

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Ольга Кібік, Вячеслав Котлубай, Наталя Калмикова

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Одеса
Фенікс
2023

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

К 38

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 4 від 05.06.2023 р.)*

Кібік Ольга Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія».

Котлубай Вячеслав Олексійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія».

Калмикова Наталя Юріївна – асистент кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія».

Рецензенти:

Орлов В. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри Економіки та цифрового бізнесу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку;

Горбаченко С. А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія».

К 38 Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н.

Менеджмент : практикум [Електронне видання] / О. Кібік, В. Котлубай, Н. Калмикова ; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». – Одеса : Фенікс, 2023. – 123 с. – Режим доступу: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.

ISBN 978-966-928-930-8

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

Призначений для здобувачів вищої освіти, що отримують ступінь бакалавра у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент», буде корисним для підготовки здобувачів, що отримують освіту з економічних, управлінських і правової спеціальностей.

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

ISBN 978-966-928-930-8

© О. М. Кібік, В. О. Котлубай, Н. Ю. Калмикова, 2023

ЗМІСТ

Вступ	5
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	6
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	10
Тема 3. Закони та принципи менеджменту	13
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту	17
Тема 5. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	20
Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту	22
Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту	27
Тема 8. Регулювання як загальна функція менеджменту	30
Тема 9. Методи менеджменту	33
Тема 10. Управлінські рішення в менеджменті	36
Тема 11. Керівництво і лідерство	41
Тема 12. Відповідальність та етика в менеджменті	45
Тема 13. Основні поняття менеджменту організації	49
Тема 14. Організаційні відносини в системі менеджменту	52
Тема 15. Сутність стратегічного управління	56
Тема 16. Організаційний інжиніринг	59
Тема 17. Організаційний дизайн	63
Тема 18. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту	70
Тема 19. Маркетинговий менеджмент	73
Тема 20. Кадровий менеджмент	75
Тема 21. Групи та конфлікти у менеджменті. Командоутворення	79
Тема 22. Управління часом та підтримка працездатності в менеджменті	83
Тема 23. Ситуаційний менеджмент	86

Тема 24. Управління організаційними змінами і розвитком	89
Тема 25. Інформація і комунікації в менеджменті	92
Тема 26. Ризикозахищеність організацій	95
Тема 27. Управління ефективністю організації	98
Тема 28. Діагностика результатів управління організацією	101
Тестові запитання	104
Питання до екзамену (І семестр)	115
Питання до екзамену (ІІ семестр)	117
Бібліографічний список	120

ВСТУП

У сучасних умовах успішного функціонування на ринку необхідно мати глибокі знання з теорії управління та ведення бізнесу. Важливо формувати сучасне управлінське мислення, набувати спеціальні знання в галузі бізнес-управління, розуміти концептуальні засади системного управління та функціонування бізнесу, а також розвивати навички збирання та аналізу маркетингової інформації та прийняття адекватних управлінських рішень. У сучасній економіці організації та їх працівники стикаються з новими вимогами, обумовленими жорсткою ринковою конкуренцією, високими стандартами якості, необхідністю гнучкої реакції на зміни на ринку. Успіх організації значною мірою залежить від здатності керівника передбачати ситуації в організації та вчасно змінювати структуру виробництва та управління, впроваджувати нові види продукції та правильно планувати їх обсяги. Успішне керівництво організацією потребує визнання ролі та важливості інших працівників.

Вивчення дисципліни "Менеджмент" дозволяє здобувачам отримати знання про основні теоретичні концепції менеджменту та набути практичні навички у взаємодії, лідерстві, роботі в команді, виявленні проблем та обґрунтуванні управлінських рішень, мотивуванні персоналу, аналізі внутрішньої та зовнішньої інформації, виборі цільового ринку, організаційному проектуванні, описі функціональних сфер діяльності організації та застосуванні методів менеджменту на практиці.

Метою вивчення цієї дисципліни є формування у здобувачів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями та розвиток умінь аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище для прийняття ефективних управлінських рішень.

Практикум розроблений з метою поєднання самостійної роботи здобувача з роботою на лекціях та практичних заняттях. В ньому представлені завдання, кейси, питання для самоперевірки та обговорення, теми для рефератів та список рекомендованої літератури.

Цей практикум буде корисним для здобувачів, які навчаються на спеціальності "Менеджмент" і мають за мету отримати ступінь бакалавра, а також для здобувачів, які займаються вивченням економічних, управлінських та правових спеціальностей.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Використовуючи власний і позиковий капітал, а також інші ресурси, людина відкриває бізнес у пошуках нових можливостей, бажає збільшити свої активи, ризикує, залучає для цього ресурси, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності.

Завдання: визначте, хто ця особа, і вкажіть характеристики, які спонукали вас віднести цю людину до вказаної вами категорії.

Завдання 2. Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер проаналізував роботу менеджерів і визначив їх основні недоліки:

1. Прагнення до підвищення заробітної плати та інших фінансових благ на шкоду інтересам компанії та працівників.
2. Прагнення до зовнішніх якостей, символів влади (будинки, офіс, машина).
3. Турбота про власну кар'єру і становище на шкоду інтересам підлеглих, привласнення чужих заслуг.
4. Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.

Питання для аналізу:

1. Знайдіть шляхи усунення цих помилок і сформулюйте їх.
2. Проаналізуйте свої пропозиції та визначте найважливіші з них.
3. Наскільки реально їх впровадження в ринкових умовах України, з якими труднощами можуть зіткнутися українські менеджери, як їх подолати?

Завдання 3. Наталі - кваліфікований спортивний інструктор, який знайшла унікальний спосіб поєднання материнства та фітнесу. Замість того, щоб проводити заняття в дорогих фітнес-клубах, вона вирішила організувати спортивний клуб для молодих мам та їх дітей у парку.

Після народження дитини Наталі не хотіла залишатися вдома цілими днями та бажала займатися фізичною активністю, однак повний робочий день був неможливим через обов'язки матері. Вона також стикнулася з проблемою втрати фізичної форми після пологів, але відвідування фітнес-клубу та найм няні були дорогими.

Тому Наталі придумала рішення - поєднувати прогулянки в парку з дітьми та фізичними вправами. Поступово до неї приєдналися інші молоді мами, які також бажали підтримувати свою фізичну форму після пологів. Так народився

спортивний клуб для мам і дітей, де всі заняття проходять на свіжому повітрі в парку.

На заняттях, поки діти сплять у візочках, мами займаються фізичною підготовкою. Програма тренувань включає різні види активності, такі як йога, пілатес, кардіотренування та вправи на розтяжку. Крім групових занять, доступне індивідуальне навчання з персональним тренером.

Для участі у тренуваннях потрібні лише килимок та пляшка води. Фітнес-клуб для мам та дітей надає можливість займатися фізичною активністю за доступною ціною порівняно з дорогими фітнес-клубами, а також дозволяє брати дітей із собою на заняття.

Такий підхід Наталі до фітнесу та материнства є унікальним, оскільки вона створила альтернативу традиційним фітнес-клубам, надаючи можливість молодим мамам займатися спортом разом з дітьми та на відкритому повітрі. Це не лише допомагає мамам відновити свою фізичну форму, але й сприяє покращенню їх загального самопочуття та позитивному взаємодії з дітьми.

Питання для аналізу:

1. Як ви вважаєте, ким є Наталя — менеджером чи підприємцем? Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Чи приваблива бізнес-ідея Наталі і чому?
3. Запропонуйте можливості для можливого розширення бізнесу Наталі.

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Підготовка доповіді на тему: Причини виникнення менеджменту та його ефективність в сучасних умовах. (від 1 до 3 сторінок).

Завдання 2. Начальник управління кредитування банку Південний Христина після довгих роздумів нарешті прийняла остаточне рішення про введення посади штатного заступника начальника управління. Це було зумовлено тим, що обсяги роботи у відділенні, де Христина була єдиним керівником, постійно збільшувалися, що, в свою чергу, відбивалося на якості роботи.

Христина розуміла, що внаслідок щоденної «текучості» починає ігнорувати найважливіші проблеми, які необхідно вирішувати в управлінні.

Коло потенційних кандидатів швидко звузилося до двох.

Першою була її давня знайома Ірина; вони разом навчалися у фінансовій академії. Роки спільного навчання в групі, проживання в гуртожитку, радість і горе – все це дуже зблизило їх.

Вони довіряли одна одній і продовжували дружити. Як фахівець Ірина була відповідальним і всебічно підготовленим працівником. За словами Христини, їй не вистачило творчої «жилки», енергії та наполегливості у досягненні мети.

Ці якості дозволили Христині стати начальником кредитного управління і, відповідно, начальником Ірини. Ірина зовні сприйняла цю подію спокійно.

Ще одним претендентом на посаду заступника, як вважала Христина, була Олена, яка пропрацювала в її управлінні близько двох років після закінчення університету. З перших днів роботи Олена швидко «влилася» в жіночий колектив банку.

Гострий розум і надзвичайно динамічна, Олена швидко стала кваліфікованою робітницею. Христина вважала, що Олені бракує лише наполегливості. Неодноразово з власної ініціативи Олена пропонувала Христині оригінальні рішення проблем, що стоять перед управлінням, за допомогою яких можна було досягти значних результатів.

Питання для аналізу:

1. Як ви вважаєте, кому слід віддати перевагу в питанні заступника відділу: подрузі Ірині чи молодій співробітниці Олені?
2. Обґрунтуйте своє рішення, постарайтеся «зважити» гідності та недоліки кожного кандидата.
3. Якими якостями повинен володіти менеджер?
4. Чи є особливості в роботі заступника начальника управління банку, страхової компанії, податкової інспекції та інших підприємств і організацій?

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення понять «управління» та «менеджмент». Яка між ними різниця?
2. Які економічні закони регулюють управлінську діяльність?
3. За словами Мінцберга, які ролі лідерів ви знаєте?
4. Горизонтальний і вертикальний поділ праці у чому суть?
5. Наведіть характеристику та графічне зображення рівнів управління.
6. Які визначення «менеджменту» в Оксфордському словнику англійською мовою?
7. Що слід розуміти під терміном «менеджмент» з точки зору функціонального підходу?
8. Якими якостями, на вашу думку, повинен володіти менеджер?
9. Хто такий підприємець і яка його роль у процесі управління діяльністю організації?
10. Чи може керівник бути підприємцем? Поясніть на прикладі.
11. Назвіть основні відмінності та спільні характеристики менеджера та підприємця.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент

- організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Лазоренко Т.В., Гук О.В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 105 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
10. Назарчук Т.В., Косінок О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 2.
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ
План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. На основі джерел Інтернету проаналізуйте життєвий шлях і професійну діяльність одного з видатних діячів сучасності:

- Еріка Шмідта (виконавчий директор Google);
- Лі Якоки (менеджер компаній «Форд», «Крайслер»);
- Моріта Акіо (співзасновник корпорації Sony);
- Джона Френсиса «Джек» Велч-молодшого (генеральний директор General Electric);
- Стіва Джобса (генеральний директор компанії Apple) або іншого.

Узагальніть результати аналізу за такими напрямками:

- 1) вроджені риси характеру та особливості життєвого шляху, які сприяли його лідерським успіхам;
- 2) формальна та неформальна освіта, навички та професійний досвід, які сформували його як лідера;
- 3) основні принципи та положення шкіл менеджменту, які він застосовував у своїй управлінській практиці;
- 4) нестандартні та інноваційні підходи до управління, якими він відзначився.

Завдання 2. Стиль управління в компанії Apple є авторитарним, оскільки більшість управлінських рішень приймає лише топ-менеджмент. На відміну від Google, коли інженери витрачають 20% свого робочого часу на проекти, які їх цікавлять (правило «двадцяти відсотків часу»), тут воно не використовується.

Організаційна підтримка діяльності Apple здійснюється зверху вниз, а спроби раціоналізації та індивідуальних змін на нижчих ієрархічних рівнях компанії суворо засуджуються.

При цьому всі співробітники Apple мають право вносити пропозиції щодо свого розвитку, звертаючись до спеціально створеної проектної групи.

Хоча зарплата в Apple низька, дисципліна сувора, понаднормова робота найвища в Західній півкулі, плинність кадрів низька, а продуктивність компанії зростає з року в рік.

Питання для аналізу:

1. Які сучасні тенденції менеджменту простежуються в діяльності компанії Apple?
2. Чи відповідає стиль лідерства в компанії Apple сучасним реаліям?

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Наведіть цитати відомих людей які спонукали до мотивації та натхнення.

Завдання 2. Дайте обґрунтовані відповіді на запитання:

1. Чи відповідають сучасній практиці менеджменту теорії та концепції класичної школи менеджменту та школи людських відносин?
2. Чому наразі неможливо чітко виділити окремі академічні школи в менеджменті?
3. Яким, на вашу думку, основним проблемам теорії та практики менеджменту варто приділити особливу увагу українським науковцям на сучасному етапі?

Питання для самоконтролю

1. Яка причина виникнення менеджменту як науки?
2. Обґрунтуйте які саме передумови стали причиною виникнення менеджменту як науки?
3. Охарактеризуйте етапи розвитку менеджменту.
4. Назвіть основні школи управління та їхніх лідерів.
5. Назвіть основні принципи наукового управління за Фредеріком Тейлором.
6. Наведіть основні тези Фредеріка Тейлора, що застосовуються в сучасному менеджменті.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.

8. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
9. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
10. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 3.

ЗАКОНИ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

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.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Різноманітні видання з менеджменту містять багато прикладів тверджень, які коротко описують принципи ефективного управління. Нижче наведено кілька прикладів таких заяв.

Принцип роботи компанії McKinsey (США) такий: «Рух вгору або вихід з ринку».

Принципи General Motors (США): «Менеджер не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках»; «Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний із навичками та відданістю наших менеджерів. Прибутки течуть туди, де розум».

Принципи компанії «IBM» (США): «Можна ламати дурня в чому завгодно і отримати шанс виправитися. Але якщо ти хоч трохи недбалий в керуванні людьми, то кінець. Тут все просто: або робота на найвищому рівні, або треба прощатися»; «Нам подобається, коли люди підтримують справу, висловлюють свою думку. Найгірші критики корисніші за тих, хто підспівує».

Принцип компанії «Matsushita Denki» (Японія): «Якщо ви випадково зробите помилку, компанія вас пробачить. Якщо ви відступите від морального кодексу компанії, вам не пробачать».

