки відомі), ризику (наслідки ймовірні, але оцінювані), невизначеності (наслідки важко передбачити та оцінити).

Види рішень за суб’єктом – індивідуальні (приймає одна особа), колегіальні (група керівників), колективні (із залученням широкого кола працівників).

Раціональне рішення – рішення, прийняте на основі логічного аналізу інформації, альтернатив і наслідків, з орієнтацією на максимізацію результату.

Інтуїтивне рішення – рішення, що приймається здебільшого на основі досвіду, інтуїції, «відчуття» ситуації без детального аналізу.

Компромісне рішення – рішення, що враховує інтереси кількох сторін через взаємні поступки, але не завжди є оптимальним з точки зору ефективності.

Процес розробки управлінського рішення – послідовність дій керівника від виявлення проблеми до оцінки результатів реалізації рішення.

Етапи розробки і прийняття управлінського рішення – виявлення та формулювання проблеми, збір і аналіз інформації, розробка альтернатив, оцінка альтернатив, вибір варіанту, оформлення та доведення рішення до виконавців, організація виконання, контроль і оцінка результатів.

Проблемна ситуація – розбіжність між бажаним (цільовим) і фактичним станом, що вимагає втручання керівника.

Альтернатива – можливий варіант дій, що може бути обраний для розв’язання проблеми.

Моделі прийняття рішень – узагальнені схеми, що описують логіку поведінки менеджера при прийнятті рішень (раціональна, поведінкова, інтуїтивна тощо).

Раціональна модель – підхід, за якого передбачається повна поінформованість, логічний аналіз і вибір найкращої альтернативи.

Модель обмеженої раціональності – підхід, що враховує обмеження інформації, часу, можливостей аналізу; менеджер обирає «достатньо хороше», а не ідеальне рішення.

Фактори, що впливають на прийняття рішень – особисті якості керівника, досвід, інформаційне забезпечення, час, ризик, організаційна культура, зовнішнє середовище.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Фактори які впливають на прийняття управлінських рішень.
2. Моделі прийняття управлінських рішень.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке управлінське рішення?
2. Які основні ознаки управлінського рішення?
3. У чому полягає сутність ефективності управлінського рішення?
4. Які критерії ефективності управлінських рішень ви можете назвати?
5. На які основні види поділяють управлінські рішення за змістом?
6. Чим відрізняються стратегічні, тактичні та оперативні рішення?
7. Що таке програмовані та непрограмовані управлінські рішення?
8. У чому різниця між рішеннями в умовах визначеності, ризику та невизначеності?
9. Які етапи включає процес розробки і прийняття управлінського рішення?
10. Що таке проблемна ситуація і як її виявляють?
11. Що таке управлінська альтернатива?
12. Які фактори впливають на прийняття управлінських рішень?
13. У чому суть раціональної моделі прийняття рішень?
14. Що означає «обмежена раціональність» при прийнятті рішень?
15. Яку роль відіграють особисті якості менеджера в процесі прийняття рішень?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Управлінське рішення як ключовий елемент процесу менеджменту.
2. Види управлінських рішень на прикладах діяльності сучасних компаній.
3. Етапи розробки управлінських рішень у практиці менеджера.
4. Фактори, що впливають на якість управлінських рішень.
5. Раціональна та поведінкова моделі прийняття рішень.
6. Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.
7. Роль інтуїції й досвіду у прийнятті управлінських рішень.
8. Колективні та індивідуальні управлінські рішення їх переваги та обмеження.
9. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.
10. Помилки менеджерів при прийнятті управлінських рішень та шляхи їх уникнення.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Управлінське рішення про вихід на новий ринок у компанії електронної комерції».

Ситуація: Компанія, що успішно працює на національному ринку інтернет-торгівлі, розглядає можливість виходу на ринок сусідньої країни. Керівництво виявило проблемну ситуацію: темпи зростання на поточному ринку сповільнюються, конкуренція посилюється, а потенціал внутрішнього ринку обмежений. Було сформовано кілька альтернатив:

1. зосередитися на покращенні сервісу на існуючому ринку;
2. вийти на ринок сусідньої країни;
3. запустити нові категорії товарів на поточному ринку.

4. Проведено аналіз: досліджено платоспроможність споживачів, вимоги законодавства, логістичні можливості, конкуренцію. Виявлено, що ринок сусідньої країни має вищу купівельну спроможність, але потребує адаптації сайту, зміни умов доставки, реєстрації юридичної особи. Керівництво приймає управлінське рішення: поступовий вихід на новий ринок з пілотним запуском у столиці та великих містах.

Завдання:

1. Визначте, до якого виду (за змістом і рівнем новизни) належить описане управлінське рішення.
2. Опишіть етапи розробки даного рішення (виявлення проблеми, аналіз інформації, формування альтернатив, оцінка, вибір).
3. Обґрунтуйте, які критерії ефективності будуть важливими для оцінки результату прийнятого рішення.
4. Запропонуйте, які фактори можуть вплинути на успіх або невдачу реалізації цього рішення.

2. КЕЙС «Фактори, що впливають на прийняття управлінського рішення про скорочення витрат».

Ситуація: У виробничій компанії спостерігається зниження прибутковості через зростання собівартості продукції. Власники вимагають від генерального директора прийняти рішення щодо скорочення витрат. Менеджер аналізує ситуацію: зростання цін на сировину, підвищення тарифів на енергоносії, збільшення фонду оплати праці, низьку продуктивність окремих підрозділів. На процес прийняття рішення впливають різні фактори: обмежений час (потрібно швидко покращити фінансові показники), тиск власників, необхідність збереження ключових фахівців, вимоги законодавства щодо скорочення персоналу, моральний клімат у колективі. Генеральний директор розглядає альтернативи: оптимізація штату, автоматизація окремих процесів, переговори з постачальниками, тимчасове замороження інвестиційних програм.

Завдання:

1. Назвіть основні внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на прийняття даного управлінського рішення.
2. Поясніть, як обмежений час, інформація, тиск зацікавлених сторін впливають на якість рішення.
3. Обґрунтуйте, чому важливо враховувати людський фактор і організаційну культуру при прийнятті рішень про скорочення витрат.
4. Запропонуйте підхід, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки для персоналу та зберегти довгострокову ефективність компанії.

3. КЕЙС «Раціональна та поведінкова моделі прийняття рішення в ситуації запуску нового продукту».

Ситуація: Компанія, що виробляє безалкогольні напої, розглядає запуск нової лінійки продукту зі зниженим вмістом цукру. Маркетинговий відділ зібрав детальну інформацію: аналіз ринку, уподобання споживачів, дії конкурентів, фінансові розрахунки. З точки зору раціональної моделі, керівництво має порівняти альтернативи (запуск чи відмова, різні рецептури, цінові позиції) на основі об'єктивних даних і обрати варіант з найкращим співвідношенням «прибуток – ризик». Однак у процесі обговорення проявляються поведінкові фактори: особистий досвід директора (негативний попередній запуск), вплив думки харизматичного маркетинг-директора, страх частини менеджерів взяти на себе відповідальність. У результаті прийняте рішення частково базується на аналізі, а частково – на інтуїції та особистих уподобаннях.

Завдання:

1. Поясніть, які елементи раціональної моделі присутні в даному випадку (аналіз інформації, порівняння альтернатив).
2. Визначте поведінкові фактори, що вплинули на прийняття рішення (досвід, емоції, авторитети, страх відповідальності).
3. Обґрунтуйте, чому в реальній практиці управління повністю раціональні рішення зустрічаються рідко.

4. Запропонуйте, як менеджерам поєднувати раціональний аналіз з урахуванням поведінкових аспектів для підвищення якості рішень.

4. КЕЙС «Індивідуальне та колективне управлінське рішення в кризовій ситуації».

Ситуація: У сервісній компанії виникла кризова ситуація – великий корпоративний клієнт незадоволений якістю послуг і погрожує розірвати контракт. Час на реакцію обмежений. Директор компанії може:

1. самотійно прийняти рішення (індивідуальне рішення) – запропонувати знижку, змінити команду, пообіцяти покращення;
2. скликати термінову нараду керівників ключових підрозділів і прийняти колективне рішення, обговоривши причини проблеми та варіанти дій.

3. Індивідуальне рішення дозволяє діяти швидко, але ризикує не врахувати важливих деталей. Колективне рішення потребує часу, проте забезпечує більш повний аналіз ситуації та розподіл відповідальності.

Завдання:

1. Порівняйте переваги та недоліки індивідуального та колективного управлінського рішення в цій ситуації.
2. Поясніть, які фактори має врахувати директор при виборі форми прийняття рішення (терміновість, складність проблеми, доступність експертів).
3. Обґрунтуйте, у яких випадках доцільніше застосовувати індивідуальні, а в яких – колективні рішення.
4. Запропонуйте можливий алгоритм колективного прийняття рішення для наведеної ситуації.

5. КЕЙС «Ефективність управлінського рішення про впровадження нової інформаційної системи».

Ситуація: Компанія вирішила замінити застарілу інформаційну систему управління складом на сучасну ERP-систему. Рішення приймалось керівництвом на основі аналізу: очікуваного скорочення часу обробки замовлень, зменшення помилок, кращого контролю запасів. Вартість впровадження значна, потребується навчання персоналу, можливі тимчасові збої в роботі. Через рік після впровадження проводиться оцінка ефективності рішення: порівнюються фактичні показники з плановими – час обробки замовлень, кількість помилок у відвантаженнях, рівень запасів, витрати на складські операції, задоволеність персоналу. Виявляється, що частина показників покращилася, але період адаптації був складнішим, ніж очікувалося, а витрати на доопрацювання системи перевищили план.

Завдання:

1. Визначте, за якими критеріями можна оцінити ефективність цього управлінського рішення.
2. Поясніть, чому оцінка ефективності рішення має проводитися через певний час після його реалізації.

3. Обґрунтуйте, як результати оцінки можуть вплинути на подальші рішення керівництва (щодо доопрацювання системи, навчання, зміни процесів).

4. Запропонуйте, які кроки потрібно було зробити на етапі розробки рішення, щоб зменшити ризики перевищення витрат і проблем адаптації.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНГУ, 2023. 210 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / К. В. Пічик. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 11. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Влада та її типи.
2. Класифікація стилів керівництва.
3. Концепції лідерства.

Основні поняття до теми

Влада – здатність впливати на поведінку інших людей, спрямовуючи їхні дії на досягнення певних цілей.

Джерела влади – формальні та неформальні підстави, завдяки яким керівник отримує можливість впливати на підлеглих (посада, знання, особистий авторитет, володіння інформацією тощо).

Легітимна (посадова) влада – влада, що базується на офіційно закріплених повноваженнях керівника в організації.

Влада винагороди – здатність керівника впливати на підлеглих через надання матеріальних чи нематеріальних заохочень.

Влада примусу – можливість впливу через застосування покарань, обмежень, негативних наслідків за невиконання вимог.

Експертна влада – вплив, що ґрунтується на спеціальних знаннях, досвіді, компетентності керівника в певній сфері.

Референтна (еталонна) влада – влада, що виникає завдяки особистим якостям лідера, його привабливості, харизмі, з яким люди хочуть себе ототожнювати.

Інформаційна влада – вплив, заснований на володінні важливою, унікальною чи дефіцитною інформацією.

Керівництво – процес цілеспрямованого впливу керівника на підлеглих з використанням формальних повноважень та управлінських методів для досягнення цілей організації.

Лідерство – здатність впливати на людей, надихати їх та спрямовувати на досягнення спільних цілей, ґрунтуючись переважно на особистому авторитеті та довірі.

Стиль керівництва – усталена система методів та прийомів впливу керівника на підлеглих, яка проявляється в характері прийняття рішень, розподілі повноважень, способі комунікації.

Авторитарний стиль – стиль, за якого керівник одноосібно приймає рішення, жорстко контролює виконання, мало враховує думку підлеглих.

Демократичний стиль – стиль, за якого керівник залучає підлеглих до обговорення рішень, враховує їхню думку, заохочує ініціативу та відповідальність.

Ліберальний (laissez-faire) стиль – «невтручальний» стиль, за якого керівник мінімально втручається в діяльність підлеглих, надаючи їм значну свободу дій і самостійність.

Ситуативний підхід до стилю керівництва – підхід, згідно з яким ефективність стилю залежить від конкретної ситуації, зрілості колективу, характеру завдань, умов середовища.

Концепція рис (теорія «великих людей») – ранній підхід до лідерства, за яким лідерами народжуються, а не стають; лідер має вроджені особисті риси (енергійність, рішучість, впевненість).

Поведінкові теорії лідерства – підхід, що зосереджується на вивченні стилів поведінки лідера (орієнтація на завдання, орієнтація на людей, баланс між ними).

Ситуативні теорії лідерства – концепції, які стверджують, що немає універсального стилю лідерства, а ефективний лідер змінює поведінку залежно від ситуації і рівня розвитку підлеглих.

Трансакційне лідерство – стиль лідерства, що базується на обміні «робота – винагорода»: лідер встановлює завдання, контролює їх виконання і винагороджує за результат.

Трансформаційне лідерство – підхід, за якого лідер надихає послідовників, формує бачення майбутнього, мотивує до змін і розвитку, змінює цінності та установки команди.

Формальний лідер – особа, яка займає офіційну керівну посаду й отримує лідерський статус разом із нею.

Неформальний лідер – член колективу, який не обіймає керівної посади, але має вплив на інших завдяки авторитету, досвіду, особистим якостям.

Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту – функція, що інтегрує планування, організацію, мотивацію, контроль і спрямовує спільні зусилля людей на досягнення цілей.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
2. Спільні та відмінні риси лідерства та керівництва.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке влада в контексті менеджменту?
2. Які основні типи (джерела) влади керівника ви знаєте?
3. У чому полягає сутність легітимної, експертної та референтної влади?
4. Які можливі наслідки зловживання владою примусу?
5. Що таке керівництво в системі менеджменту?
6. Дайте визначення лідерства.
7. У чому полягає відмінність між керівництвом і лідерством?
8. Які основні стилі керівництва виділяють у класичній класифікації?
9. Чим відрізняється авторитарний стиль від демократичного?
10. Для яких ситуацій може бути доцільним ліберальний стиль керівництва?
11. У чому суть підходу рис до вивчення лідерства?
12. Що досліджують поведінкові теорії лідерства?