Запитання для аналізу:

1. Чи згодні ви з наведеними вище твердженнями?
2. Які загальні висновки можна зробити на основі аналізу викладеної інформації? Підготуйте розгорнуту відповідь.
3. Як, на вашу думку, ці принципи можуть бути використані в українському менеджменті?
4. Спробуйте сформулювати оригінальну інтерпретацію подібного принципу діяльності вашої компанії з урахуванням української моделі менеджменту.

Завдання 2. IBM, світовий лідер, який працює на основі визначених принципів роботи:

1. Спрямованість на дії, на досягнення успіху. «Спочатку експеримент».

2. Обличчям до споживача. «Шкода, якщо хороше обслуговування є винятком».
3. Продуктивність – через людей. «Кожного працівника слід розглядати як джерело ідей, а не як пару рук».
4. Відданість своїй справі. «Не починайте бізнес, якщо ви не знаєте, як його вести».
5. Простота форми, мінімальна кількість менеджерів.
6. Зв'язок з життям, ціннісні орієнтації.

Питання для аналізу:

1. Проаналізуйте принципи управління компанією IBM на предмет їх актуальності для українських компаній.
2. Як би ви розширили запропонований перелік, враховуючи сучасні умови ведення бізнесу?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Закономірності менеджменту.
2. Принципи менеджменту.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Завдання на визначення правильності тверджень (так/ні).

1. Закон про демократизацію управління спрямований на спільне об'єднання зусиль всіх підрозділів, служб і працівників для ефективного виконання покладених на них завдань, забезпечуючи активну участь кожного у процесі управління.
2. Закон про спеціалізацію управління передбачає розподіл управлінських функцій та відповідальності на основі компетенції, повноважень та інших категорій. Це допомагає оптимізувати роботу організації та забезпечити кращий результат в кожній сфері діяльності.
3. Закон економії часу в управлінні спонукає працівників брати активну участь у процесах управління, постійно розвивати свої особисті та професійні якості, щоб ефективно використовувати час і досягати успіху в організації.
4. Закон спільності передбачає, що успішна спільна діяльність людей можлива тільки за наявності загальної мети, яка об'єднує всіх учасників організації і створює підґрунтя для їх співпраці та спільних зусиль.
5. Закон самозбереження стверджує, що кожна організація прагне досягти максимального впливу, зберігаючи свою цілісність і спроможність протистояти внутрішнім та зовнішнім викликам та загрозам.
6. Закон синергії спрямований на підвищення ефективності управління та зниження трудомісткості шляхом впровадження сучасних методів та інноваційних підходів. Взаємодія між різними елементами системи та їх взаємопідсилюючий вплив допомагають досягти кращих результатів.
7. Основні принципи управління - планування, організація, мотивація та контроль - виступають як важливі складові успішного управлінського процесу, що сприяють досягненню поставлених цілей.

8. Принцип активізації стимулює організацію до активних дій, постійного розвитку та впровадження інновацій, що сприяє постійному покращенню та зміцненню організації.
9. Принцип економічності відповідає за підвищення ефективності управлінської праці, зменшення зайвих витрат та оптимізацію ресурсів з метою досягнення кращих результатів.
10. Принцип цілеспрямованості вказує на те, що цілі є сенсом існування кожної організації, хоча визнання їх членами організації не є обов'язковим. Встановлення чітких та зрозумілих цілей визначає напрямок розвитку та успіху організації.
11. Принцип взаємозалежності передбачає розташування керівних посад в організаційній структурі від вищого рівня управління до нижчого. Це забезпечує належну координацію та зв'язок між підрозділами організації.
12. Принцип системності підкреслює, що організація є замкнутою системою, яка складається з взаємодіючих та взаємозалежних елементів. Всі складові організації пов'язані між собою та впливають на її функціонування та розвиток.

Завдання 2. Провідними принципами менеджменту компанії Ford є:

1. Якість (має бути пріоритетом номер один).
2. Клієнти (вся наша робота має бути побудована з урахуванням думки клієнтів).
3. Постійний розвиток усіх напрямків нашої діяльності.
4. Залучення співробітників до справ і планів компанії.
5. Нашими партнерами є трейдери та постачальники сировини.
6. Чесність не терпить компромісів.

Питання для аналізу:

1. Як ви розумієте принципи управління фірмою «Форд»?
2. Проаналізуйте принципи менеджменту компанії Ford на предмет їх актуальності для українських підприємств.
3. Як би ви розширили запропонований перелік, враховуючи сучасні умови ведення бізнесу?

Завдання 3. Наведіть приклади застосування різних принципів менеджменту провідними компаніями світу.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сучасні закони управління.
2. Наведіть історичну періодизацію виникнення та актуальність законів управління.
3. Якими основними законами сучасного менеджменту необхідно керуватися в управлінській діяльності?
4. Розкривається сутність і роль принципів управління в досягненні поставленої мети.

5. Хто і коли вперше розробив принципи управління та визначив їх сутність і роль в управлінні організацією?
6. Поясніть основні принципи управління.
7. Чи існує зв'язок між принципами управління?
8. На чому мають базуватися принципи управління?
9. Які аспекти необхідно враховувати при розробці принципів управління?
10. Які характерні риси сучасних принципів управління?

Література

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2020. 185 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
6. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
7. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
10. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

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.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Охарактеризуйте основні цілі організації за наступними напрямках:

- 1) прибутковість (розмір прибутку, прибуток на інвестований капітал, сума виплати дивідендів, відношення прибутку до обсягу реалізації тощо);
- 2) ринки (сегмент ринку, обсяг продажів, ринкова чи галузева ніша);
- 3) продуктивність;
- 4) продукція (обсяг реалізації, прибутковість);
- 5) фінансові ресурси (структура капіталу, нова емісія акцій, оборотний капітал, грошовий потік тощо);
- 6) виробничі потужності (площа, постійні витрати, виробничі підрозділи);
- 7) організація (зміни в структурі чи діяльності);
- 8) людські ресурси (кількість скарг, неявок, запізнень, годин професійного навчання тощо);
- 9) соціальна відповідальність.

Завдання 2. Керівництво доручило вам попрацювати над розділом бізнес-плану «Тенденції у вашій галузі та їх вплив на ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»».

Цей розділ має відповісти на такі запитання:

1. Які майбутні зміни можуть вплинути на «Світоч» в галузі?
 2. Які майбутні зміни можуть вплинути на «Світоч» у секторі послуг вашої галузі?
 3. Які зміни в трудовому законодавстві можуть торкнутися «Світоч»?
 4. Які зміни можуть вплинути на діяльність «Світоч» в системі управління?
- Узагальніть відповіді на запитання та коротко опишіть дії компанії щодо її майбутньої поведінки в цій галузі.*

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Ви менеджер і вам доручено розробити такий розділ бізнес-плану, як:

«Визначення місії та цілей організації». Необхідно відповісти на такі запитання:

- 1. Яким видом бізнесу ви плануєте займатися і в чому полягатиме ваша основна діяльність?*
- 2. Які потреби або проблеми ви прагнете задовольнити або вирішити своїми продуктами чи послугами?*
- 3. Яку аудиторію або клієнтську базу ви очікуєте привернути і обслуговувати своїми пропозиціями?*
- 4. Якими стратегіями та підходами ви плануєте досягти своїх цілей і задовольнити потреби клієнтів?*
- 5. Сформулюйте місію вашої компанії, коротким реченням (девізом, кредо, керівним принципом) описавши основну ціль або філософію вашої організації. Використайте від 15 до 30 слів, щоб виразити суть вашої місії.*

Завдання 2. Вам, як менеджеру, доручено розробити розділ «Особливості послуг» у вашому бізнес-плані. Для цього потрібно виконати наступні кроки:

А). Створити таблицю з переліком всіх видів послуг, які ваша компанія пропонує. Вказати, яким чином ви плануєте їх реалізувати, з яких матеріалів вони зроблені, а також їхні переваги для клієнта та те, як вони задовольняють їхні потреби.

Б). Надати відповіді на запитання з оцінкою за такою шкалою: відмінно, добре, задовільно, погано. Обґрунтувати свої відповіді наступним чином:

- 1. Якість послуг: оцінити, наскільки висока якість ваших послуг і чому.*
- 2. Відповідність очікуванням клієнтів: оцінити, наскільки ваші послуги відповідають очікуванням клієнтів і пояснити це.*
- 3. Розкриття користі для клієнта: оцінити, наскільки назви послуг розкривають їхню користь для клієнтів і пояснити це.*
- 4. Сумісність між різними послугами: оцінити, наскільки сумісні між собою різні види послуг і пояснити це.*
- 5. Наявність необхідних ресурсів: оцінити, наскільки компанія забезпечена всіма необхідними ресурсами для надання послуг даного виду.*
- 6. Доступність матеріалів: оцінити, чи наявні у вас необхідні матеріали або чи їх легко отримати.*

Питання для самоконтролю

1. Сутність планування.
2. Яка місія організації?
3. Які цілі організації та які вимоги вони висувають своїм формулюванням?
4. Як класифікуються цілі організації?
5. У чому полягає сутність стратегічного планування?
6. Назвіть етапи стратегічного планування.

7. Що таке цілі організації?
8. Дайте визначення поняття «стратегія організації».
9. Які існують основні стратегії розвитку організації?
10. Охарактеризуйте тактичне планування.
11. У чому полягає оперативне планування?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
8. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
9. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.
10. Ширяєва Н.Ю. Практикум з менеджменту: Навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 030601 «Менеджмент». Одеса: редакційно-видавничий відділ ОДАБА. 2012. 77 с.

ТЕМА 5.
ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ

План

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. У списку зазначених відділів вкажіть, який кому повинен бути підпорядкований:

- 1) заступник директора з господарських питань;
- 2) заступник директора із загальних питань;
- 3) головний інженер;
- 4) головний бухгалтер.

Відділ охорони праці, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, відділ канцелярії, праці та заробітної плати, фінансовий відділ, головний конструкторський відділ, монтажно-коопераційний відділ, відділ головного технолога, група економічного аналізу, друкарня, відділ головного механіка.

Завдання 2. Структурними підрозділами фабрики «Світ м'яса» є: управління, до складу якого входять комерційний, техніко-технологічний, фінансово-економічний відділи; виробничий сектор, який включає цехи молочної продукції, сиркопчених ковбас, цех напівфабрикатів і цех замороженої готової продукції; допоміжні підрозділи, в тому числі склади сировини, готової продукції, гараж, механічна служба, охорона, їдальня.

Завдання: необхідно схематично зобразити та визначити тип організаційної структури.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення:

1. Поясніть, чим розвиток бізнесу відрізняється від його функціонування. У відповіді використовуйте такі характеристики: мета, методи та засоби, зміст процесів, результати.
2. На прикладі кількох організацій опишіть спільні ресурси, якими користуються всі організації.
3. Наскільки значущою є організаційна культура у внутрішньому середовищі? Чи є прояви цього в організації, де ви працюєте чи навчаєтесь?
4. Чи можна вважати, що фактори зовнішнього середовища опосередкованої дії менше впливають на організацію, ніж фактори прямого впливу? чому

Завдання 2. Ви власник компанії з виробництва натуральних соків. Опишіть зовнішнє середовище вашої організації.

Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте поняття організації як об'єкта управління.
2. Які загальні характеристики організації ви можете назвати?
3. Охарактеризуйте вплив на організацію зовнішнього середовища!
4. Наведіть фактори внутрішнього середовища підприємства.
5. Що таке зміст діяльності організації в залежності від управління?
6. Охарактеризуйте організаційну структуру компанії.
7. Наведіть типи організаційних структур.
8. Охарактеризуйте методи створення організаційних структур.
9. У чому полягає сутність делегування повноважень?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
8. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
9. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.
10. Третьяк О. П., Яндола К. О. Менеджмент. Практикум для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 124 с.

ТЕМА 6. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Викликання інтересу до праці є дуже важливим фактором підвищення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче три найефективніших, які забезпечать підвищення інтересу до роботи (особливі випадки не враховуються):

- А. Керівництво має детально поінформувати команду про характер роботи, яку вони виконують.
- Б. Час від часу варто міняти доручену працівникові роботу, щоб він не нудьгував.
- В. Якщо людей потрібно мотивувати до роботи, варто їх об'єднати, щоб у групі працювали люди, які розуміють один одного.
- Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти виконати її без помилок.
- Д. Доцільно час від часу доповнювати роботу новими завданнями, організовувати змагання на кращі результати.
- Е. Вказати позитивні та негативні сторони роботи.

Завдання 2. Ви директор підприємства з виготовлення взуття. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви дійшли висновку, що порівняно з минулим роком рівень їхньої продуктивності праці значно знизився. Особливо це стосується роботи ремонтників, які обслуговують обладнання. Загалом люди почали працювати мляво, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною цього є недостатня мотивація працівників.

Дайте відповідь на наступні питання, враховуючи, що в компанії використовується система почасових бонусів:

1. Яку з відомих вам мотиваційних теорій ви б використали як керівник компанії, щоб підвищити зацікавленість своїх підлеглих у роботі?
2. Як ви вважаєте, чи доцільно змінити форму та систему оплати праці? Якщо так, то вкажіть, яку форму оплати та систему ви б вибрали для окремих працівників.
3. Які заходи Ви б запровадили у своїй компанії для вдосконалення системи морального стимулювання праці Ваших співробітників?

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. В українській підприємницькій практиці все частіше використовуються різноманітні інновації у мотивації праці з метою зробити її більш продуктивною та ефективною. Одним з таких нововведень є створення нестандартного, пільгового графіка роботи для окремих працівників.

На жаль, ми досі недостатньо використовуємо цей тип мотивації, але його вважають одним з найефективніших, особливо в малому приватному бізнесі, серед таких професій, як лікарі, юристи, вчителі, менеджери, технічні працівники та постачальники послуг.

Працівники мають можливість самостійно встановлювати робочий час. Один може працювати з 8:00 до 16:00, інший - з 12:00 до 20:00. Якщо ви розпочинаєте роботу раніше, ви можете самостійно вирішувати, чи повернутися додому, чи продовжити роботу. На деяких підприємствах використовуються навіть чотири або п'ять змін. Іноді гнучкі робочі графіки дозволяють скоротити робочий тиждень до чотирьох днів з трьома вихідними. Деякі компанії впроваджують так звані "материнські зміни", які дозволяють пристосуватися до годин, коли дітям потрібно йти до школи. Жінкам не потрібно припиняти роботу під час вагітності та раннього виховання дітей. Більшість підприємств також дозволяють студентам працювати у "вікнах" згідно з розкладом навчання.

Гнучкі графіки роботи допомагають зменшити ухилення від роботи, запізнення та плинність кадрів, а також підвищують моральний дух і продуктивність працівників.

Запитання для аналізу:

1. Якби керівництво компанії запропонувало вам гнучкий графік роботи, як би ви відреагували і чому?
2. Що, на вашу думку, спонукає керівництво компанії надавати працівникам пільговий графік роботи?
3. Якби ви були керівником, як би ви організували роботу, щоб контролювати чисельність працівників та результати їхньої роботи?

Завдання 2. Оберіть і обґрунтуйте дії, які ви вважаєте найважливішими в даній ситуації. Для того, щоб створити сприятливу моральну атмосферу в колективі, мотивувати працівників до високоефективної праці та сприяти їхньому особистісному розвитку, часто використовуються наступні напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги та взаємодопомоги є надзвичайно важливим. Забезпечення такої атмосфери сприяє покращенню

комунікації, співпраці та зниженню конфліктів, що сприяє підвищенню робочої ефективності та задоволеності працівників.

Б. Надання всім працівникам цікавої та перспективної роботи, яка стимулює розвиток їхнього творчого потенціалу, є ключовим аспектом. Це може включати розвиток нових проектів, надання можливості брати участь у прийнятті рішень та розвиток нових навичок.

В. Визначення для кожного працівника завдань, що відповідають його власним розумовим і фізичним можливостям, має велике значення. Це дозволяє працівникам почуватися впевненими в своїх здібностях та виконувати роботу на високому рівні, що сприяє їхній мотивації та задоволенню від праці.

Г. Об'єктивна оцінка внеску працівника в результат компанії та відповідне заохочення результату є важливим фактором. Це може включати систему похвали, винагород та можливість просування по службі на основі досягнень та результатів працівника.

Д. Створення умов для виявлення всіх здібностей підлеглих, розгортання різноманітних форм зайнятості та планування професійного розвитку є важливим елементом. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, стажувань, а також надання можливості для саморозвитку та розширення професійного спектру працівника.

Е. Заохочення згуртованості та чесності колективу через неформальні форми, такі як екскурсії, спільні свята, спортивні змагання тощо, має позитивний вплив. Вони сприяють підвищенню командного духу, створенню сприятливого соціального середовища та підтримці взаєморозуміння серед працівників.

Завдання 3. Визначення мотиваційного чинника.

Інструкція: Ви повинні відповісти на подані запитання та вказати, наскільки ви згодні з кожним із тверджень у таблиці 1. Відповіді на питання необхідно давати в балах: 5 балів - так, однозначно; 4 - в більшості випадків - так; 3 - не маю власної думки з цього приводу; 2 - в більшості випадків - ні; 1 - категорично - ні.

Таблиця 1.

Питання тесту						
№	Твердження	Бали				
		1	2	3	4	5
1	Я прикладаю зусилля для підвищення своєї ефективності порівняно з минулою роботою (навчанням у вузі)					
2	Мені подобається обстановка суперництва і відчуття перемоги					

3	Мені подобається вести розмови, які безпосередньо не стосується роботи (навчання)					
4	Мені подобається розв'язувати складні задачі					
5	Мені подобається почуття відповідальності					
6	Мені хочеться щоб мене любили					
7	Я бажаю завжди бути проінформованим, коли виконую поставлене завдання					
8	Якщо я не погоджую з вчинками людей то я можу з ними конфліктувати					
9	Я віднося до тих людей, хто будує дружні стосунки із співробітниками (одногрупниками)					
10	Я ставлю перед собою реальні цілі та намагаюся їх досягати					
11	Я люблю маніпулювати оточуючими для досягнення тих результатів, які мені потрібні					
12	Мені подобається бути частиною різних колективів					
13	Виконане складне завдання викликає в мене почуття задоволеності					
14	Контроль оточуючих – це те до чого я прагну					
15	Робота в колективі мені подобається набагато більше ніж наодинці					

Щоб визначити ваші домінуючі потреби та дізнатися, що вас мотивує, визначте кількість балів з кожного твердження в такому порядку:

Вимога успішності - твердження 1;4;7;10;13 – загальна кількість балів.

Попит на владу - твердження 2;5;8;11;14 - загальна кількість балів.

Необхідність залучення - твердження 3;6;9;12;15 - загальна кількість балів.

Загальна оцінка кожної потреби має бути 5-25 балів. Домінуючою є потреба з найвищим сумарним балом.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть на прикладі етапи історичного розвитку мотивації як економічної категорії.
2. Чим відрізняються поняття «потреба» і «винагорода»?
3. Чому потреби поділяють на первинні та вторинні? Як задовольнити ці потреби співробітників компанії?
4. Визначте етапи мотивації.

5. Назвіть відомі вам змістовні теорії мотивації. Чому вони об'єднані під такою назвою?
6. Яка процесійна мотиваційна теорія, на вашу думку, найбільш повно відображає потреби працівників вітчизняних підприємств?
7. Що відноситься до складових заробітної плати.
8. Чим відрізняється премія, надбавка, доплата? Наведіть прикладі.
10. Охарактеризуйте відомі форми та системи оплати праці, та у чому між ними різниця?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Лазоренко Т.В., Гук О.В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 105 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
10. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 7.

КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Приватний косметологічний салон «Афродита», який існує на ринку понад сім років і базується на активах робочого колективу колишньої державної поліклініки збанкрутілого проектного інституту, все частіше стикається з бізнес-проблемами.

На початку діяльності все йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався в ситуації і знайшов власну досить вигідну нішу на ринку послуг. Послуги, пропонувалися за невисокою ціною, користувалися попитом серед молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому працівники були мотивовані та старанно працювали. Але з часом, оскільки майже всі лікарі сформували «свою» клієнтуру, частина суми, отриманої від наданих їм послуг, не надходила безпосередньо до каси салону.

Отримані для роботи медичні препарати та медикаменти не завжди були належної якості, тому доводилося самотійно шукати якісні, переважно імпорتنі компоненти, вивчати літературу та розробляти рецептуру ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало робочий час майстрів, лояльно ставилося до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Окремі скарги на якість послуг, що надавалися деякими клієнтами, не сприймалися всерйоз. Через це за 3-4 роки прибуток клініки знизився на 55%, зарплата співробітників на 55%, а 25% працівників довелося звільнити.

Питання для аналізу:

1. Які помилки керівництва призвели до зниження рентабельності салону?
2. Які заходи має негайно вжити керівництво, щоб не допустити банкрутства салону?
3. Яку систему та процедуру контролю Ви б порадили запровадити в салоні?
4. Які предмети перевірки, на вашу думку, потребують особливої уваги?

Завдання 2. Користуючись інтернет джерелами, заповніть таблицю 2.

Контрольні заходи у розрізі видів та об'єктів контролю

Ресурси	Контрольні заходи		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Матеріальні			
Трудові			
Фінансові			
Інформаційні			

Зміст завдання самостійної роботи

Характеристики ефективного контролю.
Помилки у процесі контролю підлеглих.
Психологічні аспекти контролю.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Необхідно визначити можливі недоліки системи управління в наступних ситуаціях:

- у цьому місяці 15% продукції виявилися бракованими через неправильне використання обладнання;
- під час підготовки до переговорів з іноземними партнерами було виявлено, що нещодавно прийнятий офіс-менеджер не володіє англійською мовою на необхідному рівні;
- на даний час на виробництві зайнято 12 нових працівників, перевитрата сировини становить 7% до планових показників;
- цього року зафіксовано вдвічі більше порушень трудової дисципліни, ніж торік;
- незважаючи на те, що прибуток організації в поточному році на 350 тис. грн нижчий від планового, причини відхилень не аналізувалися.

Завдання 2. Обміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи може жорсткий управлінський контроль бути неефективним і призвести до погіршення результатів роботи? За яких умов?
2. Чому важливо встановлювати розумні стандарти?

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність контролю?
2. Що означає «широта» контролю?
3. З яких етапів складається процес перевірки?
4. Які є види управлінського контролю?
5. Які завдання попередньої перевірки?
6. Які поточні процедури контролю?

7. Які існують альтернативи поведінки керівника у разі виявлення відхилень у процесі контролю?
8. Яка мета кінцевої перевірки?
9. Які основні принципи ефективного контролю?
10. Що таке система управління?
11. Що таке стандарти?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
8. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
9. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
10. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 8.

РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Необхідно розробити посадову інструкцію менеджера з персоналу, менеджера з розвитку ринку, менеджера з реклами або іншої посади за призначенням викладача.

Завдання 2. Поставити етапи процесу регулювання в логічній послідовності.

- 1) встановлення відповідних нормативних впливів на виконавців;
- 2) усунення відхилень або проблем;
- 3) вибір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства.

Завдання 3. Рекламна агенція "Блискавка" вже довгий час успішно працює на ринку рекламних послуг і має добру репутацію. Однак іноді виникають ситуації, які потребують негайних врегулювань. В даному випадку, керівництво будівельної компанії замовило створення великого біг-борда біля дороги, на якому мали бути вказані назва компанії, логотип та основні послуги. Процес виконання замовлення передбачав співпрацю замовника з менеджером, який обговорював всі його побажання, а також з дизайнером. Після затвердження зовнішнього вигляду рекламного щита, менеджер пропонував замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит або його складові, попередньо уточнюючи ці питання з майстрами. Після досягнення взаємної згоди, майстри приступали до виконання замовлення.

На початку бізнесом керував молодий чоловік, але через хворобу він був змушений передати керівництво своєму колезі. Проте, після одного дня роботи з клієнтом, колега пішов у відрядження за вимогою агентства, і справу передали третім особам. Під час виконання замовлення стало зрозуміло, що матеріали, які використовувались для окремих композицій, в поєднанні не дають задовільних результатів. Як вважали майстри та сам дизайнер, доцільніше було б використати дорожчий матеріал. Незважаючи на те, що сума оплати була узгоджена замовником, керівник, який ініціював замовлення, вважав за краще повідомити представника будівельної компанії про досягнуті результати.

Питання для аналізу:

1. Як ви думаєте, чому виникла ця проблема?
2. Які регулюючі заходи ви б вжили для вирішення ситуації?
3. Кому ви доручаєте реалізацію прийнятого вами управлінського рішення?

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Кількісний аналіз управлінської діяльності підприємства дав наступні результати:

1. Працівник отримує всього 17 наказів на місяць, 11 з яких від безпосереднього керівника; 14 незв'язаних завдань; виконано – 12 завдань.
2. Працівник отримує 12 доручень на тиждень, з них 9 доручень від безпосереднього керівника, з яких 8 не суперечать одне одному, виконує 6 завдань.
3. Працівник отримує 119 доручень на рік, з них 71 - несанкціоновані, а 48 - від прямого лінійного керівника; 59 інструкції, які не суперечать одна одній. Із загальної кількості завдань виконано лише 27, останні виконано не повністю.

Потрібно:

1. Надати оцінку ситуації управлінської діяльності на підприємстві.
2. Оцінити масштаб командного підрозділу, підрозділу управління та обсяг виконаних наказів.
3. Скласти висновок про рівень ефективності лідерської діяльності керівника та сформулювати пропозиції щодо їх підвищення.

Завдання 2.

Консалтингова компанія, що спеціалізується на наданні юридичних та будівельних послуг, успішно уклала контракт з іноземним інвестором на розробку бізнес-плану для розширення мережі торгово-розважальних центрів з відповідною інфраструктурою. Команда професіоналів, що складалася з молодих та амбітних спеціалістів, була високо мотивована до досягнення успіху. У середині команди активно обговорювалися винагороди для різних спікерів та можливості розвитку кар'єри, що відповідало духу компанії в конкурентному середовищі. Інвестор з Норвегії мав високі вимоги до роботи, але ці вимоги виправдовувалися відповідним фінансовим стимулюванням. Умови були викликом для команди, але вони взялися за справу з ентузіазмом та готовністю виконати завдання не просто належним чином, а й перевищити очікування. Проте, на етапі виконання проекту виник конфлікт стосовно розподілу очікуваних винагород. З причини напружених відносин між виконавцями та керівництвом, роботи було призупинено, а інвестор вимагав компенсації за втрату можливих користей.

Питання для аналізу:

1. Які заходи ви можете запропонувати для врегулювання та покращення ситуації?

2. На якому етапі були допущені помилки і ситуація вийшла з-під контролю?

Питання для самоконтролю

1. Чи можна функцію мотивації розглядати як засіб оперативного регулювання діяльності організації? чому
2. Як пов'язані оперативний регламент і контроль за виконанням робіт?
3. Чи існує зв'язок між регулятивною функцією та організацією?
4. Наведіть приклади дисциплінарного регулювання.
5. Чи необхідно при реалізації регулюючої функції враховувати її поведінкові аспекти?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Лазоренко Т.В., Гук О.В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика». КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2019. 105 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
10. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.
11. Ширяєва Н.Ю. Практикум з менеджменту: Навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 030601 «Менеджмент». Одеса: редакційно-видавничий відділ ОДАБА. 2012. 77 с.

ТЕМА 9. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Робота однієї бригади водіїв на автотранспортному підприємстві ОПЕКС характеризувалася такими ознаками: дострокове виконання замовлень на доставку вантажів; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогою підвищення зарплати. Для вирішення вищезазначених проблем Рада ОПЕКС скликала комісію для розгляду ситуацій. У ході ретельних розслідувань з'ясувалося, що причинами стали невдоволення працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та взаємодії між водіями, нечіткість інструкцій керівництва щодо виконання наказів та слабкий контроль за їх виконанням.

Питання для аналізу:

1. Які методи управління має використовувати керівництво ОПЕКС для вирішення вищезазначених проблем?
2. Опишіть зазначені вами методи за класифікаційними ознаками.
3. З якими функціями управління працюють ці методи?
4. Який зв'язок між наданими вами методами?

Завдання 2. Визначте, які методи управління необхідно використовувати в організації для вирішення наступних проблем:

- 1) підлеглі не залучаються керівництвом до прийняття рішень;
- 2) в організації збільшується плинність кадрів через незадоволеність працівників морально-психологічним кліматом та умовами праці;
- 3) терміни поставки товару постійно порушуються відділом постачання;
- 4) зросла кількість скарг споживачів;
- 5) оголошено вакансії у зв'язку зі створенням нового відділу;
- 6) між заступниками директора з комерційних і фінансових питань постійно виникають конфлікти;
- 7) стратегічною метою організації є збільшення прибутку на наступний рік на 20%;
- 8) ознайомлення токарів з правилами експлуатації обладнання.

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Обміркуйте, сформулюйте та аргументуйте свою думку:

1. Які, на вашу думку, методи управління в сучасних організаціях є найбільш ефективними? Чому
2. Від чого залежать методи управління, які обирає менеджер?