13. Чому ситуативні концепції лідерства вважаються більш реалістичними?
14. Що характеризує трансформаційне лідерство?
15. Хто такі формальний і неформальний лідери в колективі?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Типи влади керівника в сучасній організації.
2. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва на практиці.
3. Керівник-менеджер і лідер: спільні та відмінні риси.
4. Поведінкові підходи до лідерства в історії менеджменту.
5. Ситуативні концепції лідерства в діяльності командних менеджерів.
6. Трансформаційне лідерство в умовах змін і криз.
7. Формальні та неформальні лідери у робочих колективах.
8. Влада, вплив і авторитет керівника в організації.
9. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
10. Лідерство в командах проєктного типу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Типи влади керівника у міжнародній компанії».

Ситуація: У міжнародній компанії працює менеджер відділу, який керує командою з 15 співробітників. Як керівник, він має легітимну владу, закріплену посадою: ухвалює рішення щодо розподілу завдань, погоджує відпустки, оцінює результати роботи. Він володіє експертною владою – має багаторічний досвід у галузі, глибоко розуміє продукт і ринок, до нього звертаються по консультації навіть колеги з інших підрозділів. У відділі він користується референтною владою: співробітники поважають його за справедливість, готовність допомогти, послідовність у діях. Менеджер також має владу винагороди: може рекомендувати працівників до премій, підвищень, участі в цікавих проєктах. Водночас він рідко застосовує владу примусу, намагаючись вирішувати проблеми через бесіди, пояснення й коучинг.

Завдання:

1. Визначте, які типи влади використовує менеджер у даній ситуації.
2. Поясніть, як поєднання різних видів влади впливає на ефективність керівництва.
3. Обґрунтуйте, чому надмірна орієнтація лише на владу примусу може знизити результативність та мотивацію персоналу.
4. Запропонуйте приклади ситуацій, у яких доцільно посилювати експертну та референтну владу керівника.

2. КЕЙС «Стилi керівництва в роботі керівників змін супермаркету».

Ситуація: У великому супермаркеті працюють три керівники змін, кожен з яких демонструє різний стиль керівництва. Перший керівник застосовує переважно авторитарний стиль: сам розподіляє завдання, жорстко контролює

виконання, часто робить зауваження при клієнтах, рідко вислуховує думку підлеглих. Другий керівник дотримується демократичного стилю: обговорює з персоналом план роботи на зміну, запитує пропозиції щодо покращення викладки товарів, враховує побажання при складанні графіків. Третій керівник схильний до ліберального стилю: мінімально втручається в роботу, дозволяє працівникам самостійно домовлятися про обмін змінами, рідко проводить наради. У колективі відчуються різні результати: у першого – висока дисципліна, але напружений клімат; у другого – стабільні показники та позитивна атмосфера; у третього – періодичний безлад і конфлікти між працівниками.

Завдання:

1. Визначте, які стилі керівництва притаманні кожному з керівників.
2. Поясніть переваги й недоліки кожного стилю в умовах роботи супермаркету.
3. Обґрунтуйте, чому демократичний стиль часто вважається найбільш збалансованим для сервісних організацій.
4. Запропонуйте рекомендації щодо коригування стилів керівництва для підвищення ефективності роботи колективу.

3. КЕЙС «Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту в проєкті цифрової трансформації».

Ситуація: У компанії впроваджується проєкт цифрової трансформації: перехід на нову CRM-систему, автоматизація продажів, зміна бізнес-процесів. Менеджер проєкту координує роботу ІТ-фахівців, відділу продажів, служби підтримки клієнтів, фінансового департаменту. Він має узгодити стратегічні цілі проєкту (планування), розподілити ролі та відповідальність (організація), мотивувати працівників прийняти зміни (мотивація), відстежувати виконання завдань та строки (контроль), оперативно реагувати на проблеми (регулювання). Через регулярні зустрічі, комунікацію, роз'яснення, координацію дій менеджер фактично об'єднує всі функції менеджменту навколо спільної мети – успішного завершення проєкту.

Завдання:

1. Поясніть, чому керівництво в даній ситуації можна розглядати як об'єднувальну функцію менеджменту.
2. Визначте, як через керівництво реалізуються функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.
3. Обґрунтуйте, які якості керівника особливо важливі для успішного виконання об'єднувальної ролі (комунікаційні навички, уміння слухати, здатність до координації).
4. Запропонуйте приклади управлінських дій, які допомагають об'єднати різні підрозділи навколо спільної мети.

4. Кейс «Спільні та відмінні риси лідерства та керівництва в команді стартапу».

Ситуація: У технологічному стартапі формально керівником є CEO, який відповідає за бюджети, плани, звітність перед інвесторами, розподіл ресурсів. Він виконує класичні управлінські функції: організовує роботу команд, затверджує пріоритети, контролює виконання завдань. Водночас неформальним лідером команди розробників став головний інженер: до нього звертаються за порадою, він надихає колег новими ідеями, підтримує у складні моменти, формує «дух команди». Часто саме його думка впливає на прийняття технічних рішень, навіть якщо формально рішення ухвалює CEO. У процесі розвитку стартапу обидві ролі – керівника і лідера – виявляються ключовими.

Завдання:

1. Визначте спільні риси між керівництвом і лідерством у наведеній ситуації (вплив на людей, відповідальність за результат, робота з цілями).
2. Поясніть відмінності між формальним керівником і неформальним лідером (джерела влади, тип впливу, коло повноважень).
3. Обґрунтуйте, чому для стартапу важливо мати і сильне керівництво, і сильне лідерство.
4. Запропонуйте, як CEO і неформальний лідер можуть ефективно взаємодіяти, доповнюючи один одного.

5. Кейс «Трансформаційне лідерство в період змін організаційної стратегії».

Ситуація: Велика сервісна компанія вирішила змінити свою стратегію: перейти від масового стандартного обслуговування до індивідуалізованих рішень для клієнтів. Це вимагає зміни підходів до роботи, розвитку нових компетенцій, перегляду системи оцінки результатів. Керівник підрозділу не обмежується лише розподілом завдань і контролем їх виконання. Він формує бачення майбутнього підрозділу, пояснює співробітникам сенс змін, показує, які можливості для професійного зростання вони отримують. Керівник надихає команду прикладом, активно бере участь у тренінгах, пропонує нові формати роботи з клієнтами, заохочує ініціативу. Співробітники поступово приймають нові цінності й підходи, відчуючи себе частиною важливих змін.

Завдання:

1. Поясніть, які риси трансформаційного лідерства проявляються в діях керівника (формування бачення, натхнення, підтримка змін).
2. Визначте, чим така поведінка відрізняється від суто адміністративного керівництва.
3. Обґрунтуйте, чому в умовах змін трансформаційне лідерство є особливо важливим.

Запропонуйте, які інструменти може використовувати керівник для підтримки ролі лідера (особисті зустрічі, історії успіху, визнання ініціатив).

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНГУ, 2023. 210 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / К. В. Пічик. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 12. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.
2. Соціальна відповідальність. Юридична відповідальність.
3. Етична та неетична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

Основні поняття до теми

Відповідальність у менеджменті – обов’язок керівника та організації відповідати за наслідки прийнятих рішень і дій перед власниками, працівниками, клієнтами, державою та суспільством.

Особиста відповідальність менеджера – усвідомлення власної ролі у прийнятті рішень, готовність приймати наслідки своїх дій, визнавати помилки та виправляти їх.

Етика менеджменту – система моральних норм, принципів і правил поведінки, які регулюють взаємовідносини менеджера з підлеглими, колегами, партнерами, клієнтами та суспільством.

Ділова етика – сукупність моральних вимог та стандартів, яких дотримується організація у веденні бізнесу (чесність, справедливість, відповідальність, повага до прав людини, дотримання зобов’язань).

Корпоративна етика – система цінностей, норм та стандартів поведінки, зафіксованих у корпоративних кодексах, політиках і практиках компанії.

Кодекс корпоративної етики – офіційний документ, у якому закріплено цінності компанії, правила поведінки працівників, стандарти взаємодії з клієнтами, партнерами, конкурентами, державними органами.

Соціальна відповідальність бізнесу – добровільні зобов’язання організації враховувати інтереси суспільства, довкілля, різних груп стейкхолдерів при прийнятті управлінських рішень.

Види соціальної відповідальності – економічна (ефективна діяльність, створення робочих місць), правова (дотримання законів), етична (дотримання моральних норм понад вимоги закону), філантропічна (добровільна допомога суспільству, благодійність).

Юридична відповідальність – встановлений законом обов’язок нести негативні наслідки (санкції) за порушення правових норм, контрактних зобов’язань, стандартів безпеки, прав працівників та споживачів.

Види юридичної відповідальності менеджера – цивільно-правова (відшкодування збитків), адміністративна (штрафи, обмеження), кримінальна (штраф, позбавлення волі), дисциплінарна (догана, звільнення).

Етична поведінка – сукупність вчинків та дій, що відповідають моральним нормам, цінностям організації та суспільним очікуванням (чесність, прозорість, повага, відповідальність).

Неетична поведінка – вчинки, що порушують моральні норми та цінності (обман, корупція, дискримінація, маніпуляції, приховування інформації, неповага до людей).

Конфлікт інтересів – ситуація, коли особисті інтереси менеджера можуть суперечити інтересам організації, клієнтів або суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – стратегічний напрямок, у межах якого компанія реалізує програми на користь суспільства й довкілля, інтегруючи соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність.

Діловий етикет – система правил поведінки у професійному середовищі, що регулює зовнішній вигляд, манеру спілкування, проведення зустрічей, переговорів, електронну комунікацію.

Етика ділового спілкування – сукупність норм, які визначають, як саме слід спілкуватися в робочих ситуаціях (тактовність, коректність, конфіденційність, повага до співрозмовника, коректне вирішення конфліктів).

Репутація компанії – узагальнене уявлення суспільства про надійність, чесність та відповідальність організації, сформоване на основі її поведінки та комунікацій.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Взаємозв'язок відповідальності й етики у менеджменті.
2. Характеристика ділового етикету в компанії.
3. Етика ділового спілкування в компанії.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке відповідальність у менеджменті?
2. Які види відповідальності менеджера ви знаєте?
3. У чому полягає сутність етики менеджменту?
4. Що таке ділова етика та корпоративна етика?
5. Що означає соціальна відповідальність бізнесу?
6. Які складові соціальної відповідальності ви можете назвати?
7. Що таке юридична відповідальність менеджера?
8. Які види юридичної відповідальності можуть настати за порушення законодавства?
9. Як пов'язані етична та юридична відповідальність?
10. Що таке етична та неетична поведінка в організації?
11. Які приклади неетичної поведінки ви можете навести?
12. Що таке конфлікт інтересів у діяльності менеджера?
13. Яку роль відіграє діловий етикет у формуванні іміджу компанії?
14. Які основні правила етики ділового спілкування ви можете назвати?
15. Як етична поведінка менеджера впливає на репутацію організації?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Соціальна відповідальність бізнесу в сучасних умовах.
2. Юридична відповідальність менеджера за прийняті рішення та дії.

3. Взаємозв'язок етики, відповідальності та результативності менеджменту.
4. Діловий етикет як інструмент формування іміджу компанії.
5. Етична та неетична поведінка менеджера на практичних прикладах.
6. Конфлікт інтересів у діяльності менеджера та шляхи його розв'язання.
7. Корпоративний кодекс етики як інструмент управління поведінкою персоналу.
8. Етика ділового спілкування у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях компанії.
9. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на репутацію бренду.
10. Етичні виклики менеджерів у цифрову епоху.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Кейс «Взаємозв'язок відповідальності й етики у рішенні про скорочення персоналу».

Ситуація: Компанія зіштовхнулася зі зниженням обсягів замовлень і змушена оптимізувати витрати. Керівництво приймає рішення про скорочення частини персоналу. З одного боку, менеджери несуть відповідальність за фінансову стабільність компанії, збереження бізнесу та робочих місць більшості працівників. З іншого боку, постає етичне питання: як провести скорочення так, щоб максимально зберегти гідність людей, які втрачають роботу. Обговорюються варіанти: пропозиція добровільного звільнення з компенсацією, переведення на неповну зайнятість, перенавчання для інших вакансій, розширені вихідні виплати, прозоре інформування колективу.

Завдання:

1. Поясніть, у чому проявляється економічна, юридична та етична відповідальність менеджменту в цій ситуації.
2. Обґрунтуйте, чому рішення про скорочення персоналу не може бути лише «технічним» і вимагає етичного підходу.
3. Запропонуйте етичні принципи, яких слід дотримуватися при прийнятті та реалізації такого рішення (чесність, відкритість, справедливість, повага до людей).
4. Опишіть, як обраний підхід до скорочення вплине на довіру та мотивацію тих працівників, які залишаються в компанії.

2. Кейс «Характеристика ділового етикету в міжнародній компанії».

Ситуація: Міжнародна компанія відкрила офіс в Україні. У корпоративному довіднику для співробітників окремий розділ присвячено діловому етикету. У ньому визначено вимоги до ділового стилю одягу, правила проведення нарад (початок вчасно, підготовлений порядок денний, повага до часу інших), стандарти електронної комунікації (коректні теми листів, привітання, чіткість формулювань, своєчасні відповіді), етика телефонних дзвінків і онлайн-зустрічей. Підкреслюється важливість поваги до

культурних відмінностей партнерів з інших країн, недопущення дискримінаційних висловлювань, конфіденційності інформації. Нових співробітників знайомлять із цими правилами під час адаптації.

Завдання:

1. Визначте основні елементи ділового етикету, описані в ситуації (зовнішній вигляд, наради, електронні листи, дзвінки, повага до культурних відмінностей).
2. Поясніть, чому для міжнародної компанії діловий етикет є важливою частиною корпоративної культури.
3. Обґрунтуйте, як дотримання етикету впливає на професійний імідж співробітників та репутацію компанії.
4. Запропонуйте додаткові правила ділового етикету, які можуть бути включені до корпоративного довідника (поведінка на ділових обідах, етикет дарування, участь у публічних заходах).

3. КЕЙС «Етика ділового спілкування в роботі служби підтримки клієнтів».

Ситуація: У компанії, що надає онлайн-сервіси, служба підтримки клієнтів є «обличчям» бренду. Керівництво розробило стандарти етичного спілкування для операторів: уважне слухання, ввічливі звернення, уникнення професійного жаргону, пояснення зрозумілою мовою, недопустимість перебивання клієнта, збереження спокою навіть у разі емоційних звернень, конфіденційність персональних даних. Операторам заборонено відповідати агресією на агресію, поширювати інформацію про клієнтів у неофіційних розмовах або публічно обговорювати внутрішні помилки компанії. Регулярно проводяться тренінги з етики спілкування і рольові ігри з розігруванням складних ситуацій.

Завдання:

1. Опишіть основні принципи етики ділового спілкування, які застосовуються у роботі служби підтримки клієнтів (повага, тактовність, конфіденційність, професіоналізм).
2. Поясніть, які наслідки може мати порушення цих принципів для компанії (втрата клієнтів, погіршення репутації, конфлікти).
3. Обґрунтуйте, чому в роботі з клієнтами важливо поєднувати етичні норми з емоційною стійкістю та вмінням вирішувати конфлікти.
4. Запропонуйте додаткові заходи (супервізії, підтримка персоналу, чіткі процедури розгляду скарг), які допоможуть підтримувати високий рівень етики ділового спілкування.

4. КЕЙС «Неетична поведінка менеджера та її наслідки для компанії».

Ситуація: Менеджер відділу закупівель великої компанії отримує від постачальника «подарунки» (дорогі гаджети, оплачені поїздки) в обмін на переваги в укладенні контрактів. Формально договори відповідають законодавству, але ціни вищі за ринкові, а якість продукції не завжди

задовільна. Персонал відділу знає про такі домовленості, але боїться повідомити керівництву. Згодом компанія стикається з фінансовими втратами, скаргами клієнтів і репутаційними ризиками. Внутрішній аудит виявляє факти корупційних дій, менеджера звільняють, починаються судові розгляди.

Завдання:

1. Поясніть, які норми ділової етики порушив менеджер (конфлікт інтересів, зловживання повноваженнями, недобросовісність щодо компанії).
2. Визначте, які можливі юридичні та репутаційні наслідки неетичної поведінки для компанії та самого менеджера.
3. Обґрунтуйте, які елементи системи етики і комплаєнсу могли б запобігти подібним ситуаціям (кодекс етики, канали анонімних повідомлень, внутрішні аудити, навчання).
4. Запропонуйте, як керівництво компанії може відновлювати довіру після виявлення подібного порушення.

5. КЕЙС «Корпоративна соціальна відповідальність як елемент етики менеджменту».

Ситуація: Велика компанія, що працює у сфері роздрібної торгівлі, впровадила програму корпоративної соціальної відповідальності. Вона включає: підтримку місцевих освітніх проєктів, сортування та переробку відходів, енергоефективні рішення в магазинах, чесну політику щодо працівників (прозорі зарплати, можливості розвитку, програми підтримки родин). Менеджери всіх рівнів залучені до реалізації цих програм: організовують волонтерські акції, мотивують персонал брати участь, враховують екологічні та соціальні критерії при ухваленні бізнес-рішень. Компанія отримує позитивний відгук від громади, зростає лояльність клієнтів і співробітників.

Завдання:

1. Визначте, які напрями соціальної відповідальності реалізує компанія (економічна, етична, екологічна, філантропічна).
 2. Поясніть, як участь менеджерів у програмах КСВ пов'язана з етикою менеджменту.
 3. Обґрунтуйте, яким чином соціально відповідальна поведінка бізнесу може підвищувати його конкурентоспроможність.
- Запропонуйте приклади ініціатив КСВ, які могли б бути корисними для українських компаній у сучасних умовах.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
2. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

4. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕРУ, 2023. 210 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / К. В. Пічик. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

ТЕМА 13. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту.
2. Завдання та цілі маркетингового менеджменту.
3. Функції та методи маркетингового менеджменту.

Основні поняття до теми

Маркетинговий менеджмент – управління діяльністю компанії на основі принципів маркетингу, що передбачає аналіз ринку, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів для задоволення потреб споживачів і досягнення цілей організації.

Сутність маркетингового менеджменту – інтеграція маркетингу в систему управління компанією, орієнтація всіх підрозділів на вивчення та задоволення потреб клієнтів, формування конкурентних переваг.

Етапи становлення маркетингового менеджменту – перехід від орієнтації на виробництво і збут до орієнтації на споживача, розвиток концепцій масового, цільового, інтегрованого, реляційного та цифрового маркетингу.

Завдання маркетингового менеджменту – дослідження ринку, аналіз споживачів і конкурентів, формування цілей маркетингу, розробка маркетингових стратегій, планування комплексу маркетингу, організація виконання, мотивація персоналу, контроль результатів.

Цілі маркетингового менеджменту – досягнення бажаної частки ринку, збільшення обсягу продажів, формування лояльності клієнтів, підвищення прибутковості, створення й підтримка позитивного іміджу бренду.

Функції маркетингового менеджменту – аналітична (дослідження ринку), планова (розробка стратегій і планів), організаційна (побудова системи маркетингу), мотиваційна (стимулювання персоналу до реалізації маркетингових програм), контрольна (оцінка результатів і коригування дій).

Методи маркетингового менеджменту – способи реалізації маркетингових функцій: аналітичні (опитування, спостереження, аналіз даних), економічні (ціноутворення, бюджетування, планування прибутку), організаційні (формування структур маркетингу, регламенти), комунікаційні (реклама, PR, цифрові канали).

Комплекс маркетингу (marketing-mix) – сукупність керованих елементів маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування), за допомогою яких компанія впливає на цільовий ринок.

Стратегічний маркетинговий менеджмент – довгострокове управління маркетингом, спрямоване на вибір цільових ринків, позиціонування, розробку конкурентних стратегій.

Оперативний маркетинговий менеджмент – короткострокові маркетингові дії (кампанії, акції, промоції), спрямовані на реалізацію стратегічних рішень.

Принципи маркетингового менеджменту – базові вимоги до організації маркетингової діяльності: орієнтація на споживача, системність, комплексність, цілеспрямованість, гнучкість, економічність, інтеграція маркетингу в управління компанією.

Проблеми впровадження маркетингового менеджменту в компаніях України – недостатнє розуміння ролі маркетингу керівництвом, ототожнення маркетингу лише з рекламою, обмеженість ресурсів, нестача кваліфікованих маркетологів, слабка маркетингова аналітика, нестабільність зовнішнього середовища.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Принципи маркетингового менеджменту.
2. Проблеми впровадження маркетингового менеджменту в компаніях України.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке маркетинговий менеджмент?
2. У чому полягає сутність маркетингового підходу до управління компанією?
3. Які основні етапи становлення маркетингового менеджменту ви можете назвати?
4. Які завдання вирішує маркетинговий менеджмент у компанії?
5. Які цілі маркетингового менеджменту є ключовими для бізнесу?
6. Які основні функції маркетингового менеджменту ви знаєте?
7. Що таке комплекс маркетингу (marketing-mix)?
8. У чому різниця між стратегічним і оперативним маркетинговим менеджментом?
9. Які аналітичні методи застосовуються в маркетинговому менеджменті?
10. Які економічні методи використовуються для управління маркетинговою діяльністю?
11. Які організаційні методи забезпечують ефективну роботу служби маркетингу?
12. У чому полягає принцип орієнтації на споживача?
13. Що означає принцип системності та комплексності в маркетинговому менеджменті?
14. Які основні проблеми впровадження маркетингового менеджменту в українських компаніях?
15. Чому маркетинговий менеджмент є важливим для конкурентоспроможності компанії?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Сутність маркетингового менеджменту та його відмінність від традиційного управління.
2. Етапи становлення маркетингового менеджменту в світовій практиці.
3. Завдання та цілі маркетингового менеджменту в сучасній компанії.
4. Функції маркетингового менеджменту у формуванні конкурентних переваг.
5. Методи маркетингового аналізу ринку та поведінки споживачів.
6. Принципи маркетингового менеджменту в діяльності інтернет-компаній.
7. Організація служби маркетингу в українських компаніях.
8. Типові помилки керівництва при впровадженні маркетингового менеджменту.
9. Роль маркетингового менеджменту в цифровій трансформації бізнесу.
10. Проблеми та перспективи розвитку маркетингового менеджменту в Україні.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Принципи маркетингового менеджменту в діяльності інтернет-магазину».

Ситуація: Інтернет-магазин електроніки працює на висококонкурентному ринку. Керівництво вирішує побудувати управління на засадах маркетингового менеджменту. Для реалізації принципу орієнтації на споживача впроваджуються регулярні опитування клієнтів, аналіз відгуків, А/В-тестування інтерфейсу сайту. Принцип системності реалізується через узгодження роботи маркетингу, логістики, складу й служби підтримки. Принцип гнучкості – через швидку зміну асортименту, цінових акцій та рекламних кампаній відповідно до поведінки споживачів. Для економічності оцінюється окупність маркетингових заходів, відстежується вартість залучення клієнта.

Завдання:

1. Визначте, які принципи маркетингового менеджменту застосовує інтернет-магазин у своїй діяльності.
2. Поясніть, як орієнтація на споживача впливає на прийняття управлінських рішень у компанії.
3. Обґрунтуйте, чому для інтернет-бізнесу особливо важливі принципи гнучкості та економічності.
4. Запропонуйте додаткові інструменти, які допоможуть поглибити реалізацію принципів маркетингового менеджменту (персоналізація пропозицій, програми лояльності, аналіз життєвого циклу клієнта).

2. КЕЙС «Проблеми впровадження маркетингового менеджменту в українській виробничій компанії».

Ситуація: Українська виробнича компанія історично орієнтувалася на масовий випуск стандартної продукції та її збут через оптових посередників.

Маркетинг розглядався переважно як реклама й участь у виставках. Зі зростанням конкуренції на ринку керівництво вирішує впровадити маркетинговий менеджмент. Однак виявляються проблеми: топ-менеджмент не готовий змінювати підходи до управління, відсутня чітка маркетингова стратегія, служба маркетингу формально підпорядкована, але не впливає на стратегічні рішення, працівники відділу не мають достатніх аналітичних компетенцій, бюджет на маркетинг обмежений. Крім того, нестабільність економіки та зміни законодавства ускладнюють планування.

Завдання:

1. Визначте основні внутрішні та зовнішні проблеми впровадження маркетингового менеджменту в цій компанії.
2. Поясніть, як нерозуміння ролі маркетингу з боку керівництва впливає на ефективність управління.
3. Обґрунтуйте, які кроки необхідно зробити для поступового запровадження маркетингового менеджменту (розробка стратегії, підвищення кваліфікації, посилення ролі маркетингу в ухваленні рішень).
4. Запропонуйте приклади змін у структурі та процесах компанії, що дозволять повніше реалізувати концепцію маркетингового менеджменту.

3. КЕЙС «Функції та методи маркетингового менеджменту в роботі торговельної мережі».

Ситуація: Торговельна мережа супермаркетів розширює свою присутність у регіонах. Для ефективного управління маркетинговою діяльністю виконується комплекс функцій: аналіз ринку (дослідження купівельної спроможності, конкурентів, споживчої поведінки), планування (формування асортиментної, цінової, комунікаційної політики), організація (створення маркетингового відділу, розподіл обов'язків між категорійними менеджерами, фахівцями з реклами, аналітиками), мотивація (система бонусів за досягнення маркетингових показників), контроль (аналіз продажів, ефективності акцій, відвідуваності). Методи включають опитування, аналіз чеків, тестування нових форматів викладки, використання програм лояльності, інструментів цифрового маркетингу.

Завдання:

1. Розкрийте, як реалізуються основні функції маркетингового менеджменту в діяльності торговельної мережі.
2. Визначте, які аналітичні, економічні та організаційні методи маркетингового менеджменту застосовуються в описаній ситуації.
3. Обґрунтуйте, чому системний маркетинговий менеджмент є критично важливим для роздрібної торгівлі.
4. Запропонуйте способи підвищення ефективності маркетингових рішень за рахунок розширення використання даних (Big Data, аналітика покупок, сегментація клієнтів).

4. Кейс «Стратегічний маркетинговий менеджмент у технологічній компанії».

Ситуація: Технологічна компанія розробляє програмні продукти для бізнесу. Ринок швидко змінюється, з'являються нові конкуренти, технології, моделі монетизації. Керівництво впроваджує стратегічний маркетинговий менеджмент: щорічно проводиться стратегічний аналіз ринку, визначаються перспективні сегменти, формується портфель продуктів, обираються пріоритетні ринки (локальний, міжнародний). Розробляються стратегії позиціонування продуктів, ціноутворення (підписка, freemium, корпоративні ліцензії), цифрового просування. Маркетинговий департамент тісно співпрацює з R&D та відділом продажів, впливаючи на рішення щодо функціоналу продуктів, запусків оновлень, виходу на нові ринки.

Завдання:

1. Поясніть, у чому проявляється стратегічний характер маркетингового менеджменту в даній компанії.
2. Визначте, які рішення приймаються на основі маркетингового аналізу (вибір сегментів, продуктів, моделей ціноутворення).
3. Обґрунтуйте, чому для технологічної компанії критично важливо постійно оновлювати маркетингову стратегію.
4. Запропонуйте приклади маркетингових показників, які можуть використовуватись для контролю виконання стратегій (частка ринку, LTV клієнта, SAC, рівень утримання користувачів).

5. Кейс «Проблеми впровадження маркетингового менеджменту в малому українському бізнесі».

Ситуація: Невеликий український виробник крафтових продуктів (сирів, соусів, випічки) успішно продавав продукцію через локальні ярмарки та невеликі магазини. З початком розвитку онлайн-торгівлі власники вирішили розширити збут через інтернет-платформи та соціальні мережі. Однак виникли проблеми: відсутність чіткого розуміння цільової аудиторії, непослідовність у ціноутворенні, випадковий характер рекламних активностей, відсутність системного аналізу результатів. Маркетингова діяльність здійснюється «інтуїтивно», без плану й бюджету. У конкурентів, які впровадили маркетинговий менеджмент (аналітика, контент-стратегія, програми лояльності), обсяги продажів зростають швидше.

Завдання:

1. Визначте ключові проблеми, що заважають впровадженню маркетингового менеджменту в малому бізнесі (нестача знань, ресурсів, часу, системності).
2. Поясніть, які базові елементи маркетингового менеджменту можна впровадити навіть у невеликій компанії (простий план, визначення цільової аудиторії, мінімальний бюджет, базова аналітика).
3. Обґрунтуйте, як послідовне впровадження маркетингового підходу може вплинути на розвиток малого бізнесу.

Запропонуйте покроковий план старту маркетингового менеджменту для цього виробника (1–3 кроки на найближчі 6 місяців).