Завдання 2. Завдання для самоперевірки.

Зрозуміло, що ви приймали різні рішення у своєму житті: важливі та не дуже, які мали довгострокові чи короткострокові наслідки.

Якщо доведеться вирішувати, спробуйте скористатися оригінальним і цікавим методом, який використовував у своїй практиці непересічний Уолт Дісней. Коли винахідник Міккі Мауса застряг у своїй ідеї, він використав так звану «систему трьох стільців». Стільці використовувалися, щоб знайти різні точки зору при розгляді питання.

На першому стільці сидів «мрійник», на другому — «реаліст», на третьому — «критик». Таким чином Уолт Дісней розділив оцінку ідеї на окремі етапи. Всі три фази повинні бути незалежними одна від одної.

Мрійник завжди мислить позитивно.

Реаліст зосереджується на питаннях, які потребують вирішення. Наприклад, скільки коштуватиме впровадження рішення? Які кроки вам слід зробити?

Критик оцінює можливу небезпеку та ризик під час реалізації рішення. Розглядаючи рішення з критичної позиції, слід враховувати, що йдеться не про руйнування рішення критичними зауваженнями, а про необхідність усвідомлення реальних ризиків.

Встаючи з кожного крісла і сідаючи на інше, Уолт Дісней свідомо змінював точку зору мислителя з того чи іншого крісла.

Питання для аналізу:

На якому «кріслі» вам буде найзручніше?

Яку позицію (мрійника, реаліста чи критика) вам буде найважче зайняти? З якими рисами це пов'язано?

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність методів менеджменту.
2. Класифікація методів менеджменту та їх характеристика.
3. Охарактеризуйте суть економічних методів менеджменту.
4. Розкрийте зміст організаційних методів менеджменту.
5. Розкрийте зміст розпорядчих методів менеджменту.
6. Розкрийте зміст соціальних методів менеджменту.
7. Розкрийте зміст психологічних методів менеджменту.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Лазоренко Т.В., Гук О.В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика». КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2019. 105 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
10. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Вибір приміщення під офіс.

Ви керівник виробничо-торговельного підприємства. Зараз офіс, де знаходиться ваша компанія, вас багато в чому не влаштовує. Найкраще приміщення для офісу виробничо-торгової компанії необхідно вибрати з урахуванням кількох критеріїв. Вихідні дані містяться в таблиці 3.

Таблиця 3.

Критерії	Варіанти			
	1	2	3	4
Ціна, млн. грн	135	75	101	107
Необхідні витрати на ремонт та додаткове устаткування	невеликі	невеликі	значні	немає
Район міста Одеса	центр	Суворовський	Маліновський	Київський
Можливість встановлення багатоканальної телефонної лінії та інтернету по технології GEPON	так	ні	так	ні
Комфортні умови	Маленьке приміщення	Відповідає вимогам	Відповідає вимогам	Велике приміщення
Термін експлуатації будівлі	18 років	7 років	3 роки	25 років
Знаходження власної бази з виробництва	поряд	поряд	далеко	далеко

Стоянка для власних автомобілей	немає	немає	є	Можна обладнати за додаткову плату
---------------------------------	-------	-------	---	------------------------------------

Використовуйте бальний метод оцінки, щоб порівняти варіанти прийняття рішень. Результати оцінюються за шкалами, наведеними в таблиці 4.

Таблиця 4

Шкали значущості критеріїв

Шкала значущості критеріїв	Шкала оцінювання відповідності кожному критерію
5 балів - критично важливо, 4 бали - дуже важливо, 3 бали - значно важливо, 2 бали - має певне значення, 1 бал - незначно.	5 балів – повністю відповідає вимогам, 4 бали – практично відповідає вимогам, 3 бали - в цілому відповідає вимогам, 2 бали – частково відповідає вимогам, 1 бал – слабо відповідає вимогам, 0 балів – повністю не відповідає вимогам

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Вирішіть, чи всі критерії (див. таблицю 3) є релевантними? Якщо критерій не має значення, його не слід брати до уваги.
2. Визначити важливість кожного критерію за шкалою важливості (на основі табл. 3).
3. Відзначити відповідність кожному критерію на шкалі.
4. Помножити оцінки значущості та оцінки відповідності критеріям.
5. Визначте суму отриманих результатів за кожним варіантом.
6. Виберіть варіант із максимальним балом. 3-5. пункти доцільно заповнювати у вигляді таблиці (табл. 5).

Таблиця 5

Результати оцінки

№ критерію	Значущість	Оцінки відповідності критеріям за варіантами			
		1	2	3	4
1					
2					
3					
.....					
7					
Разом					

Завдання 2. Ви директор мережі універмагів «Таврія В».

Один із магазинів мережі постійно не виконує план продажів, обсяг продажів за останній рік знизився, спостерігаються великі коливання, надходять скарги покупців щодо обслуговування. Проте інші магазини мережі все ще повідомляють про перевищення планових продажів.

Після обговорення ситуації з «проблемним» супермаркетом на спільній нараді з адміністраторами шляхом мозкового штурму були розроблені наступні варіанти:

- 1) закрити супермаркет і здати приміщення в оренду;
- 2) звільнення адміністратора та прийняття на роботу нового працівника;
- 3) надати «лідерство» досвідченому адміністратору над менеджером «проблемного» супермаркету;
- 4) посилити контроль за трудовою дисципліною та обслуговуванням споживачів;
- 5) застосовувати економічні санкції до порушників трудової дисципліни та правил обслуговування споживачів;
- 6) здійснити додаткове навчання працівників супермаркету правилам обслуговування споживачів та етичній поведінці;
- 7) удосконалити систему матеріального стимулювання працівників усієї мережі магазинів;
- 8) здійснити ротацію працівників;
- 9) спрямовувати адміністратора супермаркету на підвищення кваліфікації;
- 10) підвищити витрати на рекламу «проблемного» магазину мережі;
- 11) інвестувати кошти в паркінг для покупців супермаркету;
- 12) запровадити накопичувальні дисконтні картки для постійних клієнтів;
- 13) провести серію акцій на товари, які можна придбати в даному супермаркеті.

Яке із запропонованих рішень ви б обрали? Визначте п'ять і розмістите їх у послідовності від найкращого за вашою думкою. Обґрунтуйте вибір.

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Управлінські рішення можуть прийматися різними способами, що залежить від стилю керівництва та ситуації. Ось декілька запропонованих варіантів і їх опис:

1. Керівник приймає рішення і доводить результат до підлеглих. Цей підхід вказує на централізоване керівництво, де керівник приймає остаточне рішення і комунікує його своїм підлеглим. Це може бути ефективно в ситуаціях, коли швидкість прийняття рішення є ключовою або коли вирішальну роль грає експертиза керівника.

2. Менеджер приймає рішення, звітує про результат і пояснює причини. Цей підхід передбачає відповідальність менеджера за прийняття рішення, його виконання і комунікацію з підлеглими. Він детально пояснює причини рішення, спираючись на свої знання та досвід.
3. Керівник приймає рішення, пояснює його підлеглим, цікавиться їхньою думкою і, за необхідності, вносить зміни. Цей підхід вказує на співпрацю та залучення підлеглих до процесу прийняття рішень. Керівник пояснює своє рішення, просить відгуки та пропозиції від підлеглих, і може внести зміни, якщо це виправдається.
4. Керівник приймає рішення і передає його групі на доопрацювання. У цьому випадку керівник ініціює рішення, але передає його групі, щоб вона його уточнила або доробила. Цей підхід сприяє колективному творчому процесу та залученню багатьох думок і ідей.
5. Керівник пояснює суть проблеми, запитує про пропозиції і приймає рішення після прослуховування їх. Цей підхід передбачає активне запитання учасників про їхні пропозиції та ідеї. Керівник прослуховує їх, а потім приймає рішення на основі отриманих відповідей.
6. Менеджер представляє проблему і просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження. Цей підхід передбачає делегування процесу прийняття рішень групі. Менеджер представляє проблему, а група разом приймає рішення, але остаточне затвердження залишається за менеджером.
7. Лідер представляє проблему і приймає групове рішення. У цьому випадку лідер залучає групу до прийняття рішення, а сам виступає як фасилітатор і координатор процесу.

Завдання 2. Питання для обговорення:

1. Яке значення мають терміни "рішення" та "прийняття рішення" і чи пов'язані вони між собою? Вони виявляються різними або мають схожість?
2. Приведіть приклади умов, в яких приймаються рішення, і поясніть, як можуть змінюватися умови, що впливають на процес прийняття рішень.
3. "Прийняття важливого рішення в організації - це все одно, що кинути камінь у середину озера." Яке тлумачення цього вислову з точки зору управління?
4. Охарактеризуйте поведінковий аспект прийняття рішень. Наведіть конкретні приклади впливу особистості на результати процесу прийняття рішень.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність управлінського рішення.
2. Що означає процес прийняття рішень в контексті менеджменту?
3. На яких принципах базується інтуїтивне рішення?
4. Як визначається раціональне рішення? Наведіть конкретний приклад.
5. Перелічіть різноманітні методи колективного прийняття рішень.
6. Що розуміється під терміном "моделювання" у контексті управління?

7. При яких умовах менеджери повинні приймати рішення в організаційному середовищі?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
8. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
9. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
10. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.
11. Третьяк О. П., Яндола К. О. Менеджмент. Практикум для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 124 с.

ТЕМА 11. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Подивитись та проаналізувати фільм «Диявол носить Prada».

Проаналізуйте стиль керівництва Міранди, визначте його позитивні та негативні сторони. Висловіть свою думку про те, які мотиви ховалися за діями керівника та які інструменти керівництва вона використовувала для досягнення бажаної мети?

Як відомо, просто подивившись фільм, можна вчитися і здобувати нові знання. Наприклад, фільм «Диявол носить Prada» — американська комедія, яка показує на простих прикладах проблеми управління компанією на різних рівнях ієрархії, як менеджери їх вирішують, використовуючи принципово різні стилі управління.

Після коледжу Андреа приїхала до Нью-Йорка і шукала перспективну та цікаву роботу. Андреа, яка має провінційну та журналістську освіту, влаштовується особистим помічником головного редактора найбільшого у світі модного журналу, акули Міранди Прістлі. Але дівчина не очікувала, що їй доведеться відмовитися не тільки від особистого життя, але і від вільного часу в цілому. Головний редактор прискіпливо ставиться до поведінки і провінційних смаків Андреа, але через труднощі тим більше необхідно показати, на що вона здатна.

Безпосереднім керівником Андреа була жінка років шістдесяти, Міранда, яка займала посаду головного редактора. Водночас вона ідеальна «бізнесвумен», залізна леді, прихильниця бізнесу, тиран, яка повністю віддала себе роботі. Вона створила цю модну імперію - журнал, від однієї назви якого здригаються провідні будинки моди Нью-Йорка. Вона законодавець моди, і дорожить цією репутацією. Для неї мода понад усе, крім моди в світі немає нічого значного. Міранда використовувала авторитарний стиль керівництва, чітко визначала складні завдання, часто не пов'язані з безпосередніми професійними завданнями дівчини, іноді свідомо встановлювала терміни їх виконання.

Наприклад, Міранда доручила дівчинці роздобути нову, неопубліковану частину книги про Гаррі Поттера для своїх дочок. Як лідер, Міранда не пояснювала і не деталізувала завдання, які потрібно виконати. Зворотній зв'язок зазвичай мав форму негативної критики та виявлення помилок, допущених під час виконання завдання.

Питання для аналізу:

1. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси лідера та керівника.
2. Підготувати вичерпний перелік інструментів впливу керівника на підлеглих.

3. Обґрунтуйте свою позицію щодо того, яка з існуючих моделей управління вам найбільше подобається.
4. Наведіть приклади якостей і характеристик функціонально адаптованого керівника.
5. Запропонуйте шляхи підвищення емоційної компетентності лідера.

Завдання 2. Вибір лідера групи.

Об'єднайтеся в групи по двоє. Працюючи у групах, складіть список із чотирьох осіб хто на вашу думку відповідає параметрам лідера.

Ви не повинні обмежуватися хорошими лідерами. Ваше завдання — визначити сильних лідерів. Порівняйте список зі списками інших учнів. Зосередьтеся на спільному та відмінному, а також на типі людини. З усіх списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш успішними та найменш успішними.

Визначте подібні та відмінні характеристики двох успішних і двох менш успішних лідерів. Дослідите відносини між успішними та менш успішними лідерами.

Виберіть члена групи, щоб повідомити про свої висновки решті аудиторії.

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Метою діяльності кондитерської фабрики «Стріла» є лідерство у сфері раціонального харчування та здорового способу життя. На фабриці використовуються тільки натуральні, екологічно чисті інгредієнти та найкращі рецепти для виробництва цукерок. Керівництво кондитерської фабрики «Стріла» переконане, що стабільні позиції на ринку можна досягти лише через тривалий час, якщо постійно виконувати обіцянки, дані зацікавленим сторонам. Компанія стала лауреатом міжнародної європейської премії "Ніка" в Парижі - "За якість". Одним з останніх досягнень фабрики стала перемога в номінації «Тріумф якості» на конкурсі кондитерських виробів «Солодкий тріумф», який проходив у рамках виставки Sweets & Bakery Ukraine. Сьогодні ми розвиваємося в умовах жорсткої конкуренції та прагнемо кращого. Наша головна мета - виробляти продукцію, яка відповідає найрізноманітнішим смакам і вподобанням наших клієнтів.

Для забезпечення управління кондитерською фабрикою «Стріла»:

- розширення портфоліо продуктів і брендів,
- географічне проникнення,
- раціональне харчування та здоровий спосіб життя,
- премії, якщо виробнича діяльність підпадає під соціальні програми.

- прагнення досягти лідерства на ринку шляхом задоволення очікувань споживачів.

Питання для аналізу:

1. Охарактеризуйте основні елементи забезпечення управління кондитерською фабрикою «Стріла» з точки зору існуючих моделей управління.
2. Які додаткові засоби потрібно використати, щоб забезпечити лідируючі позиції заводу?

Завдання 2. Поміркуйте, сформулюйте та обґрунтуйте вашу думку з приводу наступних питань:

1. Чи актуальний авторитарний стиль управління в сучасних умовах і в яких випадках він виправданий?
2. Як ви вважаєте, наскільки важливою є харизма лідера?
3. Хто з відомих лідерів-менеджерів сучасності імпонує Вам як ефективний керівник і чому?

Питання для самоконтролю

1. Що ми маємо на увазі під лідерством?
2. Що означає влада?
3. Що ми розуміємо під впливом?
4. Які існують форми влади?
5. Які етапи охоплює процес управління командою?
6. У чому полягає сутність автократичного керівництва?
7. Що таке стилі лідерства та які їхні найважливіші характеристики?
8. Назвіть відмінності авторитарного та демократичного стилю лідерства.
9. З чого починається теорія «Х» Дугласа МакГрегора?
10. З чого починається теорія «Y» Дугласа МакГрегора?
11. Хто такий лідер?
12. У чому різниця між поняттями «лідерство» та "керівництво"?
13. наведіть відомі вам теорії лідерства.
14. У чому полягає суть теорії про властивості особистості лідера?
15. Охарактеризуйте ситуаційну модель лідерства.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.

5. Кібик О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
8. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
9. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
10. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 78 с.
11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 12. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. АТ КБ "ПРИВАТБАНК" вважає, що соціальна відповідальність – це спонсорство та меценатство, тому частину прибутку спрямовує на спонсорство та меценатство. Банк підтримує ветеранів війни та інвалідів, дітей, молодь, освітні, оздоровчі та спортивні проекти.

Особливу увагу в «ПУМБ» приділяють благодійності. Банк надає благодійну допомогу дитячим установам, у тому числі медичним, а також дітям-сиротам і дітям з неблагополучних сімей. Ще одним напрямком соціальної відповідальності є підтримка культурних і духовних проектів.

Соціальна політика АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» спрямована на благодійність, меценатство над класичною музикою та регбі.

Такі банки, як ПАТ «КРЕДОБАНК» та ПАТ «Банк Восток» також роблять акцент на меценатстві.

АТ «ТАСКОМБАНК» вважає, що соціальна відповідальність – це інвестиція в суспільство та власне майбутнє, особливо в конкурентоспроможність банку. Пріоритетом банку є отримання прибутку через соціальну та екологічну відповідальність. Формами внутрішньої відповідальності банку є, зокрема, такі: розвиток людського потенціалу через освітні програми та підвищення кваліфікації; інвестиції в охорону здоров'я та безпечні умови праці працівників, недержавне пенсійне страхування, допомогу в критичних ситуаціях. Зовнішні форми соціальної відповідальності банку: співпраця з місцевими громадами; спонсорська та благодійна допомога; сприяння реалізації природоохоронних проектів.

Питання для аналізу:

1. Які моделі соціальної відповідальності використовують згадані банківські установи?
2. Які переваги застосованих форм соціальної відповідальності?
3. Які можливі ризики цих форм соціальної відповідальності?
4. Що Ви можете запропонувати для розвитку (розширення) застосовуваних форм соціальної відповідальності?

Завдання 2. Поміркуйте, сформулюйте та обґрунтуйте вашу думку з наведених питань:

1. Чи можна оцінити ефективність ведення фермерського господарства лише за економічними показниками?
2. Які актуальні проблеми відповідальності організацій перед суспільством?

3. Чи може етична поведінка знизити ефективність управління?
4. Чому окремі форми соціальної відповідальності «корисні» для компанії?
5. Які аргументи ви можете навести за і проти соціальної відповідальності українських підприємств?

Зміст завдання самостійної роботи

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. ТМ «Ласунка» є виробником морозива в Україні з 1997 року. З самого початку своєї діяльності компанія дотримувалася встановлених стандартів якості, ретельно стежачи за тим, щоб готова продукція була не тільки смачною, але й абсолютно безпечною. При розробці власних унікальних технологій виробництва морозива компанія залишається вірною основним принципам роботи.

В компанії «Ласунка» в Україні працює більше 1000 співробітників. Їх професійне ставлення та ставлення до відповідальної роботи допомагають їм щоденно особисто сприяти розвитку компанії, постійно підвищуючи якість та розширюючи асортимент продукції. Її великий колектив очолюють молоді та талановиті менеджери. Спільна робота – це продовження роботи всіх учасників – нові ідеї, рішення, питання, від яких залежить кінцевий результат кожного проекту.

У сфері послуг ТМ «Ласунка» займається створенням бізнес-центрів, які надають посередницькі послуги вітчизняним та іноземним фізичним та юридичним особам.

У сфері торгівлі ТМ «Ласунка» реалізує продукцію, товари та послуги юридичним особам та громадянам, організовує торги, ярмарки та аукціони з метою представлення та реалізації продукції.

У фінансовій сфері ТМ «Ласунка» надає маркетингові послуги, розробляє комерційні та соціальні програми охорони навколишнього середовища та бере участь у їх реалізації на території розміщення виробничих потужностей ТМ «Ласунка».

Завдання: запропонувати соціальні проекти та ініціативи щодо забезпечення суспільно позитивного іміджу ТМ «Ласунка», враховуючи специфіку її діяльності.

Завдання 2. Nestlé – найбільша у світі компанія з виробництва продуктів харчування, яка працює за принципами раціонального харчування та здорового способу життя. За понад сто років свого існування Nestlé зуміла завоювати всесвітнє визнання як виробник якісних, здорових і безпечних продуктів харчування, а також як чесний, відповідальний і надійний партнер.

Компанія Nestlé проводить відповідальну соціальну політику, метою якої є благополуччя співробітників на основі принципів постійного розвитку компанії та сприяння професійному та особистісному розвитку співробітників. З цією метою компанія Nestlé створила для співробітників громадську організацію - як відкриту ясельну групу та міні-клуб, що сприяло вирішенню питання догляду за дітьми співробітників Nestlé.

Компанія Nestlé реалізує й інші соціальні проекти – реалізовує освітню програму для школярів; співробітники компанії користуються знижками в супермаркетах тощо. Як соціальний елемент діяльності, спеціально створений фонд Nestlé надає соціальну підтримку та допомогу в користуванні якісними медичними послугами для колишніх співробітників, які пропрацювали в компанії безперервно не менше 25 років.

Соціальна місія Nestlé базується на принципах корпоративного бізнесу:

1. Споживачі:
 - ❖ Правильне харчування та здоровий спосіб життя;
 - ❖ Контроль якості та безпеки продукції;
 - ❖ Спілкування зі споживачами.
2. Наші люди:
 - ❖ Права людини;
 - ❖ Різноманітність та інклюзивність;
 - ❖ Безпека та здоров'я на роботі.
3. Етапи створення доданої вартості:
 - ❖ Відповідальна закупівля;
 - ❖ Клієнти та ділові партнери;
 - ❖ Збереження стійкості навколишнього середовища.
4. Чесність у діловому житті:
 - ❖ Етика та чесність;
 - ❖ Конфіденційність та етичне управління даними.
5. Прозора взаємодія та спілкування:
 - ❖ Внутрішня взаємодія та спілкування;
 - ❖ Залучення та захист інтересів.
6. Відповідність.

Щоб повноцінно реалізувати соціальну місію, кожна філія Nestlé визначає суму витрат на соціальні проекти після закінчення комерційного року, що визначається ефективністю виробничо-збутової діяльності протягом року. Сума цих коштів зазвичай витрачається на соціальні проекти, які були узгоджені з місцевою владою регіону, де розташована філія та фонд Nestlé.

Питання для аналізу:

1. Яку з шести соціальних ініціатив використовує компанія?
2. Які переваги компанія отримує від їх впровадження?

Питання для самоконтролю

1. Що означає організаційна відповідальність в менеджменті?
2. Які ви знаєте види управлінської відповідальності?
3. Охарактеризуйте юридичну відповідальність в управлінні.

4. Охарактеризуйте соціальну відповідальність в менеджменті.
5. Охарактеризуйте екологічну відповідальність в менеджменті.
6. Назвіть рівні соціальної відповідальності.
7. Види соціальної відповідальності в залежності від середовища, на яке вона спрямована.
8. У чому полягають переваги соціальної відповідальності для бізнесу?
9. Які протиріччя може визивати юридична відповідальність для реалізації соціальної відповідальності?
10. Що ми можемо розуміти під етикою в менеджменті?
11. Які фактори викликають неетичну поведінку в бізнесі та управлінні?
12. Які методи та заходи можна використовувати для забезпечення етичної поведінки менеджерів?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
8. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
9. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
10. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 78 с.
11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 13. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Сутність менеджменту організацій.
2. Закони та принципи менеджменту організацій.
3. Функції менеджменту організацій.
4. Методи менеджменту організацій.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Проаналізуйте відомі визначення «менеджмент організації» та виберіть визначення, яке, на вашу думку, є найбільш досконалим, і поясніть чому.

Завдання 2. Заповнити схему 1 взаємозв'язку елементів внутрішнього середовища організації.

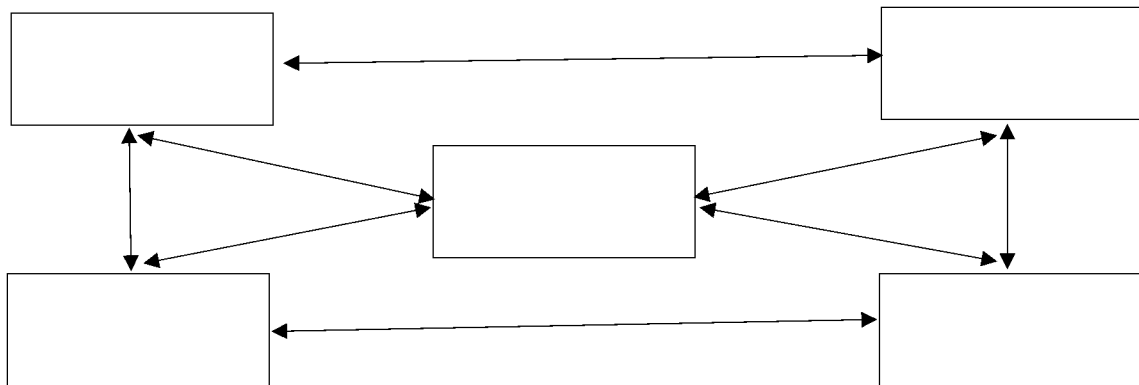


Схема 1. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища організації

Зміст завдання самостійної роботи

1. Особливості системного та функціонального бачення організації.
2. Характеристика основних підсистем менеджменту організацій.
3. Проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.
4. Рівні досконалості організації.
- 5.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Заповнити таблицю 6 вказавши правильну відповідність характеристик наведеним принципам.

Характеристика принципів менеджменту організацій

Принцип	Характеристика
Принцип остаточної мети	
Принцип єдності , зв'язаності і модульності	
Принцип ієрархії	
Принцип функціональності	
Принцип розвитку	
Принцип децентралізації	
Принцип невизначеності	

Завдання 2. Перелічіть основні підсистеми менеджменту організацій і вкажіть роль кожної з них. Обґрунтуйте, які підсистеми ви вважаєте найважливішими.

Питання для самоконтролю

1. Поняття та ознаки організації.
2. Поняття системи. Її складові та специфічні властивості.
3. Елементи системи та зв'язки між ними.
4. У яких трьох значеннях вживається термін «організація»?
5. Основні закони діяльності організації.
6. Відкриті та закриті системи.
7. Яка різниця між «системою» та «організацією»?
8. Охарактеризуйте значення зворотного зв'язку в умовах функціонування організацій.

Література

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2020. 185 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.

6. Кібик О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
7. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
10. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
11. Назарчук Т.В., Косінок О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 14. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Розподіл праці та спеціалізація.
2. Делегування повноважень.
3. Централізація і децентралізація.
4. Координація.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Компанія «Ліга-Нова» на ринку України працює з 2000 року та виготовляє мебельну продукцію. Проголошена місія компанії - «Зробити життя красивішим, зробити життя оточуючих нас красивішим і комфортнішим». Місія компанії: пропонувати споживачам продукцію, що відповідає міжнародним стандартам якості, забезпечуючи найкращий сервіс, здобуваючи при цьому бездоганну репутацію на меблевому ринку. А досягати нових висот компанії «Ліга-Нова» допомагає її головний девіз: «У світі меблів магазини Ліга-Нова - основа!»

Проте за останні три квартали поточного року на підприємстві помітно збільшилися скарги споживачів і торгових агентів на якість продукції.

Часто нарікання стосуються якості збірки, зовнішнього вигляду виробу, неправильного кріплення окремих деталей і як наслідок швидкого виходу виробу з ладу. Кінцеві продукти збираються індивідуально, а не в бригадах. Компанія контролює вхід (матеріали та комплектуючі) і вихід (кінцева продукція).

Система оплати праці працівників контрактна та преміальна, керівників – погодинна та преміальна. Є річна премія за результати.

Підприємство видає власний журнал, який виходить у кількох примірниках.

Триває реконструкція головного корпусу підприємства, яка затягнулася з організаційних причин. На останньому засіданні робочої групи піднімалися питання щодо неналежних умов праці, особливо щодо низької температури приміщень у холодний період року, щодо недоробленості системи освітлення цехів. Останнім часом на підприємстві зріс рівень захворювань і плинність кадрів.

Питання для аналізу:

1. Запропонувати підхід поділу праці та спеціалізації до вирішення проблеми.
2. Запропонуйте підхід до вирішення проблеми з використанням централізації чи децентралізації.
3. Запропонуйте узгоджений підхід до вирішення проблеми.

Завдання 2. Питання для обговорення:

1. Жорсткий і м'який системний підхід до управління організаційними процесами: який краще?
2. Правила управління системою: чи потрібно їх дотримуватися?

3. Комплексний механізм управління (економічний, мотиваційний, організаційний, правовий) – який найбільш прийнятний?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Форми об'єднання підприємств в Україні.
2. Форми організації підприємництва.
3. Нові форми підтримки підприємництва.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Написати есе на тему: Ефективність застосування децентралізації в сучасному бізнесі на національному та міжнародному рівнях.

Завдання 2. Відповісти на тестові запитання.