Рекомендований перелік джерел

1. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / О. В. Зозулева, О. В. Шкільний та ін. Київ : КНЕУ, 2021. 392 с.
2. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
3. Маркетинг : навчальний посібник / за ред. Л. В. Балабанової. 4-те вид., переробл. і доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 528 с.
4. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
5. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.

ТЕМА 14. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Особливості управління трудовими ресурсами.
2. Мета та методи управління трудовими ресурсами.
3. Управління кадрами як сфера практичної діяльності.

Основні поняття до теми

Кадровий менеджмент – система принципів, методів і практичних дій щодо формування, використання, розвитку та збереження персоналу організації.

Трудові ресурси – сукупність працівників, які мають необхідні знання, навички, досвід і здатні брати участь у досягненні цілей організації.

Особливості управління трудовими ресурсами – орієнтація на людину як ключовий ресурс, необхідність врахування мотивації, компетенцій, цінностей, соціально-психологічних чинників.

Мета управління трудовими ресурсами – забезпечення організації персоналом потрібної кількості та якості, ефективне використання трудового потенціалу, розвиток і збереження ключових фахівців.

Завдання управління трудовими ресурсами – планування потреби в персоналі, залучення й відбір кадрів, адаптація нових працівників, оцінювання, навчання й розвиток, мотивація, формування резерву, управління кар'єрою, зниження плинності кадрів.

Методи управління трудовими ресурсами – організаційно-адміністративні (накази, інструкції, регламенти), економічні (оплата праці, премії, пільги), соціально-психологічні (комунікації, корпоративна культура, командоутворення).

Управління кадрами як сфера практичної діяльності – сукупність щоденних процесів, пов'язаних із наймом, оформленням, обліком, розвитком, оцінюванням і звільненням персоналу.

Кадрова служба (HR-служба) – спеціалізований підрозділ, що відповідає за реалізацію кадрової політики та організацію роботи з персоналом.

Кадрова політика – система цілей, принципів, правил і підходів організації до формування, використання та розвитку персоналу.

Трудова адаптація – процес входження працівника в нові професійні умови, колектив, організаційну культуру, опанування вимог посади.

Види адаптації персоналу – професійна (опанування роботи), соціально-психологічна (входження в колектив), організаційна (знайомство зі структурою, правилами, процедурами), культурна (прийняття цінностей і норм компанії).

Цілі трудової адаптації – скорочення періоду входження в посаду, зниження стресу, зменшення плинності кадрів, формування лояльності до компанії, досягнення необхідного рівня продуктивності.

Елементи кадрової політики – принципи добору персоналу, система адаптації, навчання й розвитку, мотивація і винагорода, оцінювання результатів, формування кадрового резерву, правила просування і звільнення.

Типи кадрової політики – пасивна (реагування на проблеми постфактум), реактивна (усунення вже виявлених проблем), превентивна (прогнозування потреб у персоналі), активна (довгострокова стратегія розвитку персоналу, випереджаючі заходи).

Фактори, що впливають на кадрову політику – стратегія компанії, стан ринку праці, законодавство, фінансові можливості, корпоративна культура, технологічні зміни, демографічні тенденції.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Сутність і види адаптації персоналу.
2. Цілі і завдання трудової адаптації.
3. Суть, завдання кадрової політики та фактори впливу на неї.
4. Типи кадрової політики організації.
5. Елементи кадрової політики.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке кадровий менеджмент і чим він відрізняється від управління трудовими ресурсами загалом?
2. У чому полягають особливості управління трудовими ресурсами в сучасних умовах?
3. Які основні цілі та завдання управління трудовими ресурсами?
4. Які групи методів використовуються в управлінні персоналом?
5. Що таке трудова адаптація персоналу?
6. Які види адаптації персоналу ви можете назвати?
7. Які цілі та завдання трудової адаптації?
8. Що таке кадрова політика організації?
9. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
10. Які типи кадрової політики за ступенем активності керівництва ви знаєте?
11. Які елементи входять до кадрової політики організації?
12. Яку роль відіграє кадрова служба в реалізації кадрової політики?
13. Як кадровий менеджмент впливає на конкурентоспроможність компанії?
14. Чому важливо поєднувати економічні й соціально-психологічні методи управління персоналом?
15. Які ризики виникають за відсутності продуманої кадрової політики?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Особливості управління трудовими ресурсами в сучасних компаніях.
2. Мета та основні завдання кадрового менеджменту.
3. Види і цілі адаптації персоналу в організації.
4. Кадрова політика компанії: зміст, типи, фактори впливу.
5. Елементи ефективної системи управління персоналом.
6. Практика управління кадрами в міжнародних і українських компаніях.
7. Роль HR-служби у формуванні та реалізації кадрової політики.
8. Методи управління трудовими ресурсами: організаційні, економічні, соціально-психологічні.
9. Управління кар'єрою та кадровий резерв як частина кадрової політики.
10. Проблеми адаптації персоналу в умовах змін та дистанційної роботи.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Система адаптації персоналу в мережі роздрібної торгівлі».

Ситуація: Мережа магазинів одягу стикається з високою плинністю нових працівників протягом перших трьох місяців роботи. Аналіз показує, що новачки не отримують достатньої інформації про правила компанії, стандарти обслуговування, можливості розвитку. Керівництво вирішує запровадити систему адаптації: інтро-зустріч у перший день, наставництво з боку досвідчених працівників, поетапне навчання касовим операціям та стандартам сервісу, ознайомлення з корпоративною культурою, проміжні зустрічі з керівником для зворотного зв'язку. Через пів року рівень плинності новачків помітно знижується, а час виходу на планові показники продуктивності скорочується.

Завдання:

1. Визначте види адаптації персоналу, які реалізуються в даній компанії (професійна, соціально-психологічна, організаційна, культурна).
2. Поясніть, які цілі трудової адаптації досягаються завдяки запропонованим заходам.
3. Обґрунтуйте, як система адаптації впливає на плинність кадрів і продуктивність праці.
4. Запропонуйте додаткові інструменти підтримки нових працівників у період адаптації.

2. КЕЙС «Типи кадрової політики в українській компанії».

Ситуація: У виробничій компанії протягом тривалого часу кадрові питання вирішувалися ситуативно: працівників набирали «в міру потреби», системи розвитку й кар'єрного планування не було, проблеми з плинністю кадрів розглядалися як неминучі. Така кадрова політика мала пасивний характер. Згодом, зі зростанням конкуренції та дефіцитом кваліфікованих кадрів, керівництво почало реагувати на проблеми: проводити опитування причин звільнення, аналізувати ринок праці, переглядати систему оплати

праці – це приклади реактивної політики. На новому етапі компанія вирішує перейти до превентивної та активної кадрової політики: прогнозує потребу в персоналі, формує кадровий резерв, розробляє програми навчання та утримання ключових фахівців.

Завдання:

1. Охарактеризуйте пасивну, реактивну, превентивну та активну кадрову політику на прикладі цієї компанії.
2. Поясніть, які ризики виникають при тривалому збереженні пасивної кадрової політики.
3. Обґрунтуйте переваги переходу до превентивної та активної кадрової політики.
4. Запропонуйте конкретні елементи активної кадрової політики, які компанія може впровадити протягом найближчих двох років.

3. Кейс «Елементи кадрової політики в ІТ-компанії».

Ситуація: ІТ-компанія працює в умовах високої конкуренції за таланти. Кадрова політика орієнтована на залучення, розвиток і утримання кваліфікованих фахівців. Елементами політики є: чіткий процес відбору (технічні інтерв'ю, тестові завдання), програми адаптації для новачків, система наставництва, індивідуальні плани розвитку, внутрішні курси й зовнішні тренінги, прозора система грейдів і зарплат, бонуси за результати, програми опціонів, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, регулярне оцінювання результатів (performance review), планування кар'єри.

Завдання:

1. Перелічіть основні елементи кадрової політики компанії, наведені в ситуації.
2. Поясніть, як кожен з цих елементів сприяє досягненню цілей кадрової політики (залучення, розвиток, утримання персоналу).
3. Обґрунтуйте, чому для знаннєво-орієнтованого бізнесу кадрова політика є стратегічним фактором успіху.
4. Запропонуйте, які показники можна використовувати для оцінювання ефективності кадрової політики (рівень плинності, час закриття вакансій, задоволеність працівників, заповнення вакансій внутрішнім резервом).

4. Кейс «Мета та методи управління трудовими ресурсами в сервісній компанії».

Ситуація: Сервісна компанія з обслуговування клієнтів (call-центр) залежить від якості роботи операторів. Мета управління трудовими ресурсами – забезпечити стабільну якість сервісу, знизити плинність кадрів, підтримувати мотивацію. Застосовуються такі методи: організаційно-адміністративні (чіткі регламенти розмов, скрипти, правила роботи), економічні (фіксована ставка + бонуси за показники якості й кількості оброблених звернень), соціально-психологічні (командні заходи, визнання найкращих працівників, підтримка емоційного стану).

Завдання:

1. Визначте, які конкретні цілі управління трудовими ресурсами переслідує компанія.

2. Розподіліть наведені інструменти за групами методів (організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні).

3. Обґрунтуйте, чому для сервісного бізнесу важливо поєднувати всі три групи методів.

4. Запропонуйте додаткові заходи, які можуть покращити управління персоналом у цій компанії (програми боротьби з вигоранням, можливості кар'єрного зростання, розширення повноважень досвідчених співробітників).

5. Кейс «Управління кадрами як практична діяльність у середній компанії».

Ситуація: У середній торговельній компанії HR-відділ складається з трьох фахівців: рекрутера, кадровика й HR-менеджера з розвитку. Рекрутер відповідає за пошук і відбір кандидатів, кадровик – за оформлення прийому, переведень, відпусток, звільнень, ведення особових справ, HR-менеджер – за адаптацію новачків, організацію навчання, оцінювання, участь у формуванні кадрового резерву. Щоденна практична діяльність включає: проведення співбесід, підготовку наказів, комунікацію з керівниками підрозділів, аналіз плинності, підготовку пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики.

Завдання:

1. Опишіть, як у даній компанії реалізується управління кадрами як сфера практичної діяльності.

2. Поясніть, як розподіл обов'язків між фахівцями HR-відділу сприяє ефективній роботі з персоналом.

3. Обґрунтуйте, які завдання кадрового менеджменту можуть потребувати посилення (аналітика, планування, розвиток лінійних менеджерів у сфері роботи з персоналом).

Запропонуйте, які інструменти автоматизації HR-процесів могли б підвищити ефективність роботи кадрової служби.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / кол. авт. ; наук. ред. О. М. Гребешкова. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 340 с.
2. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Федулова, О. В. Діденко та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 280 с.
3. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
4. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
5. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНУ, 2023. 210 с.

ТЕМА 15. ГРУПИ ТА КОНФЛІКТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ. КОМАНДОУТВОРЕННЯ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття, причини утворення та види груп і команд.
2. Характеристики груп та команд.
3. Стадії розвитку груп та команд.
4. Природа конфлікту. Конфліктна ситуація та інцидент як передумови виникнення конфлікту.
5. Характерні ознаки прояву конфлікту.
6. Види та типи конфліктів.

Основні поняття до теми

Група – сукупність людей, які взаємодіють між собою, мають спільну мету, певні правила поведінки та усвідомлюють свою належність до цього об'єднання.

Формальна група – група, створена адміністрацією організації для виконання певних завдань (відділ, робоча бригада, комісія).

Неформальна група – спонтанно сформована група працівників, об'єднаних особистими симпатіями, спільними інтересами або неформальними лідерами.

Команда – група людей, діяльність яких чітко скоординована, члени взаємодоповнюють компетенції один одного, несуть спільну відповідальність за результат і орієнтовані на спільну мету.

Причини утворення груп і команд – спільні цілі, потреба в координації діяльності, складність завдань, потреба в належності, підтримці, обміні інформацією, інтереси окремих працівників.

Характеристики групи – структура, ролі, норми, статуси членів, групова думка, згуртованість, неформальні лідери.

Характеристики команди – чітко визначена спільна мета, розподіл ролей, взаємодоповнювані компетенції, високий рівень довіри, спільна відповідальність за результат, розвинуті комунікації.

Стадії розвитку групи (команди) – послідовність етапів становлення: формування (forming), штормінг (storming), нормування (norming), виконання (performing), іноді завершення (adjourning).

Формування – стадія знайомства, уточнення цілей, ролей, очікувань, обережної взаємодії.

Штормінг – етап виникнення конфліктів, боротьби за ролі, виявлення відмінностей у поглядах, стилях роботи.

Нормування – вироблення спільних норм, правил, прийнятного стилю взаємодії, зростання згуртованості.

Виконання – стадія ефективної спільної роботи, коли команда сфокусована на досягненні результатів.

Командоутворення (team building) – цілеспрямований процес формування та розвитку команди через підбір людей, визначення ролей, розробку правил взаємодії, тренінги, спільні заходи.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів учасників взаємодії.

Конфліктна ситуація – сукупність умов, протиріч, невідповідностей, які об'єктивно створюють ґрунт для виникнення конфлікту.

Інцидент – конкретний привід (подія, дія, висловлювання), який запускає відкритий прояв конфлікту на основі вже існуючої конфліктної ситуації.

Ознаки прояву конфлікту – напруження у відносинах, емоційні реакції, скарги, звинувачення, блокування рішень, зниження ефективності взаємодії, формування коаліцій.

Види конфліктів – внутрішньоособистісні (всередині однієї людини), міжособистісні (між двома людьми), між особистістю і групою, міжгрупові (між підрозділами, командами).

Типи конфліктів за змістом – конфлікт інтересів, конфлікт цінностей, конфлікт цілей, конфлікт через обмежені ресурси, рольовий конфлікт, інформаційний конфлікт.

Конструктивний конфлікт – конфлікт, який сприяє виявленню проблем, генеруванню нових ідей і врешті призводить до покращення роботи.

Деструктивний конфлікт – конфлікт, що руйнує відносини, знижує ефективність, призводить до стресу, плинності кадрів, втрат для організації.

Система управління конфліктами – сукупність принципів, процедур, правил і методів, спрямованих на попередження, своєчасне виявлення, аналіз і конструктивне розв'язання конфліктів.

Методи управління конфліктами – організаційні (чіткий розподіл повноважень, регламенти), адміністративні (рішення керівника), комунікативні (переговори, медіація), психологічні (робота з установками, емоціями).

Стратегії поведінки в конфлікті – суперництво, уникнення, пристосування, компроміс, співробітництво.

Роль керівника в конфлікті – діагностика причин, вибір стилю втручання, посередництво між сторонами, створення умов для конструктивного вирішення, профілактика повторення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Типові причини виникнення конфліктів в організації.
2. Система управління конфліктами в організаціях.
3. Методи управління конфліктами.
4. Основні стратегії поведінки в конфлікті.
5. Дії керівника в процесі розвитку конфлікту.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке група і чим вона відрізняється від команди?
2. Які бувають формальні та неформальні групи в організації?

3. Які основні характеристики ефективної команди?
4. Які стадії розвитку проходять групи та команди?
5. Що таке командоутворення і з якою метою воно проводиться?
6. Що таке конфлікт у менеджменті?
7. Чим відрізняється конфліктна ситуація від інциденту?
8. Які основні ознаки прояву конфлікту в колективі?
9. Які види та типи конфліктів ви можете назвати?
10. У чому різниця між конструктивним і деструктивним конфліктом?
11. Які типові причини конфліктів в організаціях?
12. Що включає система управління конфліктами?
13. Які основні стратегії поведінки в конфлікті існують?
14. Які методи може використовувати керівник для управління конфліктами?
15. Яку роль відіграє керівник на різних стадіях розвитку конфлікту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Види груп і команд в організації та їх роль у менеджменті.
2. Етапи розвитку робочих команд та їх особливості.
3. Командоутворення як інструмент підвищення ефективності роботи.
4. Природа конфлікту в організації та його функції.
5. Типові причини конфліктів між підрозділами компанії.
6. Стратегії поведінки в конфлікті та їх наслідки для колективу.
7. Система управління конфліктами в сучасній організації.
8. Роль керівника у попередженні та розв'язанні конфліктів.
9. Методи конструктивного вирішення конфліктів у командах.
10. Формування культури відкритого діалогу як профілактика деструктивних конфліктів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. КЕЙС «Стадії розвитку команди в проєкті впровадження нової CRM-системи».

Ситуація: У компанії створено міжфункціональну команду для впровадження нової CRM-системи. На етапі формування члени команди знайомляться, обговорюють загальні цілі, але не до кінця розуміють ролі один одного. На стадії штормінгу виникають конфлікти: ІТ-фахівці вважають, що менеджери з продажу висувують нереалістичні вимоги, а менеджери продажів переконані, що ІТ-фахівці не розуміють потреб клієнтів. Після низки нарад, за участю керівника проєкту, команда виробляє спільні правила взаємодії, уточнює вимоги, розподіляє відповідальність – це стадія нормування. Згодом команда переходить до ефективної роботи: завдання виконуються вчасно, учасники взаємодоповнюють один одного, проблеми вирішуються конструктивно – стадія виконання.

Завдання:

1. Визначте основні особливості кожної стадії розвитку команди в описаній ситуації.

2. Поясніть, чому стадія «штормінгу» є природною і важливою для формування зрілої команди.

3. Обґрунтуйте, які дії керівника проєкту допомогли перейти від конфліктів до нормування і виконання.

4. Запропонуйте інструменти командоутворення, які могли б прискорити проходження стадій розвитку (спільні робочі сесії, командні правила, фасилітовані обговорення).

2. КЕЙС «Типові причини виникнення конфліктів між відділами продажів та логістики».

Ситуація: В організації регулярно виникають конфлікти між відділом продажів та логістичним відділом. Менеджери з продажів звинувачують логістів у несвоєчасній доставці замовлень, що призводить до невдоволення клієнтів. Логісти, своєю чергою, стверджують, що продавці приймають замовлення з нереалістичними термінами, не враховуючи завантаженість складів і транспортних засобів. У результаті посилюється взаємне роздратування, знижується якість комунікації, співробітники уникають спільних обговорень.

Завдання:

1. Визначте типові причини конфлікту в даній ситуації (розбіжність цілей, проблеми координації, інформаційні прогалини, обмежені ресурси).

2. Поясніть, до якого типу конфлікту за змістом можна віднести цю ситуацію (конфлікт цілей, інтересів, інформаційний).

3. Обґрунтуйте, які організаційні заходи (узгоджені стандарти, спільне планування, єдині KPI) можуть зменшити ймовірність таких конфліктів.

4. Запропонуйте, як керівництво може побудувати систему управління конфліктами між підрозділами.

3. КЕЙС «Система управління конфліктами в сервісній компанії».

Ситуація: Сервісна компанія, що обслуговує корпоративних клієнтів, впровадила систему управління конфліктами. Вона включає: правила фіксації скарг і конфліктних ситуацій, процедури розгляду конфліктів на рівні безпосереднього керівника, можливість ескалації на вищий рівень, залучення HR-фахівця як посередника, регулярні тренінги для менеджерів із комунікації та вирішення конфліктів. Керівники вчаться розрізняти конструктивні й деструктивні конфлікти, використовувати конфлікт як джерело покращень.

Завдання:

1. Опишіть основні елементи системи управління конфліктами в даній компанії.

2. Поясніть, чому формалізація процедур роботи з конфліктами є важливою для організації.

3. Обґрунтуйте, як навчання менеджерів впливає на якість розв'язання конфліктів.

4. Запропонуйте додаткові елементи системи (анонімні канали зворотного зв'язку, регулярний аналіз причин конфліктів, коригувальні заходи).

4. КЕЙС «Стратегії поведінки в конфлікті в команді проєкту».

Ситуація: У проєктній команді виник конфлікт між двома фахівцями щодо підходів до виконання завдання. Перший наполягає на власному варіанті, не бажає відступати, застосовує стратегію суперництва. Другий уникає відкритого обговорення, погоджується формально, але знижує активність – це стратегія уникнення. Керівник команди пропонує компроміс: використати частину ідей кожного, щоб швидше завершити завдання. Згодом команда за участю фасилітатора обирає стратегію співробітництва – відверто обговорює аргументи, аналізує плюси й мінуси варіантів, знаходить третє рішення, що виявляється кращим за початкові.

Завдання:

1. Визначте стратегії поведінки в конфлікті, які продемонстрували учасники та керівник (суперництво, уникнення, компроміс, співробітництво).
2. Поясніть переваги і недоліки кожної стратегії в контексті роботи команди.
3. Обґрунтуйте, чому стратегія співробітництва в багатьох випадках є оптимальною для довгострокової взаємодії.
4. Запропонуйте, як керівник може розвивати в команді навички конструктивної поведінки в конфліктах.

5. КЕЙС «Дії керівника в процесі розвитку конфлікту між співробітниками».

Ситуація: У відділі маркетингу тривалий час накопичувалася напруга між двома співробітниками: один вважав, що його колега не виконує своїх обов'язків, інший – що на нього перекладають «чужу» роботу. Керівник спочатку ігнорував сигнали (саркастичні зауваження, скарги), сподіваючись, що все «саме минеться». Згодом конфлікт перейшов у відкриту фазу: відмова співпрацювати, зрив спільних завдань. Керівник був змушений втрутитися: провів індивідуальні бесіди, спільну зустріч для прояснення позицій, уточнив розподіл обов'язків, зафіксував домовленості письмово, визначив критерії оцінки роботи кожного. Також він домовився про регулярні короткі зустрічі для моніторингу ситуації.

Завдання:

1. Проаналізуйте помилки керівника на ранніх стадіях розвитку конфлікту (ігнорування сигналів, відсутність профілактики).
2. Опишіть дії керівника, які сприяли переведенню конфлікту в конструктивне русло (прояснення позицій, розподіл обов'язків, фіксація домовленостей).
3. Обґрунтуйте, які кроки керівник міг би зробити раніше, щоб запобігти переходу конфлікту в деструктивну форму.

4. Запропонуйте загальний алгоритм дій керівника при виявленні конфлікту між підлеглими.

Рекомендований перелік джерел

1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / кол. авт. ; наук. ред. О. М. Гребешкова. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 340 с.
2. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 520 с.
3. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
4. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
5. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. В. Кравчук та ін. Рівне : МЕНГУ, 2023. 210 с.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

Тема 1. Сутність менеджменту та його еволюція

1. Термін «менеджмент» у сучасному розумінні найчастіше означає:
 - а) систему бухгалтерського обліку;
 - б) процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації;
 - в) лише контроль за діяльністю персоналу;
 - г) лише мистецтво керівництва людьми.
2. До об'єкта менеджменту насамперед належить:
 - а) система оподаткування держави;
 - б) виробничо-господарська організація та процеси, що в ній відбуваються;
 - в) особисті потреби менеджера;
 - г) політичні партії та громадські організації.
3. Головною кінцевою метою менеджменту в бізнес-структурі є:
 - а) максимізація прибутку за будь-яку ціну;
 - б) досягнення цілей організації з урахуванням інтересів стейкхолдерів;
 - в) зростання чисельності персоналу;
 - г) мінімізація податкових платежів.
4. Менеджмент як наука передусім вивчає:
 - а) технічні параметри обладнання;
 - б) закономірності та принципи управління організаціями;
 - в) лише психологію особистості;
 - г) тільки фінансові процеси.
5. Що найбільш повно відображає сутність менеджменту як мистецтва:
 - а) дотримання інструкцій без ініціативи;
 - б) творчий підхід до розв'язання управлінських проблем;
 - в) виконання рішень вищого керівництва;
 - г) накопичення статистичної інформації.
6. До суб'єкта менеджменту належать:
 - а) тільки власники компанії;
 - б) менеджери та органи управління, що впливають на об'єкт;
 - в) лише акціонери;
 - г) будь-які зовнішні стейкхолдери.
7. На якому рівні менеджменту приймаються стратегічні рішення:
 - а) нижчий (оперативний) рівень;
 - б) середній рівень;
 - в) вищий рівень управління;
 - г) неформальні групи працівників.
8. Яка з наведених ознак найбільше характеризує менеджера-професіонала:
 - а) випадкове призначення на посаду;
 - б) спеціальні знання з управління та відповідний досвід;
 - в) високий рівень фізичної сили;
 - г) одноосібне виконання всієї роботи в підрозділі.
9. Менеджмент як система знань та практичної діяльності характеризується:

- а) тільки теоретичними розробками;
- б) поєднанням теорії управління та її практичної реалізації;
- в) виключно практичним досвідом;
- г) лише технологічними інноваціями.

10. Який підхід розглядає менеджмент як сукупність взаємопов'язаних елементів (цілі, структура, процеси, ресурси):

- а) емпіричний;
- б) системний;
- в) адміністративний;
- г) психологічний.

Тема 2. Закони і принципи менеджменту

1. Закон композиції в менеджменті відображає:

- а) залежність результатів від мотивації працівників;
- б) узгодженість і взаємодію елементів системи для досягнення спільної мети;
- в) підпорядкованість працівників керівнику;
- г) вплив зовнішнього середовища на організацію.

2. Закон пропорційності в діяльності організації означає:

- а) рівний рівень зарплати всіх працівників;
- б) відповідність між частинами системи та її ресурсами для досягнення цілей;
- в) пріоритет виробництва над збутом;
- г) самостійність підрозділів.

3. Закон найменших у менеджменті характеризує:

- а) пріоритет дрібних підприємств;
- б) залежність результату від найслабшого елемента системи;
- в) мінімізацію витрат заробітної плати;
- г) прагнення до скорочення штату.

4. Дія закону синергії проявляється тоді, коли:

- а) сукупний результат командної роботи перевищує суму індивідуальних результатів;
- б) кожен працює ізольовано;
- в) усувається будь-яка кооперація;
- г) відсутня взаємодія підрозділів.

5. Закон інформованості-впорядкованості означає, що:

- а) надлишок інформації завжди покращує управління;
- б) чим вищий рівень інформованості, тим більша впорядкованість системи;
- в) інформація не впливає на порядок в організації;
- г) порядок залежить тільки від дисципліни.

6. Закон єдності аналізу та синтезу в менеджменті передбачає:

- а) необхідність роздільного застосування аналізу та синтезу;
- б) послідовне поєднання розкладання системи на частини та їхнього узагальнення;
- в) пріоритет аналізу над синтезом;
- г) відмову від синтезу в управлінні.

7. Закон самозбереження організації відображає:

- а) прагнення до скорочення персоналу;
 - б) інстинктивне прагнення системи зберегти своє існування і цілісність;
 - в) ліквідацію неефективних підрозділів;
 - г) підвищення оплати праці.
8. Принцип науковості в менеджменті означає:
- а) використання особистого досвіду замість теорії;
 - б) опору управління на перевірені теоретичні знання й методи;
 - в) відмову від нових підходів;
 - г) опору лише на інтуїцію керівника.
9. Принцип системності в менеджменті передбачає:
- а) розгляд підрозділів незалежно один від одного;
 - б) аналіз організації як цілісної динамічної системи;
 - в) ізоляцію зовнішнього середовища;
 - г) орієнтацію тільки на фінансові показники.
10. Який принцип відображає здатність системи менеджменту адаптуватися до змін середовища:
- а) принцип централізації;
 - б) принцип гнучкості;
 - в) принцип стабільності;
 - г) принцип єдиноначальності.

Тема 3. Зовнішнє і внутрішнє середовище бізнес-структури

1. До макросередовища бізнес-структури НЕ належить:
 - а) політико-правові фактори;
 - б) технологічні фактори;
 - в) конкуренти в галузі;
 - г) економічні фактори.
2. До мікросередовища бізнес-структури належать:
 - а) культура суспільства;
 - б) постачальники, конкуренти, споживачі, посередники;
 - в) демографічні тенденції;
 - г) природно-кліматичні умови.
3. Місія бізнес-структури – це:
 - а) перелік конкретних завдань на рік;
 - б) формулювання причин існування організації та її призначення;
 - в) перелік посадових обов'язків персоналу;
 - г) фінансовий план компанії.
4. Бачення бізнес-структури відображає:
 - а) нинішній стан компанії;
 - б) бажаний майбутній стан організації;
 - в) тільки фінансові цілі;
 - г) перелік конкурентів.
5. До основних чинників макросередовища належать:
 - а) постачальники і конкуренти;
 - б) політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори;

- в) покупці і посередники;
- г) внутрішня структура організації.
- 6. Які елементи належать до внутрішнього середовища бізнес-структури:
 - а) законодавство країни;
 - б) структура управління, ресурси, персонал, корпоративна культура;
 - в) постачальники сировини;
 - г) державні органи.
- 7. Конкурентні сили за М. Портером включають, зокрема:
 - а) рівень безробіття;
 - б) загрозу появи товарів-замінників;
 - в) лише вплив держави;
 - г) тільки внутрішні конфлікти в колективі.
- 8. До чинників галузевого конкурентного середовища НЕ належить:
 - а) сила постачальників;
 - б) сила споживачів;
 - в) внутрішня корпоративна культура;
 - г) інтенсивність конкуренції в галузі.
- 9. Який інструмент найчастіше використовується для комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища:
 - а) SWOT-аналіз;
 - б) PERT-аналіз;
 - в) сітьове планування;
 - г) ABC-аналіз.
- 10. До сильних сторін (Strengths) у SWOT-аналізі відносять:
 - а) загрози з боку конкурентів;
 - б) внутрішні переваги бізнес-структури;
 - в) макроекономічні ризики;
 - г) зміни законодавства.