1. Що розуміють під розподілом праці в організації?
 - а) розподіл заробітної плати серед працівників;
 - б) розподіл ресурсів в організації;
 - в) розподіл функцій та завдань між працівниками;
 - г) розподіл обов'язків між різними підрозділами.
2. Які переваги має спеціалізація в розподілі праці?
 - а) зниження продуктивності праці;
 - б) збільшення варіативності виконання завдань;
 - в) підвищення ефективності та експертизи у виконанні конкретних завдань;
 - г) зростання навантаження на керівництво організації.
3. Що розуміють під поняттям "делегування повноважень"?
 - а) повернення повноважень з підрозділів до керівництва організації;
 - б) передача певних повноважень та відповідальності від керівника до підлеглих;
 - в) вирішення всіх питань керування централізовано на рівні верхнього керівництва;
 - г) відсутність розподілу повноважень в організації.
4. Які основні переваги делегування повноважень?
 - а) збільшення контролю та нагляду над підлеглими;
 - б) зниження рівня відповідальності керівника;
 - в) розвиток та мотивація підлеглих працівників;
 - г) обмеження самостійності та ініціативи підлеглих.
5. Які фактори впливають на успішне делегування повноважень?
 - а) ясність завдань і очікувань, довіра, комунікація та підтримка;
 - б) контроль та нагляд з боку підлеглих;
 - в) централізоване прийняття рішень від керівництва;
 - г) виконання завдань підлеглими безпосередньо під час делегування.
6. Що означає централізація в організаційних відносинах?
 - а) розподіл влади і прийняття рішень на рівні верхнього керівництва;
 - б) передача влади та повноважень на нижні рівні організації;
 - в) відсутність централізації в організації;

- г) злиття різних організацій у єдину структуру.
7. Що розуміють під поняттям "децентралізація"?
- а) передача влади та повноважень на нижні рівні організації;
 - б) розподіл влади і прийняття рішень на рівні верхнього керівництва;
 - в) злиття різних організацій у єдину структуру;
 - г) відсутність децентралізації в організації.
8. Які переваги має децентралізація в організаційних відносинах?
- а) швидке прийняття рішень та виконання завдань на місцях;
 - б) збільшення контролю та нагляду з боку верхнього керівництва;
 - в) одностороннє прийняття рішень керівництвом без участі підлеглих;
 - г) зменшення самостійності та ініціативи підлеглих.
9. Що розуміють під поняттям "координація" в організаційних відносинах?
- а) процес узгодження та забезпечення взаємодії між різними частинами організації;
 - б) процес передачі влади та повноважень на нижні рівні організації;
 - в) відсутність координації в організації;
 - г) злиття різних організацій у єдину структуру.
10. Які фактори впливають на ефективну координацію в організації?
- а) чітке розподілення влади і повноважень між керівництвом та підлеглими;
 - б) відсутність комунікації між різними частинами організації;
 - в) горизонтальна структура організації без ієрархії;
 - г) забезпечення взаємодії, обміну інформацією та співпраці між відділами та підрозділами.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть переваги спеціалізації!
2. Що таке делегування повноважень?
3. Назвіть три види повноважень.
4. Що таке централізація?
5. Що таке децентралізація?
6. У чому полягає сутність координації?
7. Які ви знаєте форми об'єднання підприємств?
8. Які форми організації бізнесу існують в Україні?

Література

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2020. 185 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління

- ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
6. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
7. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
10. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.
12. Третьяк О. П., Яндола К. О. Менеджмент. Практикум для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 124 с.

ТЕМА 15. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

1. Загальна характеристика та основні етапи розвитку стратегічного управління.
2. Менеджмент як категорія людей, що здійснюють роботу з управління людьми.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Заповнити основні орієнтири еволюції форм і змісту стратегічного підходу до прогнозування та забезпечення розвитку суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки (табл. 7).

Таблиця 7.

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями» (1960 р.)	
Фаза 2 Управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього (1970 р.)	
Фаза 3 Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище (1980 р.)	
Фаза 4 Стратегічне управління (1990 р.)	
Фаза 5 Стратегічне підприємництво (2000 роки)	

Завдання 2. Детальне обговорення у формі бесіди наступних питань:

1. Значення стратегічного менеджменту в діяльності сучасних підприємств.
2. Необхідність розвитку стратегічного мислення менеджерів.
3. Об'єкт і мета стратегічного корпоративного управління.
4. Процес цілепокладання в стратегічному менеджменті.
5. Сутність, значення та характеристика цільового підходу в стратегічному управлінні.
6. Різновиди впровадження цільового управління: управління з орієнтацією на цілі, концепція "управління за результатами" та програмно-цільове управління.
7. Розглянемо різні підходи до стратегічного управління та проведемо їх критичний аналіз.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації.
2. Об'єкти стратегічного управління.
3. Стратегії організації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Проаналізуйте наведені визначення поняття «стратегія» та визначте найбільш коректне в сучасних умовах. Знайдіть інші визначення поняття «стратегія».

Петер Друкер - "Стратегія - це систематичне планування та орієнтація на досягнення довгострокових цілей та завдань організації, засноване на визначенні оптимального курсу дій та розподілі ресурсів."

Майкл Портер - "Стратегія - це створення унікальної конкурентної переваги, яка дозволяє організації досягати виняткового положення на ринку та забезпечувати стійке довгострокове зростання."

Генрі Мінцберг - "Стратегія - це комплексний підхід до досягнення поставлених цілей, який враховує взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, внутрішніми ресурсами та потенціалом організації."

Кеннет Ендрюс - "Стратегія - це інтегрований набір рішень та дій, спрямованих на формування та зміцнення позиції організації на ринку, забезпечення її успішності та стійкого розвитку."

Завдання 2. Заповніть схему 2, яка показує зв'язок між стратегією та операційною ефективністю економічного оператора.

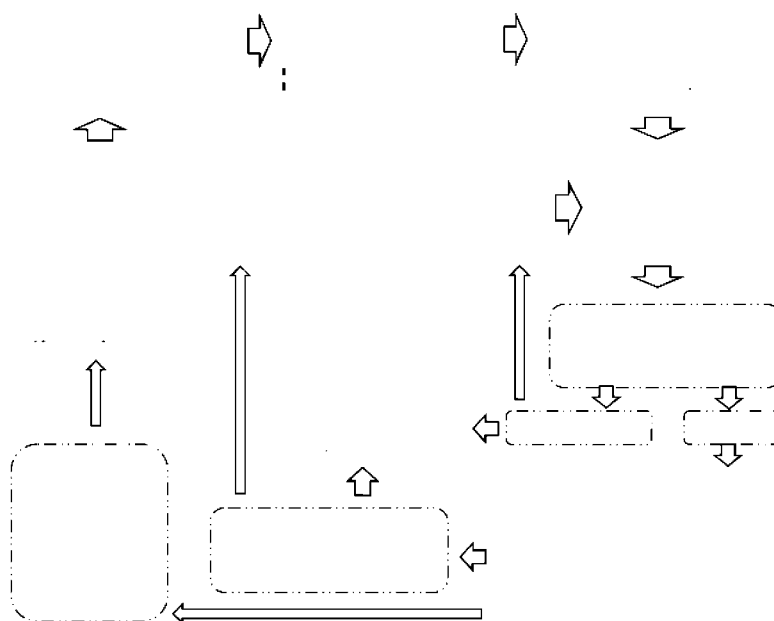


Схема 2. Взаємозв'язок стратегії та операційної ефективності економічного агента.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність застосування стратегічного менеджменту в практичній діяльності українських підприємств.
2. Визначити місце стратегічного менеджменту в системі управління організацією.
3. Назвіть відмінності між стратегічним та оперативним менеджментом.
4. Які предмети стратегічного управління організацією Ви знаєте?
5. Наведіть приклади стратегічних рішень та їх характеристику.
6. Дайте порівняльну характеристику організаційних систем менеджменту в контексті їх розвитку.
7. У чому полягає сутність стратегії організації? Як класифікуються організаційні стратегії?
8. Які фактори слід враховувати при виборі стратегії конкурентоспроможності? Назвіть конкурентні переваги організації, діяльність якої вам відома.
9. За допомогою яких факторів можна визначити конкурентну позицію організації?
10. Визначити стратегічні альтернативи реалізації стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації та скорочення.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
2. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
3. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
4. Котлубай В.О., Слободянюк О.В., Нестерова К.С. Створення власного бізнесу (бізнес тренінг). Розробка конкурентної стратегії (бізнес тренінг). Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу (бізнес тренінг): практикум. Одеса. 2021. 116 с.
5. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
6. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
7. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
8. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 16. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

План

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.
2. Принципи інжинірингу.
3. Реінжиніринг.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Головним завданням менеджера є максимізація прибутку, досягнутого підприємством. При цьому все більшої ваги набуває соціальна відповідальність лідера перед суспільством та його конкретні дії, які забезпечують вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

З цього приводу є дві позиції. Прихильники однієї точки зору вважають, що соціальні проблеми має вирішувати держава, а бізнес лише «заробляє». Свою позицію обґрунтовують тим, що заходи, які здійснюються в соціальній сфері, призводять до зменшення прибутку підприємства, погіршення його конкурентоспроможності, зростання витрат, що в подальшому призведе до зростання цін та інші негативні наслідки.

Прихильники іншої точки зору вважають, що підприємці мають моральні зобов'язання перед суспільством, а дії, спрямовані на вирішення соціальних проблем, приносять підприємцям велику користь, підвищують їх імідж у суспільстві, стають гарною рекламою.

Питання для аналізу:

1. Чюю позицію ви поділяєте і чому?
2. Як ви вважаєте, український підприємець повинен виконувати свої соціальні зобов'язання перед країною і в якій формі?
3. Чи буде це вигідно в підсумку (в тому числі фінансове)? Якщо вигідно, то чому?
4. У якій формі може здійснюватися соціальний супровід українського бізнесу:
 - у масштабі підприємства?
 - в масштабі регіону, країни?
5. Яких організаційних змін потребує підприємство для застосування кожної з наведених двох позицій?

Завдання 2. Питання для обговорення:

1. Фактори, що характеризують стратегічні рішення, які стоять за проектом корпоративної реструктуризації.
2. Переваги процесного підходу в управлінні компанією порівняно з традиційним функціональним підходом.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Методологія організаційного інжинірингу.
2. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів.

3. Умови інжинірингового підходу.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Розробити бізнес-проект реінжинірингу для конкретної компанії (обирається самостійно), враховуючи наступні етапи:

1. Розробка іміджу майбутньої компанії. На цьому етапі компанія створює картину того, як потрібно розвивати бізнес для досягнення стратегічних цілей.
2. Аналіз існуючого бізнесу. Триває дослідження компанії, готуються поточні схеми роботи.
3. Розвиток нового бізнесу. Розробляються нові та/або змінені процеси та інформаційна система, що їх підтримує. Здійснюється прототипування та тестування нових процесів.
4. Введення нового бізнесу. На цьому етапі новий проект входить у бізнес.

Завдання 2. Відповісти на тестові запитання.

1. На якому рівні можна використовувати концепцію бізнес-процесів на практиці:
 - а) на рівні багатофункціонального рішення, опису та реалізації процесу організації управлінської структури;
 - б) на оперативному рівні;
 - в) на стратегічному рівні;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
2. Виберіть відповідне визначення терміну «реінжиніринг бізнес-процесів»:
 - а) інженерний метод, спрямований на радикальні зміни, які призводять до нових бізнес-процесів, які знижують витрати, підвищують якість і рівень обслуговування;
 - б) це докорінна трансформація бізнес-процесів підприємств і організацій з метою досягнення значних ефектів і зниження витрат, а також збільшення обсягів реалізації продукції та послуг;
 - в) відбуваються безперервні та значні технологічні зміни;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
3. Визначте об'єкти реінжинірингу:
 - а) організації в кризовому стані;
 - б) компанії, що розробляють стратегії інноваційного розвитку;
 - в) провідні організації, що проводять наступальну інноваційну політику;
 - г) усі відповіді правильні.
4. Знати основні вимоги реінжинірингу:
 - а) стратегічна та оперативна спрямованість, регулярність;
 - б) орієнтація на процес, амбітні цілі;
 - в) збір без встановленого регламенту ведення бізнесу;
 - г) розвиток за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.
5. Назвіть основних учасників реінжинірингу:
 - а) керівник проекту, керівник проекту, власники процесу;
 - б) головний методист, командир реінжинірингу;

в) команда реінжинірингу;

г) наглядова рада.

6. Реінжинірингу бізнес-процесів:

а) один із найскладніших етапів підвищення конкурентоспроможності підприємства, виведення його на рівень саморегулювальної організації в динамічних ринкових умовах;

7) це критичний аналіз і радикальне перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності;

в) це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів, ігноруючи попередні;

г) усі відповіді правильні.

Питання для самоконтролю

1. Надайте визначення поняттю «інжиніринг»?
2. Надайте визначення поняттю «інжиніринг у ресторанному бізнесі»?
3. Охарактеризуйте основні функції інжинірингу?
4. Назвіть що відноситься до інжинірингових послуг?
5. Приведіть класифікацію інжинірингових послуг за напрямками?
6. У чому полягає особливість інжинірингу?
7. Яка умовна класифікація послуг інжинірингу?
8. Що є завданням інжинірингу?
9. Назвіть що відноситься до циклу інжинірингу?
10. Яка структура інжинірингових послуг?

Література

1. Ділове адміністрування: навчальний посібник / упор. Ісайкіна О. Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.): Домбровська Я.М., 2018. 220 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
6. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
7. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч.

посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.

10. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.

11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 17. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

План

1. Сутність організаційного дизайну та його параметри.
2. Координаційні механізми дизайну.
3. Рівні організаційних змін та їхні об'єкти.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Декілька років тому топ-менеджмент Google виявив, що в міру зростання компанії ієрархія та бюрократія почали домінувати над інноваціями, структура над функціями, і вирішила трансформуватися. У 2015 р. частина підрозділів була перетворена в окрему компанію, об'єднану в холдинг Alphabet Inc., а деякі частини увійшли до складу XXVI Holding Inc. З монолітного гіганта виникло багато менших, більш гнучких компаній. Стабільний, прибутковий, повільний бізнес (Google, Gmail, YouTube, Android, Maps) відокремлений від інноваційного бізнесу, який швидко розвивається (Calico, Waymo, Nest, Google Fiber, GV, Capital G). Окремі напрямки тепер можуть розвиватися відносно незалежно від материнської штаб-квартири, підрозділи приймають рішення відповідно до характеристик свого цільового ринку та технологій.

Питання для аналізу:

1. Поясніть, як трансформація мала забезпечити досягнення цілей організаційного розвитку Google?
2. Які елементи організаційної структури змінюються?
3. Які активи, обов'язкові для сучасних компаній, необхідно надати організації з описаними заходами?
4. Як називається організаційна структура, елементи якої запровадив Google, щоб забезпечити розвиток інноваційних напрямків відносно незалежно від центрального офісу компанії?
5. Це превентивна чи адаптаційна реструктуризація?
6. Як ви вважаєте, чи є бізнес-архітектура Google закритою чи модульною? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 2. Більше 70 років тому Масару Ібука та Акіо Моріта заснували Sony. Японська корпоративна культура типово ієрархічна, але в післявоєнний період стартапи відрізнялися відносною свободою, духом підприємництва та творчою атмосферою. Sony залучала інженерів з інших компаній, експериментувала з продуктами, пропонувала високі посади молодим спеціалістам. Таким чином, виник потік інновацій, і до кінця 1970-х років продукція Sony зайняла стабільну позицію на ринку.