Тема 4. Стратегічне планування та розвиток бізнес-структури

1. Стратегія бізнес-структури – це:
 - а) перелік поточних завдань на тиждень;
 - б) довгостроковий план досягнення цілей організації в конкурентному середовищі;
 - в) набір інструкцій для працівників;
 - г) перелік посадових обов'язків.
2. До рівнів стратегії в організації належать:
 - а) корпоративний, діловий, функціональний;
 - б) технічний, операційний, виробничий;
 - в) тактичний, нормативний, адміністративний;
 - г) індивідуальний, груповий, колективний.
3. Який з інструментів використовується для портфельного аналізу бізнес-напрямів:
 - а) матриця BCG або McKinsey;
 - б) SWOT-аналіз;

- в) PEST-аналіз;
 - г) метод «мозкового штурму».
4. Стратегічне планування відрізняється від оперативного тим, що:
- а) орієнтується на короткостроковий період;
 - б) зосереджується на деталізації щоденних завдань;
 - в) визначає довгострокові цілі та напрями розвитку;
 - г) не пов'язане з ресурсами.
5. До основних етапів стратегічного планування належать:
- а) прийняття рішень тільки інтуїтивно;
 - б) аналіз середовища, формування місії та цілей, вибір стратегії, реалізація й контроль;
 - в) лише розробка бюджету;
 - г) тільки кадрове планування.
6. Яка стратегія зазвичай обирається для ринку з високою привабливістю та сильною конкурентною позицією:
- а) стратегія «жнив»;
 - б) стратегія інвестицій і зростання;
 - в) стратегія виходу з ринку;
 - г) стратегія вибірковості.
7. Стратегія «жнив» найчастіше передбачає:
- а) активні інвестиції в розвиток;
 - б) максимізацію короткострокового прибутку з поступовим згортанням діяльності;
 - в) вихід на нові ринки;
 - г) збільшення штату.
8. Відмінною рисою стратегічних цілей є:
- а) надмірна деталізація;
 - б) короткий строк досягнення;
 - в) орієнтація на довгострокову перспективу та загальний напрям розвитку;
 - г) відсутність вимірюваності.
9. Який документ найчастіше використовується для представлення проекту розвитку окремого напрямку бізнесу інвесторам:
- а) посадова інструкція;
 - б) бізнес-план;
 - в) внутрішній наказ;
 - г) протокол наради.
10. Вибір стратегії повинен ґрунтуватися насамперед на:
- а) особистих уподобаннях власника;
 - б) аналізі середовища та ресурсного потенціалу компанії;
 - в) наслідуванні конкурентів;
 - г) випадкових можливостях.

Тема 5. Організаційна діяльність та організаційні структури

1. Організаційна функція менеджменту спрямована насамперед на:
 - а) визначення місії;
 - б) формування структури, розподіл повноважень і відповідальності;
 - в) контроль фінансових показників;
 - г) проведення маркетингових досліджень.
2. Лінійна організаційна структура управління характеризується тим, що:
 - а) кожний підлеглий має кількох безпосередніх керівників;
 - б) між рівнями управління відсутні зв'язки;
 - в) кожен підлеглий має одного керівника, що здійснює керівництво всією діяльністю;
 - г) усі рішення приймаються колегіально.
3. Функціональна структура управління передбачає:
 - а) об'єднання працівників за територіальним принципом;
 - б) виділення підрозділів за основними функціями (маркетинг, фінанси, виробництво тощо);
 - в) відсутність спеціалізації;
 - г) прив'язку підрозділів до окремих продуктів.
4. Матрична організаційна структура поєднує:
 - а) лише функціональну структуру;
 - б) лише лінійну структуру;
 - в) лінійно-функціональну і проектно-цільову структури;
 - г) тільки територіальну структуру.
5. Делегування повноважень означає:
 - а) повну відмову керівника від відповідальності;
 - б) передачу частини прав і завдань підлеглим із збереженням відповідальності керівника;
 - в) лише передачу завдань без прав;
 - г) переадресацію обов'язків на вищий рівень.
6. Централізація управління означає:
 - а) зосередження більшості повноважень на вищому рівні;
 - б) передачу прав на нижчі рівні;
 - в) відсутність керівництва;
 - г) створення неформальних груп.
7. Децентралізація сприяє:
 - а) зниженню оперативності рішень;
 - б) підвищенню гнучкості та залученню нижчих рівнів до прийняття рішень;
 - в) концентрації всіх рішень у топ-менеджменту;
 - г) посиленню бюрократії.
8. Регламентація в організації передбачає:
 - а) повну свободу дій співробітників;
 - б) встановлення правил, положень, інструкцій, що регулюють діяльність;
 - в) відмову від документування процесів;
 - г) лише усні домовленості.
9. Яка структура найбільш придатна для управління складними проектами:

- а) лінійна;
- б) матрична;
- в) функціональна;
- г) дивізіональна за продуктом.

10. Вибір організаційної структури управління залежить насамперед від:

- а) особистих уподобань директора;
- б) розміру компанії, типу діяльності, середовища та стратегії;
- в) кількості офісів;
- г) віку працівників.

Тема 6. Мотивування та мотиваційні теорії

1. Мотивація в менеджменті – це:

- а) процес контролю над поведінкою працівників;
- б) процес спонукання людей до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) система штрафів;
- г) процедура добору персоналу.

2. Внутрішня мотивація працівника базується на:

- а) виключно матеріальних стимулах;
- б) інтересах до змісту роботи, самореалізації, визнанні;
- в) страху перед покаранням;
- г) контролі керівника.

3. Змістові теорії мотивації зосереджені на:

- а) процесі прийняття рішень працівником;
- б) змісті потреб, що спонукають людину до діяльності;
- в) аналізі системи винагород;
- г) впливі випадкових факторів.

4. У моделі А. Маслоу потреби найвищого рівня – це:

- а) фізіологічні потреби;
- б) потреби безпеки;
- в) соціальні потреби;
- г) потреби самореалізації.

5. Яка теорія мотивації поділяє фактори на гігієнічні та мотиваційні:

- а) ієрархія потреб Маслоу;
- б) двофакторна теорія Герцберга;
- в) теорія ERG;
- г) теорія очікувань.

6. Теорія очікувань В. Врума підкреслює значення:

- а) лише рівня зарплати;
- б) зв'язку між зусиллями, результатами і винагородою;
- в) групових норм;
- г) індивідуальних рис характеру.

7. Процесуальні теорії мотивації аналізують:

- а) структуру потреб людини;
- б) те, як людина оцінює й обирає варіанти поведінки для отримання винагороди;

- в) тільки матеріальні стимули;
 - г) лише соціальний статус працівника.
8. До нематеріальних методів мотивації належить:
- а) премія за перевиконання плану;
 - б) визнання досягнень, кар'єрний ріст, цікаві завдання;
 - в) надбавка до окладу;
 - г) виплата дивідендів.

9. Який з наведених факторів може демотивувати працівників:

- а) чіткі критерії оцінки;
- б) несправедливий розподіл винагород;
- в) можливості навчання;
- г) участь у прийнятті рішень.

10. Основна помилка менеджера у мотивації персоналу полягає в тому, що він:

- а) враховує індивідуальні потреби;
- б) використовує різні стимули;
- в) вважає, що всі працівники мотивуються однаково;
- г) надає зворотний зв'язок.

Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Контролювання як функція менеджменту – це:

- а) лише пошук винних у відхиленнях;
- б) процес вимірювання результатів, порівняння їх зі стандартами та внесення коригувань;
- в) епізодична перевірка документів;
- г) виключно фінансовий аудит.

2. Попередній контроль здійснюється:

- а) після завершення роботи;
- б) у процесі виконання операцій;
- в) до початку виконання робіт;
- г) лише раз на рік.

3. Поточний (оперативний) контроль характеризується тим, що:

- а) проводиться після завершення звітного періоду;
- б) здійснюється в процесі виконання операцій;
- в) орієнтований тільки на фінансові результати;
- г) не пов'язаний зі зворотним зв'язком.

4. Заключний контроль проводиться:

- а) до початку робіт;
- б) у процесі виконання завдань;
- в) після завершення робіт або періоду;
- г) без урахування результатів.

5. Стандарти контролю – це:

- а) випадкові орієнтири;
- б) заздалегідь встановлені показники, з якими порівнюють фактичні результати;

- в) лише бюджетні обмеження;
 - г) тільки якісні характеристики.
6. До характеристик ефективного контролю НЕ належить:
- а) своєчасність;
 - б) об'єктивність;
 - в) надмірна деталізація всіх дрібниць;
 - г) економічність.
7. Надмірний контроль може призвести до:
- а) зростання довіри до керівника;
 - б) бюрократизації, зниження мотивації, відчуття недовіри;
 - в) повної самостійності працівників;
 - г) зростання творчості.
8. Дефіцит контролю в організації найчастіше спричиняє:
- а) чітку координацію дій;
 - б) накопичення помилок, хаос, відхилення від цілей;
 - в) підвищення дисципліни;
 - г) покращення якості роботи.
9. Порівняння фактичних результатів із плановими дає змогу:
- а) уникати прийняття рішень;
 - б) виявляти відхилення та їх причини;
 - в) замінити планування;
 - г) скасувати регулювання.
10. Психологічні аспекти контролю пов'язані з тим, що:
- а) контроль не впливає на стан працівників;
 - б) працівники можуть сприймати контроль як підтримку або як недовіру;
 - в) контроль завжди підвищує мотивацію;
 - г) працівники байдужі до форм контролю.

Тема 8. Регулювання як загальна функція менеджменту

1. Регулювання в системі менеджменту – це:
- а) разова перевірка діяльності;
 - б) оперативний вплив на хід виконання рішень для усунення відхилень;
 - в) винятково фінансовий облік;
 - г) діяльність тільки державних органів.
2. Головна відмінність регулювання від контролювання полягає в тому, що регулювання:
- а) фіксує відхилення, але не змінює ситуацію;
 - б) не пов'язане з інформацією про результати;
 - в) передбачає оперативне коригування дій у відповідь на відхилення;
 - г) здійснюється лише після завершення робіт.
3. Оперативне регулювання – це:
- а) розробка довгострокової стратегії;
 - б) щоденне коригування процесів для досягнення поточних цілей;
 - в) контроль виконання бюджетів;
 - г) виключно кадрові рішення.

4. Об'єктом регулювання в організації можуть бути:
 - а) тільки фінансові показники;
 - б) процеси, графіки, завантаженість ресурсів, якість виконання робіт;
 - в) тільки зовнішнє середовище;
 - г) лише документообіг.
5. Першим етапом процесу регулювання є:
 - а) оцінка ефективності регулюючих дій;
 - б) випадковий вибір заходів;
 - в) виявлення відхилень від заданих параметрів;
 - г) застосування санкцій до працівників.
6. Аналіз причин відхилень у регулюванні потрібний для того, щоб:
 - а) знайти винного;
 - б) прийняти обґрунтовані коригувальні рішення;
 - в) збільшити обсяг звітності;
 - г) скоротити персонал.
7. Профілактичне регулювання спрямоване на:
 - а) реагування на вже сформовані проблеми;
 - б) попередження можливих відхилень до їхнього прояву;
 - в) підсилення контролю за персоналом;
 - г) скорочення планів.
8. Реактивне регулювання характеризується тим, що:
 - а) проблеми прогнозуються заздалегідь;
 - б) заходи вживаються після виникнення відхилень;
 - в) регулювання взагалі не проводиться;
 - г) регулювання замінюється плануванням.
9. Потреба державного регулювання бізнесу обумовлена, зокрема:
 - а) лише бажанням збільшити податки;
 - б) необхідністю забезпечення суспільних інтересів і безпеки;
 - в) прагненням зруйнувати конкуренцію;
 - г) повною заміною ринку адміністративними командами.
10. Закордонний досвід дерегуляції бізнесу свідчить, що:
 - а) повна відмова від регулювання завжди корисна;
 - б) спрощення процедур при збереженні базових вимог підвищує підприємницьку активність;
 - в) жорсткий контроль є єдино можливим;
 - г) малий бізнес не потребує жодних правил.

Тема 9. Методи менеджменту

1. Методи менеджменту – це:
 - а) лише інструкції для персоналу;
 - б) способи і прийоми впливу менеджерів на працівників та процеси для досягнення цілей;
 - в) набір технічних операцій;
 - г) тільки фінансові розрахунки.
2. Організаційно-адміністративні методи управління базуються переважно на:

- а) матеріальному стимулюванні;
 - б) моральному заохоченні;
 - в) владно-розпорядчому впливі, нормах і регламентах;
 - г) неформальних стосунках у колективі.
3. До організаційно-адміністративних методів належать:
- а) преміювання та бонуси;
 - б) накази, розпорядження, інструкції, правила внутрішнього розпорядку;
 - в) корпоративні свята;
 - г) ділові ігри.
4. Економічні методи управління ґрунтуються на:
- а) страху перед покаранням;
 - б) використанні економічних інтересів, цін, прибутку, системи оплати праці;
 - в) виключно моральних стимулах;
 - г) особистій симпатії керівника.
5. До соціально-психологічних методів управління належать:
- а) штрафи та звільнення;
 - б) вплив через групові процеси, лідерство, корпоративну культуру, комунікацію;
 - в) розробка технологічних карт;
 - г) нормування праці.
6. Взаємодія методів менеджменту передбачає:
- а) використання тільки однієї групи методів;
 - б) комплексне застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів;
 - в) чергування методів залежно від настрою керівника;
 - г) відмову від економічних методів.
7. Які методи переважають при реалізації функції мотивації:
- а) організаційно-адміністративні;
 - б) економічні та соціально-психологічні;
 - в) суто технологічні;
 - г) правові.
8. При розробці структури управління насамперед застосовують:
- а) соціально-психологічні методи;
 - б) організаційно-адміністративні методи;
 - в) рекламні методи;
 - г) виключно фінансові стимули.
9. Яка помилка найчастіше виникає при використанні організаційно-адміністративних методів:
- а) недостатня формалізація;
 - б) надмірна жорсткість, дріб'язковий контроль, ігнорування мотивації;
 - в) відсутність інструкцій;
 - г) повна довіра до персоналу.
10. Методи менеджменту як результат функціональної діяльності означають, що:
- а) методи не пов'язані з функціями управління;

- б) кожна функція реалізується через специфічні групи методів;
- в) методи замінюють функції;
- г) функції повністю визначаються законодавством.

Тема 10. Управлінські рішення в менеджменті

1. Управлінське рішення – це:
 - а) будь-яка дія працівника;
 - б) свідомий вибір керівником одного з можливих варіантів дій для розв'язання проблеми;
 - в) інтуїтивне відчуття без оформлення;
 - г) технічна операція.
2. За змістом управлінські рішення поділяють на:
 - а) короткі і довгі;
 - б) стратегічні, тактичні та оперативні;
 - в) кадрові та фінансові;
 - г) загальні і часткові.
3. Стратегічні управлінські рішення характеризуються:
 - а) коротким строком дії;
 - б) високим рівнем деталізації;
 - в) довгостроковими наслідками і значним впливом на розвиток організації;
 - г) відсутністю ризику.
4. Програмовані управлінські рішення:
 - а) приймаються в унікальних ситуаціях;
 - б) базуються на сформульованих правилах і процедурах у типових ситуаціях;
 - в) не потребують правил;
 - г) не підлягають повторенню.
5. Ефективність управлінського рішення означає:
 - а) мінімізацію витрат за будь-яку ціну;
 - б) ступінь досягнення цілей з оптимальними витратами ресурсів;
 - в) швидкість ухвалення рішення без урахування наслідків;
 - г) максимальну суворість до підлеглих.
6. Першим етапом процесу розробки управлінського рішення є:
 - а) вибір альтернативи;
 - б) виявлення і формулювання проблеми;
 - в) контроль виконання;
 - г) оцінка результатів.
7. Модель «обмеженої раціональності» виходить з того, що менеджер:
 - а) має повну інформацію;
 - б) здатний проаналізувати всі можливі альтернативи;
 - в) обирає достатньо прийнятне, а не ідеальне рішення через обмеження часу та інформації;
 - г) ухвалює рішення тільки інтуїтивно.
8. До факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень, належать:
 - а) тільки особисті симпатії;
 - б) інформація, час, ризик, досвід, організаційна культура;

- в) виключно формальні інструкції;
 - г) політичні погляди працівників.
9. Колективне прийняття управлінського рішення доцільне, коли:
- а) проблема проста і стандартна;
 - б) потрібна висока швидкість реагування;
 - в) необхідні різні точки зору і залучення експертів;
 - г) керівник не бажає спілкуватися з підлеглими.
10. Типовою помилкою менеджерів при прийнятті рішень є:
- а) аналіз альтернатив;
 - б) ігнорування альтернатив, поспішні рішення без достатньої інформації;
 - в) залучення експертів;
 - г) оцінка ризиків.

Тема 11. Керівництво і лідерство

1. Влада керівника – це:
 - а) право підпису документів;
 - б) здатність впливати на поведінку інших людей;
 - в) лише формальна посада;
 - г) кількість підлеглих.
2. Легітимна влада ґрунтується на:
 - а) особистій симпатії;
 - б) офіційно закріплених повноваженнях посади;
 - в) високій кваліфікації;
 - г) володінні інформацією.
3. Експертна влада зумовлена:
 - а) формальним статусом;
 - б) страхом покарання;
 - в) наявністю спеціальних знань та компетентності;
 - г) матеріальними ресурсами.
4. Референтна влада пов'язана з:
 - а) покараннями;
 - б) харизмою, привабливістю особистості, бажанням наслідувати лідера;
 - в) юридичними санкціями;
 - г) розподілом ресурсів.
5. Лідерство в організації – це:
 - а) лише виконання адміністративних функцій;
 - б) здатність впливати на людей, надихати їх і спрямовувати на досягнення цілей;
 - в) контроль за дисципліною;
 - г) технічне керівництво.
6. Для авторитарного стилю керівництва характерно:
 - а) широке залучення підлеглих до прийняття рішень;
 - б) одноосібне прийняття рішень і жорсткий контроль;
 - в) повна свобода співробітників;
 - г) відсутність контролю.

7. Демократичний стиль керівництва передбачає:

- а) мінімальне спілкування з підлеглими;
- б) колективне обговорення рішень, врахування думки співробітників;
- в) зосередження влади в руках керівника;
- г) відсутність зворотного зв'язку.

8. Ліберальний (laissez-faire) стиль керівництва характеризується:

- а) жорстким контролем;
- б) практично повною самостійністю підлеглих і слабким втручанням керівника;
- в) постійними нарадами;
- г) деталізованими інструкціями.

9. Ситуативні теорії лідерства стверджують, що:

- а) існує один універсальний ефективний стиль;
- б) ефективність стилю залежить від конкретної ситуації та зрілості підлеглих;
- в) стиль не впливає на результат;
- г) стиль визначається тільки особистістю лідера.

10. Неформальний лідер у колективі – це:

- а) завжди керівник підрозділу;
- б) особа, що має вплив завдяки авторитету, хоча може не займати керівної посади;
- в) працівник з найвищою зарплатою;
- г) представник профспілки.

Тема 12. Відповідальність та етика в менеджменті

1. Відповідальність у менеджменті означає:

- а) лише формальне підписання документів;
- б) обов'язок нести наслідки прийнятих рішень і дій;
- в) перекладання провини на підлеглих;
- г) уникнення ризику.

2. Етика менеджменту – це:

- а) сукупність юридичних норм;
- б) система моральних принципів і норм поведінки в управлінні;
- в) набір рекламних гасел;
- г) внутрішні фінансові правила.

3. Соціальна відповідальність бізнесу передбачає:

- а) орієнтацію лише на прибуток;
- б) врахування інтересів суспільства, довкілля та стейкхолдерів;
- в) відмову від конкурентної боротьби;
- г) повну відсутність державного контролю.

4. Юридична відповідальність менеджера настає у разі:

- а) порушення моральних норм без наслідків;
- б) порушення законодавства, контрактів, прав працівників і споживачів;
- в) невиконання неформальних домовленостей;
- г) зниження прибутку.

5. Етична поведінка менеджера передбачає:

- а) приховування інформації в особистих інтересах;
 - б) чесність, справедливість, повагу до партнерів і працівників;
 - в) маніпулювання підлеглими;
 - г) ігнорування зобов'язань.
6. Діловий етикет у компанії регулює:
- а) лише форму одягу;
 - б) правила поведінки, комунікації, проведення зустрічей, зовнішній вигляд;
 - в) тільки електронне листування;
 - г) виключно харчування працівників.
7. Конфлікт інтересів виникає тоді, коли:
- а) збігаються інтереси всіх сторін;
 - б) особисті інтереси менеджера суперечать інтересам організації чи клієнтів;
 - в) менеджер ухвалює колегіальне рішення;
 - г) працівник отримує премію.
8. Корпоративний кодекс етики – це:
- а) фінансова звітність компанії;
 - б) документ, що закріплює цінності, етичні норми й стандарти поведінки;
 - в) колективний договір;
 - г) статут підприємства.
9. Наслідком неетичної поведінки менеджера для компанії може бути:
- а) зростання довіри клієнтів;
 - б) погіршення репутації, фінансові та юридичні ризики;
 - в) зміцнення корпоративної культури;
 - г) підвищення лояльності персоналу.
10. Етика ділового спілкування передбачає:
- а) використання агресивного тону для досягнення результату;
 - б) повагу до співрозмовника, тактовність, конфіденційність;
 - в) обговорення конфіденційної інформації в соціальних мережах;
 - г) ігнорування емоцій клієнтів.

Тема 13. Маркетинговий менеджмент

1. Маркетинговий менеджмент – це:
- а) лише реклама продуктів;
 - б) управління діяльністю компанії на основі маркетингового підходу, орієнтованого на потреби споживачів;
 - в) технічний контроль якості;
 - г) система бухгалтерського обліку.
2. Головною ідеєю маркетингового підходу до управління є:
- а) орієнтація на виробництво будь-якою ціною;
 - б) орієнтація на внутрішні проблеми компанії;
 - в) орієнтація на потреби і запити споживачів;
 - г) орієнтація на інтереси персоналу.
3. До основних завдань маркетингового менеджменту належать:
- а) лише скорочення витрат;

- б) дослідження ринку, формування цілей, розробка і реалізація маркетингових стратегій;
 - в) ведення кадрової документації;
 - г) внутрішній аудит.
4. Комплекс маркетингу (marketing-mix) у класичному вигляді включає:
- а) продукт, ціну, розподіл, просування;
 - б) персонал, прибуток, процеси;
 - в) витрати, доходи, прибуток;
 - г) бачення, місію, стратегію.
5. Стратегічний маркетинговий менеджмент зосереджується на:
- а) щоденній організації акцій;
 - б) довгостроковому виборі цільових ринків і позиціонуванні;
 - в) оформленні первинних документів;
 - г) контролі робочого часу.
6. Оперативний маркетинговий менеджмент – це:
- а) розробка місії компанії;
 - б) реалізація короткострокових маркетингових заходів і кампаній;
 - в) розробка корпоративної стратегії;
 - г) визначення організаційної структури.
7. До принципів маркетингового менеджменту належить:
- а) орієнтація на внутрішні процедури;
 - б) орієнтація на споживача, системність, комплексність, гнучкість;
 - в) зосередження тільки на ціні;
 - г) відмова від аналізу ринку.
8. Яка з проблем є типовою для впровадження маркетингового менеджменту в українських компаніях:
- а) надлишок кваліфікованих маркетингологів;
 - б) ототожнення маркетингу лише з рекламою та просуванням;
 - в) повна інтеграція маркетингу в управління;
 - г) стабільне зовнішнє середовище.
9. До функцій маркетингового менеджменту належать:
- а) лише контроль персоналу;
 - б) аналітична, планова, організаційна, мотиваційна, контрольна;
 - в) тільки рекламна діяльність;
 - г) управління внутрішніми документами.
10. Маркетингову інформацію насамперед використовують для:
- а) обліку основних засобів;
 - б) обґрунтування маркетингових стратегій і рішень;
 - в) зменшення податків;
 - г) внутрішньої статистики без впливу на рішення.

Тема 14. Кадровий менеджмент

1. Кадровий менеджмент – це:
 - а) лише ведення особових справ;
 - б) система управління персоналом, орієнтована на формування, розвиток і використання трудового потенціалу;
 - в) тільки нарахування заробітної плати;
 - г) контроль за відвідуваністю.
2. Трудові ресурси організації – це:
 - а) обладнання і будівлі;
 - б) персонал, що має необхідні знання, навички та досвід;
 - в) лише робітники без керівників;
 - г) тільки топ-менеджмент.
3. Трудова адаптація працівника – це:
 - а) виключно оформлення на роботу;
 - б) процес входження в нові умови праці, колектив і культуру організації;
 - в) проведення інструктажу з техніки безпеки;
 - г) контроль робочого часу.
4. До видів адаптації персоналу належать:
 - а) економічна і політична;
 - б) професійна, соціально-психологічна, організаційна, культурна;
 - в) технічна і фінансова;
 - г) внутрішня і зовнішня.
5. Основна мета трудової адаптації полягає в:
 - а) скороченні штату;
 - б) швидкому досягненні працівником необхідного рівня продуктивності та зниженні стресу;
 - в) зменшенні оплати праці новачків;
 - г) підвищенні навантаження.
6. Кадрова політика організації – це:
 - а) випадковий підхід до роботи з персоналом;
 - б) система цілей, принципів і правил управління персоналом;
 - в) сукупність наказів про відпустки;
 - г) виключно система преміювання.
7. До елементів кадрової політики належать:
 - а) лише підбір персоналу;
 - б) добір, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання, кар'єра, кадровий резерв;
 - в) тільки навчання;
 - г) лише звільнення працівників.
8. Пасивна кадрова політика характеризується:
 - а) плануванням потреб у персоналі;
 - б) реагуванням на проблеми постфактум без системного підходу;
 - в) активним формуванням кадрового резерву;
 - г) прогнозуванням змін ринку праці.
9. Активна кадрова політика передбачає:

- а) відсутність аналізу ринку праці;
- б) довгострокову стратегію формування і розвитку персоналу;
- в) випадковий добір кадрів;
- г) відмову від навчання.

10. До цілей кадрового менеджменту належить:

- а) лише зменшення чисельності персоналу;
- б) забезпечення організації персоналом потрібної кількості та якості, розвиток і утримання ключових фахівців;
- в) мінімізація витрат на персонал будь-якою ціною;
- г) формальна відповідність штатному розпису.

Тема 15. Групи та конфлікти у менеджменті. Командоутворення

1. Група в організації – це:

- а) випадкове скупчення людей;
- б) сукупність працівників, що взаємодіють і мають спільну мету;
- в) тільки формальний підрозділ;
- г) лише неформальне об'єднання за інтересами.

2. Команда відрізняється від групи тим, що:

- а) не має спільної мети;
- б) кожен працює окремо;
- в) має високий рівень взаємозалежності, спільну відповідальність і взаємодоповнювані компетенції;
- г) формується лише спонтанно.

3. До формальних груп в організації належать:

- а) неформальні лідерські об'єднання;
- б) офіційно створені відділи, служби, бригади;
- в) групи за інтересами;
- г) дружні компанії.

4. Стадія «штормінгу» в розвитку команди характеризується:

- а) відсутністю конфліктів;
- б) появою протиріч, боротьбою за ролі, зіткненням поглядів;
- в) стабільною продуктивною роботою;
- г) завершенням спільної діяльності.

5. Командоутворення (team building) – це:

- а) випадкове комплектування штату;
- б) цілеспрямований процес формування й розвитку ефективної команди;
- в) одноразовий корпоративний захід;
- г) розстановка меблів у офісі.