Компанія виросла, почала освоювати різні товарні ніші (телевізори, магнітофони, медіа, побутова техніка); були створені незалежні підрозділи для роботи з різними сферами, включаючи Sony Walkman (аудіопрогравачі).

Однак незабаром з'ясувалося, що кожен підрозділ вважає основним напрямком в компанії свій напрямок, ігноруючи інтереси інших і компанії в цілому. Між відділами існувала конкуренція за увагу та ресурси вищого керівництва. З колегами намагалися не ділитися інформацією, не допомагати їм: адже нові підрозділи стали конкурентами.

У колись гнучкій і креативній компанії сформувалися автаркія розколу і так звана «бункерна ментальність». У підсумку в 2001 р. Apple представила iPod і захопила весь ринок аудіоплеєрів, а бренд Walkman, хоч і використовувався Sony, не відігравав суттєвої ролі.

Питання для аналізу:

1. Яка характеристика організаційної структури проявилася в описаній ситуації?
2. Обґрунтуйте, у чому була помилка описаного проекту реструктуризації Sony?
3. Яким, на вашу думку, має бути системний підхід до реінжинірингу/трансформації компанії, який би забезпечив їй організаційну досконалість та організаційну ефективність?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.
2. Симптоми проблем організаційного дизайну.
3. Роль організаційного дизайну у розвитку підприємницької діяльності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Inditex S.A. – іспанська компанія, власник великих мереж магазинів (Zara Home, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Pull & Bear, Stradivarius, Uterqüe), світовий лідер у роздрібній торгівлі одягом.

Маркетингову стратегію компанії називають «швидкою модою», оскільки вона забезпечує швидке впровадження нових дизайнів у масове виробництво, починаючи від дизайну і закінчуючи доставкою в магазини, менш ніж за місяць (інші компанії мають близько 5 місяців). У компанії мінімальні витрати на рекламу, 0,3% виручки, у конкурентів в середньому 3,5%, у Nike більше 10%. Компанія має власні заводи в Іспанії, вони виробляють близько 40% пробних партій нових конструкцій, решта випробування і серійне виробництво здійснюють сторонні компанії в Португалії, Марокко, Туреччині та країнах Азії; загальна кількість заводів понад 7 тисяч. Компанія має два логістичні центри в Артейо та Сарагосі, через які проходить вся продукція Inditex.

Мережа Inditex налічує 7490 магазинів у 96 країнах, а продукція компанії доступна онлайн у 156 країнах. Основні бренди:

Zara - 2131 магазин в 96 країнах, доступний онлайн в 154 країнах, оборот 18 мільярдів євро.

Pull & Bear - 974 магазини в 75 країнах, доступні онлайн в 34 країнах, оборот 1,86 млрд євро.

Massimo Dutti – 766 магазинів у 76 країнах, доступний онлайн у 37 країнах, оборот 1,8 млрд євро.

Oysho - 678 магазинів в 55 країнах, онлайн в 34 країнах, оборот 570 млн євро.

Bershka – 1107 магазинів у 75 країнах, онлайн у 35 країнах, оборот 2,24 млрд євро.

Zara Home – 603 магазини в 68 країнах, онлайн в 38 країнах.

Stradivarius - 1011 магазинів в 66 країнах, онлайн в 32 країнах, оборот 1,53 млрд євро.

Uterque - 92 магазини в 17 країнах, доступний онлайн в 32 країнах, оборот 101 млн євро.

Основний регіон діяльності – Європа, на яку припадає понад 60% доходів. У 2018 році на внутрішній ринок припадало 16,2% виручки (ця частка постійно зменшується, до кризи 2008 року вона становила 37%), 45,1% – на решту Європи, 15,5% – на Америку, 23,2% – на інші регіони.

Компанія прагне позитивно вплинути на понад три мільйони людей, які працюють у неексклюзивних постачальників і на фабриках, які виробляють для Inditex: для їхніх спільнот і екосистем, які охоплюють 40 країн; і для ширшої індустрії моди.

Inditex порушує основні принципи побудови галузевих ланцюжків вартості:

1) майже половина продукції виробляється самостійно (в галузі переважає аутсорсинг);

2) не прагне максимально збільшити викиди і навмисно залишає виробничі потужності відкритими;

3) не «робить ставку» на економію обсягів і розповсюджує продукцію невеликими партіями;

4) самостійно здійснює планування, зберігання, розподіл і логістику;

5) для роздрібних торговців визначені жорсткі графіки розміщення замовлень і отримання товарів;

6) значні площі в магазині навмисно залишаються незаповненими.

Особливості організаційного дизайну Inditex:

1. Замкнуте коло взаємодії. Планування поставок дозволяє представникам роздрібної торгівлі швидко передавати інформацію дизайнерам і виробникам. Вони забезпечують відстеження матеріалів і продукції в реальному часі на всіх етапах виробництва і реалізації. POS-системи в магазинах дозволяють

безперервно збирати дані про споживачів. Мета: швидко та безпосередньо «замкнути» інформаційний ланцюг, який з'єднує споживача з ланками ланцюга — тими, хто залучений до проектування, закупівель, виробництва та дистрибуції.

2. Єдиний ритм усіх ланок ланцюга. Швидкість і синхронізація операцій мають першочергове значення. Всю складну продукцію компанія виготовляє самостійно, просту продукцію можна замовити аутсорсингу. Inditex володіє майже кожним магазином, де продається її продукція. Чіткі терміни розміщення замовлень по країнах, чіткі дати надходження товару (точність 98,9%). Результат: налагодження ритму руху продукції та інформації, мінімальні складські запаси

3. Основні фонди як засіб підвищення гнучкості ланцюга поставок. Вони вважають, що на нестабільних ринках і короткому життєвому циклі продукту вигідно мати мінімальну кількість основних фондів. Inditex інвестує значні кошти у виробничі потужності та дистриб'юторські мережі, щоб мати можливість якомога повніше реагувати на зміни попиту. Новинки завжди в наявності в магазинах, але в обмеженій кількості. Компанія постійно виводить на ринок нові продукти невеликими партіями. Вона використовує вертикальну інтеграцію, в основному купує у свої дочірніх компаній. 65% замовлень сировини робиться заздалегідь, виходячи з попередніх прогнозів попиту на різні тканини, 35% - при створенні колекції. Вона купує 50% тканин нефарбованих, тому може швидко реагувати на зміни попиту. Завдяки власності на виробничі потужності компанія має можливість контролювати умови та кількість продукції.

Заводи повністю автоматизовані; чергова партія виготовляється в одну зміну; при необхідності можлива організація понаднормової роботи; Inditex гарантує «точно вчасно» доставку ідентичних колекцій у магазини на п'яти континентах.

Компанія може обміняти максимум 40 колекцій на рік. Такими темпами перенести виробництво в Азію неможливо, тому воно розташоване поруч (Іспанія, Марокко, Португалія). Якщо змінюється погода чи тенденції, необхідні зміни вносяться настільки швидко, що нові моделі надходять у магазини протягом 2-3 тижнів. Вся готова продукція проходить через розподільний центр в Ла-Корунья (до магазинів).

Дизайнерський і виробничий центр Inditex знаходиться в Ла-Корунья. Містить 3 паралельні лінії виробництва: чоловічого, жіночого та дитячого одягу. Кожен має власну розробку, проектування, закупівлі, продажі, підбір персоналу, виробництво та канали збуту. Недолік: витрати на обслуговування каналу. Перевага: пряме поширення та швидка обробка інформації.

Атмосфера: неформальність, відкритість. Основними критеріями відбору працівників є: талант, ентузіазм. Головного дизайнера немає, внутрішня ієрархія майже непомітна. Дизайнерська група приймає рішення колегіально.

Територіально-організаційна децентралізація трьох груп/ліній забезпечує прискорення процесу планування та підвищення його якості.

Співробітники відділу маркетингу підтримують зв'язок з менеджерами магазинів, збирають інформацію про реакцію та побажання споживачів та негайно передають її. У результаті швидко змінюється дизайн, стиль, колір, тканина тощо. Для взаємодії використовуються спеціально налаштовані кишенькові комп'ютери, через які передаються об'єктивні (динаміка продажів, нові замовлення) і суб'єктивні (реакція, відгуки клієнтів) дані.

Компанія «черпає ідеї» з відгуків споживачів замість того, щоб «придумувати» колекції заздалегідь, а потім нав'язувати їх споживачам. З 2010 року вона використовує дані онлайн-продажів, щоб зрозуміти, чого хочуть клієнти. На відміну від конкурентів, має мінімальний рекламний бюджет (перевага: маркетинг в соціальних мережах, спілкування в магазинах).

Безперервний обмін інформацією між усіма ланками ланцюга: від клієнтів і керівників магазинів до дистриб'юторів, маркетологів, дизайнерів і співробітників виробничих компаній. У Inditex немає бюрократичних перепон: вся організація управління, операційної діяльності та виробництва підпорядкована ідеї спрощення передачі інформації. Гнучка інформаційна система є важливим активом Inditex: в галузі після початку сезону виробники одягу дозволяють рітейлерам отримувати до 20% обсягу замовлень, а партнерам Inditex – 40-50%. Це дозволяє компанії уникнути перевиробництва та недопродажу. Завдяки невеликим обсягам виробництва компанія може тестувати різні дизайни одягу на різних ринках і не випускає занадто багато продукції. Регулярне додавання нових моделей невеликими партіями знижує витрати. Товари, які не будуть реалізовані протягом 3-4 тижнів, будуть зніматися з продажу. Нереалізованим залишається, як правило, до 10% товарів (галузевий показник 17-20%). Знаючи, що асортимент часто оновлюється, покупці частіше відвідують магазини. Завдяки гнучкості/швидкості роботи всіх підрозділів потреби компанії в оборотних коштах мінімальні.

Питання для аналізу:

1. Який тип організаційного дизайну використовує Inditex?
2. Визначте тип організаційної структури Inditex. Якими факторами це пояснюється?
3. Які координаційні механізми організаційного планування є найбільш об'єктивними: а) щодо роботи планувальників; б) продавців; в) керівників магазинів; г) швачок?
4. Назвіть фактори успіху Inditex.
5. Що забезпечує гнучкість організаційної системи?
6. Чи застосовує Inditex елементи адхократії? Наскільки? Для чого це працює?
7. Які характеристики організаційної структури, відмінні від звичайних у галузі, забезпечують компанії конкурентну перевагу?

8. Компанія віддає перевагу інтеграції чи аутсорсингу? Чому?

9. Чи є ризики в описаній бізнес-моделі Inditex?

Завдання 2. Заповнити табл. 8 вказавши характеристику, сфери застосування та приклади конкретних організацій відповідно до типу організаційної структури.

Таблиця 8.

Тип організаційної структури	Характеристика організаційної структури	Сфери застосування організаційної структури	Приклади конкретних організацій
Лінійна			
Лінійно-функціональна			
Дивізійна			
Проектна			
Матрична			

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття «дизайн організації».
2. Принципи організаційного дизайну.
3. Наведіть основні елементи організації за Г. Мінцбергом.
4. Наведіть у чому різниця між організаційною структурою і організаційними дизайном.
5. Наведіть типи дизайну організацій за Г. Мінцбергом.
6. Охарактеризуйте координаційні механізми дизайну.
7. Об'єкти і компоненти організаційних перетворень в організації.

Література

1. Ділове адміністрування: навчальний посібник / упор. Ісайкіна О. Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.): Домбровська Я.М., 2018. 220 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
6. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс.

2019. 208 с.

7. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.

8. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.

9. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.

10. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.

11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.

ТЕМА 18.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Поняття операційного менеджменту.
2. Теоретичні аспекти операційного менеджменту (об'єкт, предмет, мета, завдання, функції, методи, принципи).
3. Еволюція науково-практичних підходів щодо управління виробничою системою підприємства.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Основа бізнесу будь-якої організації складається з операцій, під час яких продукти створюються та доставляються споживачам.

Ці операції вимагають різноманітних вхідних компонентів, які потім перетворюються на бажані комбінації для клієнтів (схема 3). До складу вхідних компонентів входять сировина, деталі, виконавці, інформація, гроші та інші ресурси. Операції включають виробництво, обслуговування, доставку, продаж, професійне навчання персоналу тощо. Основною продукцією є товари та послуги.

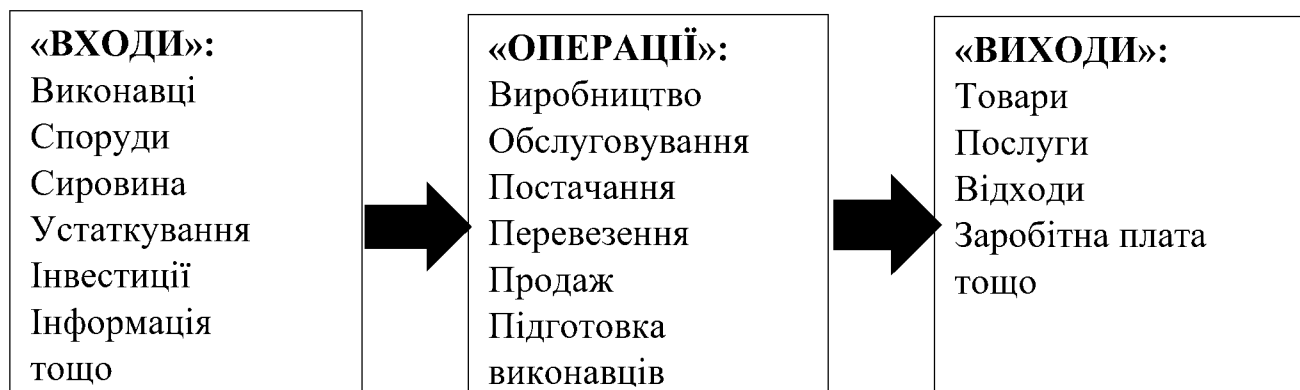


Схема 3. Набір операцій, необхідних для перетворення вхідних складових у готовий продукт

Необхідно виконати:

У якості вхідних складових мережа ресторанів використовує продукти харчування, кухарів, кухонне обладнання, офіціантів і безпосередню зону харчування клієнтів.

Слід підготувати схему, подібну до наведеної вище (див. рис. 1.1), яка включає повний перелік спеціальних операцій ресторану з обробки (перетворення) вхідних інгредієнтів у готові страви для клієнтів. Вкажіть на схемі «продуктовий» вхід ресторану.