6. Конфлікт у менеджменті – це:

- а) будь-яка дискусія;
- б) зіткнення протилежних цілей, інтересів, позицій чи поглядів;
- в) лише фізичне протистояння;
- г) звичайна нарада.

7. Конфліктна ситуація – це:

- а) конкретний спалах емоцій;

б) сукупність об'єктивних протиріч і умов, що створюють ґрунт для конфлікту;

в) усна образа;

г) службова записка.

8. Інцидент у розвитку конфлікту – це:

а) повна відсутність напруги;

б) подія або дія, що запускає відкритий конфлікт на основі вже наявної конфліктної ситуації;

в) завершення конфлікту;

г) формальне вибачення.

9. До стратегій поведінки в конфлікті належать:

а) лише співробітництво;

б) суперництво, уникнення, пристосування, компроміс, співробітництво;

в) тільки конкуренція;

г) відкрита агресія.

10. Система управління конфліктами в організації включає:

а) ігнорування суперечностей;

б) профілактику, своєчасне виявлення, аналіз причин, вибір методів врегулювання і моніторинг;

в) лише покарання винних;

г) повну заборону обговорення проблем.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ (І СЕМЕСТР)

1. Теоретичні основи менеджменту.
2. Сутність і зміст менеджменту.
3. Менеджмент як галузь людського знання.
4. Менеджмент як професійна діяльність.
5. Менеджмент як наука і як мистецтво.
6. Об'єкт і суб'єкт менеджменту.
7. Менеджер та його основні ролі в організації.
8. Рівні менеджменту в організації.
9. Менеджмент як система знань і практичної діяльності.
10. Менеджмент як категорія людей, що здійснюють роботу з управління людьми.
11. Функції менеджменту.
12. Планування як функція менеджменту.
13. Організація як функція менеджменту.
14. Мотивація як функція менеджменту.
15. Контролювання як функція менеджменту.
16. Регулювання як функція менеджменту.
17. Керівництво як об'єднуюча функція менеджменту.
18. Взаємозв'язок основних функцій менеджменту.
19. Критерії ефективності менеджменту.
20. Роль людського фактора в менеджменті.
21. Історія виникнення менеджменту.
22. Донауковий етап розвитку управління.
23. Школа наукового управління.
24. Адміністративна (класична) школа менеджменту.
25. Школа людських відносин.
26. Біхевіористська школа менеджменту.
27. Школа науки управління.
28. Сучасні підходи до менеджменту.
29. Інтегровані підходи у менеджменті.
30. Вплив цифровізації на еволюцію менеджменту.
31. Закони та принципи менеджменту.
32. Закони функціонування бізнес-структур.
33. Закономірності менеджменту.
34. Закон онтогенезу (життєвого циклу бізнес-структури).
35. Закон композиції.
36. Закон пропорційності.
37. Закон найменших.
38. Закон синергії.
39. Закон інформованості-впорядкованості.
40. Закон єдності аналізу та синтезу.
41. Закон самозбереження бізнес-структури.

42. Принцип науковості в менеджменті.
43. Принцип системності в менеджменті.
44. Принцип оптимальності управлінських рішень.
45. Принцип гнучкості в менеджменті.
46. Планування як загальна функція менеджменту.
47. Сутність планування в організації.
48. Види планування в менеджменті.
49. Стратегічне, тактичне та оперативне планування.
50. Аналіз зовнішнього середовища бізнес-структури.
51. Аналіз внутрішнього середовища бізнес-структури.
52. SWOT-аналіз діяльності бізнес-структури.
53. Визначення місії бізнес-структури.
54. Визначення стратегічних цілей бізнес-структури.
55. Вибір стратегії розвитку бізнес-структури.
56. Реалізація стратегії в системі менеджменту.
57. Оцінювання і контроль досягнення стратегічних цілей.
58. Бізнес-план як форма подання стратегії розвитку бізнес-одиниці.
59. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.
60. Сутність організаційної функції менеджменту.
61. Організаційна структура управління бізнес-структурою.
62. Лінійна організаційна структура управління.
63. Функціональна організаційна структура управління.
64. Лінійно-функціональна організаційна структура управління.
65. Дивізійна організаційна структура управління.
66. Матрична організаційна структура управління.
67. Розподіл повноважень і відповідальності в організації.
68. Делегування повноважень менеджером.
69. Централізація та децентралізація управління.
70. Регламентація та формалізація організаційних процесів.
71. Мотивування як загальна функція менеджменту.
72. Історія виникнення управління персоналом.
73. Поняття мотивації в менеджменті.
74. Внутрішня та зовнішня мотивація персоналу.
75. Винагорода як інструмент мотивації персоналу.
76. Матеріальна та нематеріальна винагорода персоналу.
77. Змістові теорії мотивації.
78. Ієрархія потреб А. Маслоу.
79. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга.
80. Теорія потреб Д. МакКлелланда.
81. Теорія ERG К. Альдерфера.
82. Процесуальні теорії мотивації.
83. Теорія очікувань В. Врума.
84. Теорія справедливості С. Адамса.
85. Теорія постановки цілей Е. Локка.
86. Мотивація за допомогою постановки цілей.

87. Можливі помилки у процесі мотивації персоналу.
88. Контролювання як загальна функція менеджменту.
89. Роль контролю в управлінні бізнес-структурою.
90. Сутність контролю в системі менеджменту.
91. Попередній, поточний і заключний контроль.
92. Види контролю в організації.
93. Етапи процесу контролю.
94. Стандарти і нормативи контролю.
95. Вимірювання фактичних результатів діяльності.
96. Порівняння фактичних результатів з плановими показниками.
97. Коригувальні дії в процесі контролю.
98. Характеристики ефективного контролю.
99. Типові помилки у процесі контролю підлеглих.
100. Психологічні аспекти контролю в менеджменті.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ (II СЕМЕСТР)

1. Поняття регулювання в менеджменті
2. Регулювання як загальна функція менеджменту
3. Місце регулювання в системі управління організацією
4. Відмінності між контролюванням і регулюванням
5. Сутність оперативного регулювання в менеджменті
6. Об'єкти регулювання в організації
7. Суб'єкти регулювання в організації
8. Види регулювання в системі менеджменту
9. Організаційне регулювання діяльності підрозділів
10. Технологічне регулювання виробничих та сервісних процесів
11. Кадрове регулювання в організації
12. Фінансове регулювання діяльності бізнес-структури
13. Інформаційне регулювання в системі управління
14. Етапи процесу регулювання в менеджменті
15. Виявлення відхилень як перший етап регулювання
16. Аналіз причин відхилень у процесі регулювання
17. Вибір варіанта коригувальних дій у регулюванні
18. Реалізація регулюючих дій менеджером
19. Оцінювання результатів регулювання
20. Профілактичне та реактивне регулювання в організації
21. Потреба державного регулювання бізнесу в ринковій економіці
22. Цілі державного регулювання бізнесу
23. Інструменти державного регулювання бізнесу
24. Вплив державного регулювання на діяльність компаній
25. Закордонний досвід регулювання бізнесу
26. Дерегуляція як напрям державної політики щодо бізнесу
27. Співвідношення зовнішнього (державного) і внутрішнього регулювання бізнесу
28. Роль менеджера у забезпеченні відповідності вимогам державного регулювання
29. Використання цифрових інструментів для оперативного регулювання бізнес-процесів
30. Гнучкість системи регулювання як умова адаптації до змін середовища
31. Поняття методів менеджменту
32. Класифікація методів менеджменту
33. Організаційно-адміністративні методи управління
34. Наказ, розпорядження, інструкція як організаційно-адміністративні методи
35. Регламентування і нормування діяльності як методи менеджменту
36. Дисциплінарний вплив як організаційно-адміністративний метод
37. Економічні методи управління організацією
38. Заробітна плата та преміювання як економічні методи впливу

- 39.Бюджетування як економічний метод менеджменту
- 40.Господарський розрахунок як основа застосування економічних методів
- 41.Соціально-психологічні методи управління персоналом
- 42.Соціальні методи впливу на колектив
- 43.Психологічні методи впливу на працівників
- 44.Взаємодія організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів
- 45.Методи менеджменту як інструмент реалізації функцій управління
- 46.Методи, що переважають у функції планування
- 47.Методи, що переважають у функції організації
- 48.Методи, що переважають у функції мотивації
- 49.Методи, що переважають у функції контролю
- 50.Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту
- 51.Поняття управлінського рішення
- 52.Ознаки управлінського рішення
- 53.Види управлінських рішень за змістом
- 54.Стратегічні, тактичні й оперативні управлінські рішення
- 55.Програмовані та непрограмовані управлінські рішення
- 56.Управлінські рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності
- 57.Вимоги до якісного управлінського рішення
- 58.Ефективність управлінського рішення та її критерії
- 59.Етапи розробки управлінського рішення
- 60.Етапи прийняття управлінського рішення
- 61.Процес реалізації управлінського рішення
- 62.Контроль виконання управлінських рішень
- 63.Фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень
- 64.Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень
- 65.Раціональна модель прийняття управлінських рішень
- 66.Модель обмеженої раціональності в прийнятті рішень
- 67.Інтуїтивний підхід у прийнятті управлінських рішень
- 68.Індивідуальні та колективні управлінські рішення
- 69.Типові помилки менеджерів при прийнятті управлінських рішень
- 70.Роль особистих якостей менеджера в процесі прийняття рішень
- 71.Влада та її типи в менеджменті
- 72.Легітимна (посадова) влада керівника
- 73.Влада винагороди в системі управління
- 74.Влада примусу та її наслідки в організації
- 75.Експертна влада менеджера
- 76.Референтна влада та її роль у лідерстві
- 77.Поняття керівництва в менеджменті
- 78.Поняття лідерства в організації
- 79.Спільні риси керівництва та лідерства
- 80.Відмінні риси керівництва та лідерства
- 81.Класифікація стилів керівництва
- 82.Авторитарний стиль керівництва

83. Демократичний стиль керівництва
84. Ліберальний (laissez-faire) стиль керівництва
85. Ситуативний підхід до вибору стилю керівництва
86. Концепція рис лідерства
87. Поведінкові теорії лідерства
88. Ситуативні теорії лідерства
89. Трансформаційне лідерство
90. Формальний та неформальний лідер у колективі
91. Поняття групи в менеджменті
92. Формальні та неформальні групи в організації
93. Поняття команди та її відмінність від групи
94. Причини утворення груп і команд в організації
95. Основні характеристики ефективної команди
96. Стадії розвитку груп і команд
97. Природа конфлікту в менеджменті
98. Конфліктна ситуація та інцидент як передумови конфлікту
99. Види та типи конфліктів в організації
100. Основні стратегії поведінки в конфлікті та роль керівника в управлінні конфліктами.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне завдання «Аналіз системи менеджменту обраної компанії та розробка пропозицій щодо її удосконалення»

Мета завдання – закріпити теоретичні знання з курсу «Менеджмент» шляхом аналізу реальної компанії та представлення результатів у формі презентації.

Здобувач обирає реальну українську або міжнародну компанію (за погодженням із викладачем) та готує індивідуальну презентацію, у якій:

- коротко характеризує компанію (сфера діяльності, масштаби, основні продукти/послуги, місія/бачення);

- аналізує ключові елементи системи менеджменту компанії (реалізація функцій менеджменту, організаційна структура, методи управління, система мотивації, підходи до контролювання, керівництво і лідерство, етичні та соціально відповідальні практики);

- виявляє 3-5 основних проблем («вузьких місць») у системі управління;

- формулює та обґрунтовує пропозиції щодо удосконалення менеджменту компанії (зміни у структурі, методах мотивації, системі контролю, стилі керівництва, комунікаціях, кадровій політиці тощо) із зазначенням очікуваних результатів.

Рекомендований обсяг презентації – 12-15 слайдів. Структура може включати: титульний слайд; загальну характеристику компанії; реалізацію основних функцій менеджменту; організаційну структуру; методи менеджменту та мотивацію персоналу; систему контролювання й регулювання; особливості керівництва і лідерства; етичні та соціально відповідальні практики; слайди з описом виявлених проблем; слайди з пропозиціями щодо їхнього вирішення та очікуваним ефектом; підсумкові висновки.

Результати виконання завдання презентуються в аудиторії (7-10 хвилин) з коротким усним захистом: обґрунтування вибору компанії, пояснення логіки аналізу та аргументація запропонованих управлінських рішень.

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

Основні джерела

1. Кадровий менеджмент : навчальний посібник / Л. І. Федулова, О. В. Діденко, О. В. Рябова та ін. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2021. 280 с.
2. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.
3. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Менеджмент: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 123 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
6. Маркетинг : навчальний посібник / за ред. Л. В. Балабанової. 4-те вид., переробл. і доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 528 с.
7. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / О. В. Зозулева, О. В. Школьний, Н. В. Карпенко та ін. Київ : КНЕУ, 2021. 392 с.
8. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
9. Менеджмент : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. 520 с.
10. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / колектив авторів ; наук. ред. О. М. Гребешкова. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2023. 340 с.
11. Михайлів Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 280 с.
12. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент» / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
13. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник / Л. В. Кравчук, О. В. Мельничук, О. В. Гордійчук та ін. Рівне : МЕНГУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2023. 210 с.
14. Пічик К. В. Менеджмент : навчальний посібник. Хмельницький : ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.

Допоміжні джерела

1. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 1(40). С. 74-79.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 2020. 424 с.
3. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s. 2023. Pp. 107-114.
4. Kibik, O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs*, Vol. 67, 2022, No. 04s, P. 803-813.
5. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Belous, K., Redina, Y., Kornilova, O. and Prymachenko, I. (2024). Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Econ. Aff.*, 69 (Special Issue) : 139-147.
6. Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*. 2022, 13(2). 384-395.
7. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна. 2021. Вип. 5(21). С. 36-44.
8. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O.. Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2023, 32(3), 540-549.
9. Mikhno I., Koval V., Sedikova I., Kotlubai V. Digital Globalization in the International Development of Strategic Alliances. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. Vol. 6. No 1. Pp. 11-21.
10. SlatvinskaV., Kibik O., Oneshko S., Fesakhe S. The experience of EU countries towards the development of infrastructure and logistics hubs. *Revista de la universidad del zulia*. 3ª época. Año 13 N° 36, 2022. P. 373-387.

***Ольга КІБІК,
Вячеслав КОТЛУБАЙ,
Богдан ФАСІЙ
Євгенія РЕДІНА
Ірина КАПУСТЯН***

МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Електронне видання

В авторській редакції