Завдання 2. Підберіть відповідний тип операцій та кінцевий продукт для кожної з наведених нижче виробничих систем (схема 4).

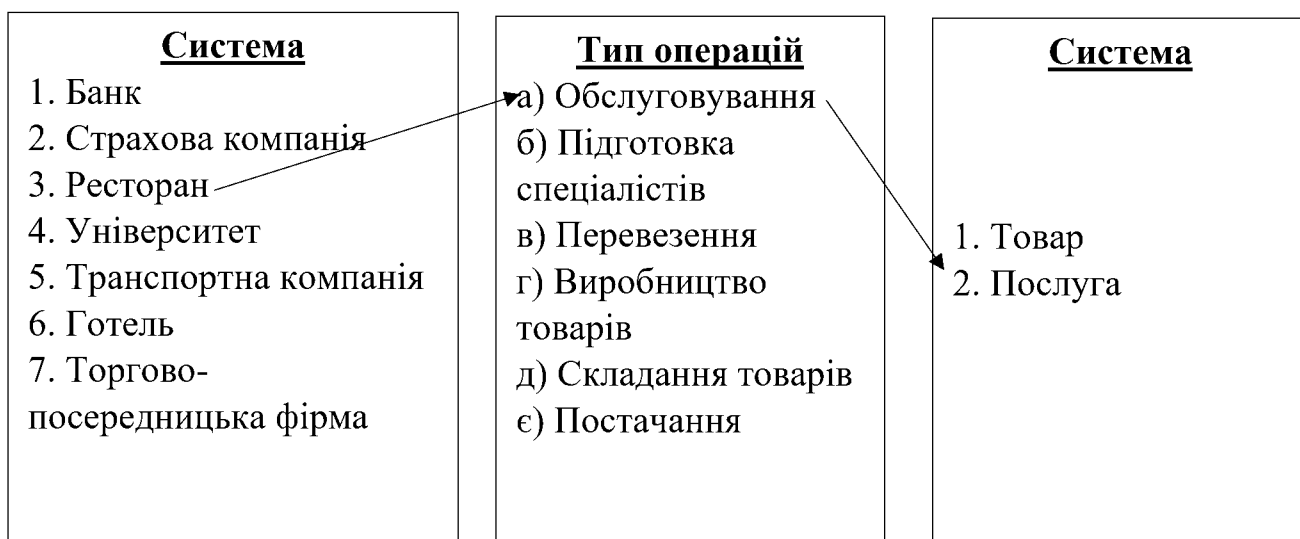


Схема 4. Відповідність типу операції та кінцевого продукту для виробничих систем

Зміст завдання самостійної роботи

1. Зв'язок операційного менеджменту з іншими дисциплінами.
2. Сутність посади «Операційний менеджер» та його місце в управлінській структурі підприємства.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Наведіть виробничі процеси нижченаведених систем відповідно до прикладу системи «Лікарня» (табл. 9).

Таблиця 9

Складові виробничі процесів різних підприємств Система	«Вхід»	Ресурси	Виробнича функція	«Вихід»
Лікарня	Пацієнти	Лікарі, медсестри, обладнання	Медична допомога	Здорові люди
Їдальня				
Супермаркет				
Тракторний завод				
Автовокзал				

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність оперативного менеджменту?
2. Наведіть взаємозв'язок між оперативним менеджментом та іншими видами менеджменту.

3. Охарактеризуйте цілі операційного менеджменту.
4. Розкрийте сутність суб'єкта та об'єкта оперативного менеджменту.
5. Охарактеризуйте основні функції операційного менеджменту.
6. Опишіть методи, що використовуються для управління операціями.
7. Розкрийте особливості кожного етапу розвитку науки «Операційний менеджмент».
8. Розмежуйте види діяльності, цілі та завдання оперативних менеджерів організацій з різними управлінськими рішеннями.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
5. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
6. Овдіюк О. М., Тимошенко М. М., Пивовар А. М., Пивовар П. В. Операційний менеджмент : практикум. Житомир: ЖНАЕУ. 2015. 156 с.

ТЕМА 19.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Визначте концепції управління маркетингом, до яких застосовуються наступні твердження:

- основним завданням управління маркетингом є зміцнення лояльності фірми та збереження відповідного іміджу;
- споживач шукає і купує найвідоміші та найдешевші товари;
- основною проблемою управління маркетингом є мінімізація зусиль збуту;
- спрямовує зусилля управління маркетингу на забезпечення цінності товару;
- метою управління маркетингом є створення ефективної комерційної організації, просування та регулювання ринку товарів підприємства;
- якщо вигидаєш найкращу мишоловку - весь світ протопче дорогу до твоїх воріт;
- основне завдання - продати все, що виробляє компанія;
- головним завданням є виробництво товарів, що задовольняють потреби ринку.

Завдання 2. Охарактеризуйте типові труднощі, що виникають при використанні маркетингового менеджменту на підприємстві. Оберіть підприємство для аналізу самостійно та погодьте свій вибір з викладачем.

Завдання 3. Розгляньте, до яких категорій товарів або послуг можуть застосовуватись наведені нижче концепції в сучасній економіці України:

1. Виробничо-орієнтована концепція - фокусується на збільшенні обсягів виробництва, зниженні собівартості товару та відповідно зниженні цін.
2. Продуктово-орієнтована концепція - зосереджується на розробці та поліпшенні товару чи послуги.
3. Концепція продажів - спрямована на створення ефективної системи продажів та просування товару, з метою перетворення потенційних споживачів у активних клієнтів.
4. Ринкова концепція - базується на вивченні потреб і попиту, поведінці споживачів та управлінні товарним асортиментом компанії на основі потреб ринку.
5. Сучасна концепція - орієнтована на більш ефективне задоволення потреб і бажань цільових ринків, ніж конкуренти.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Принципи маркетингового менеджменту.
2. Проблеми впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Створіть стратегію впровадження маркетингового менеджменту на обраному підприємстві. Вибір конкретного підприємства залишається на ваш розсуд.

Завдання 2. Проаналізуйте ефективність діяльності підприємства на основі принципів маркетингового менеджменту. Вибір конкретного підприємства залишається на ваш розсуд.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте розвиток маркетингового менеджменту.
2. Визначте сутність, зміст, мету та завдання маркетингового менеджменту.
3. Визначте предмет, об'єкт і функції маркетингового менеджменту.
4. На чому зосереджена концепція управління маркетингом і на чому вона базується?
5. Визначте заходи та проблеми, необхідні для реалізації маркетингового менеджменту в умовах ринку.

Література

1. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. К: Знання, 2010. 332 с.
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ. 2022. 204 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
4. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
5. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.

ТЕМА 20. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

План

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

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. ПрАТ «Краян» — торгово-виробниче об'єднання, що займається продажем та ремонтом електроінструменту. Термін роботи на ринку 9 років. Чисельність персоналу – близько 170 осіб.

За час свого існування компанія досягла хороших фінансово-економічних показників по рентабельності і на даний момент займає стабільну позицію у своєму сегменті ринку. Компанія продовжує розвиватися, планується відкриття власного виробництва, створення дилерської мережі, розширення каналів збуту.

Директор - харизматичний лідер, швидко приймає рішення і зазвичай одноосібно. Він зазвичай не обговорює рішення, вважає, що вони все одно повинні бути зрозумілі іншим. У нього є чітке бачення стратегії компанії, але він не доносить його до співробітників, тому навіть його найближчі друзі мають туманне уявлення про перспективи розвитку. У директора часто не вистачає часу на вирішення поточних питань, що призводить до хаотичного управління.

Низові професіонали досить кваліфіковані, але компетентних керівників небагато, тому вони часто працюють спеціалістами, пускаючи організацію роботи відділів на самоплив. У них часто просто не вистачає часу на належне управління, тому що вони постійно виконують нетипові для них завдання та посади. Обов'язки керівників підрозділів чітко не розподілені, буває, що два відділи отримують одне і те ж завдання одночасно, хоча вирішують різні завдання. Багато керівників зробили кар'єру в компанії і працюють практично з моменту її заснування.

Загалом атмосфера в колективі дружня та творча. Режисер заражає всіх своїм ентузіазмом. Вони рекламують стиль відкритих дверей, будь-який співробітник може прийти і «поговорити» з керівником. Часто ідеї простих співробітників активно підтримуються і втілюються в життя. Однак реалізація будь-якої ідеї часто затягується на рівні керівників середньої ланки, оскільки вони не розуміють її сенсу.

Є певна напруга щодо оцінки робочої сили та принципів оплати праці. Бонусів в компанії практично немає, тільки зарплата. Менеджер погоджує рівень оплати під час найму. Систематичних перевірок заробітної плати немає. При необхідності оклад може бути підвищений.

Текучість кадрів невелика, але робоча сила потрібна постійно, тому що компанія розвивається. Підбором персоналу керівники підрозділів займаються

самі, оскільки відділ кадрів веде лише кадровий облік. Крім того, менеджер бере активну участь у відборі, зустрічається з кандидатами на кожну посаду. Підприємство не має звички готувати нормативні та розпорядчі документи. Крім наказів про прийняття на роботу та звільнення, жодних інших розпорядчих документів не готується. Відсутні Положення про посади, посадові інструкції, система мотивації, відбору тощо. Всі питання вирішуються в робочому порядку. Дедлайни (якщо вони встановлені) регулярно зриваються.

Все це знижує ефективність діяльності підприємства і може призвести до недостатньої конкурентоспроможності.

Питання для аналізу:

1. *Визначити проблемні зони управління персоналом;*
2. *Уявіть, що вас прийняли в цю організацію керівником новоствореної кадрової служби.*
3. *Розробіть організаційну та посадову структуру кадрової служби, розподіліть функції між співробітниками.*
4. *Визначте першочергові дії, які служба повинна здійснити в короткостроковій та середньостроковій перспективі, щоб змінити ситуацію.*

Завдання 2. Ви менеджер з персоналу. До вашої компанії приєдналася молода талановита жінка, яка хоче бути торговим агентом. Її кваліфікація набагато вища, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду. Але її наймання неминуче спричинить негативну реакцію з боку багатьох торгових агентів, серед яких немає жінок, і може засмутити деяких ключових клієнтів компанії.

Питання для аналізу:

1. *Ви б взяли цю жінку на роботу? Чому?*
2. *Визначити відповідну стратегію виходу з психологічної ситуації.*

Зміст завдання 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.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Компанія «Консенсус» почала свій шлях з виробництва виробів із пластику. Сьогодні «Консенсус» виготовляє товари промислового призначення, особлива увага приділяється випуску високотехнологічної продукції. Успіх компанії багато в чому визначається її стратегією. Під час розробки стратегії особлива увага приділяється дослідженням і розробкам.

У компанії працює 3 тис. осіб. Відділ кадрів має широкі повноваження щодо прийняття кадрових рішень. В основі культури компанії лежить повага до співробітників, заохочення ініціативи та розкриття творчого потенціалу. Компанію характеризує тісний взаємозв'язок інноваційних стратегій з політикою управління персоналом, на основі якої найбільша увага приділяється активізації інноваційної діяльності персоналу.

Значна увага приділяється розвитку творчого потенціалу співробітників, формуванню ділової етики, підтриманню високого рівня відповідальності за якість роботи та долю компанії в цілому. В основі концепції управління людськими ресурсами лежить ефективний механізм мотивації персоналу.

В системі навчання компанії «Консенсус» задіяні як штатні, так і сторонні спеціалісти. Організуються «круглі столи» за участю відомих спеціалістів і вчених, на яких проводяться дискусії.

Особлива увага приділяється найму нових працівників. Для оцінки персоналу компанії створено центр оцінки. При прийомі на роботу майбутні співробітники проходять серйозний відбір, за результатами якого відбираються кращі з кращих. Персональну адаптаційну роботу на підприємстві проводять фахівці кадрової служби.

Співробітники «Консенсус» вважаються головним ресурсом холдингу, тому робота, яка виконується на підприємстві, є престижною.

Питання для аналізу:

1. *Визначте місію організації.*
2. *Охарактеризуйте систему управління персоналом підприємства.*
3. *Опишіть бажаного для компанії працівника.*

Завдання 2. Складіть схему життєвих етапів окремої господарської одиниці та визначте кадрову політику, яку необхідно реалізовувати на кожному етапі для забезпечення її розвитку.

Питання для самоконтролю

1. Сутність і співвідношення термінів «людські ресурси», «персонал» і «персонал».
2. Особливості персоналу як об'єкта управління.
3. Еволюція ролі менеджменту персоналу в загальній системі управління організацією.
4. Назвіть основні вимоги до сучасного керівника.
5. Функціональний поділ праці.
6. Необхідність знання основ менеджменту персоналу з метою формування професійно підготовленого фахівця.
7. Фактори організаційного успіху.
8. Охарактеризуйте основні напрямки адаптації робочої сили.
9. Що таке процес адаптації в організації. Чи завжди адаптацію слід виконувати у вказаному порядку?
10. Охарактеризуйте основні види адаптації.
11. Назвіть основні етапи адаптації.

12. Дайте визначення терміну «кадрова політика» та поясніть, як ви його розумієте.
13. У чому полягає сучасний зміст поняття «кадрова політика»?
14. Охарактеризуйте особливості кожної кадрової політики.
15. Назвіть напрями кадрової політики.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Норд Г. Л., Нетудихата К. Л. «Кадровий менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.

ТЕМА 21. ГРУПИ ТА КОНФЛІКТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ. КОМАНДОУТВОРЕННЯ

План

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.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Вступаючи в бізнес, в якому обидві сторони мають рівну владу і взаємовиключні інтереси, власники не можуть домовитися про сфери впливу. Зокрема, під час ліквідації заводу сторони не могли домовитися, хто за яку сферу відповідає: хто за продаж чорного металу, хто за електродвигуни, хто за обладнання та інше. Під час зустрічі та обговорення проблеми вихід із ситуації був наступним – знаючи приблизну кількість усього, що є на заводі, кожна сторона відповідатиме однаково за кожну зону впливу (наприклад, за кожні 200 тонн металу кожна сторона відповідатиме за 100 тонн). Такий підхід до вирішення конфлікту задовольнив усіх учасників і проблема вичерпала себе.

Питання для аналізу:

1. Який спосіб вирішення конфлікту було використано в даному випадку?
2. Які елементи можна додати до процесу управління цією конфліктною ситуацією?

Завдання 2. У приватній медичній клініці позмінно працюють 2 приймальних лікаря-травматолога. Перший лікар-травматолог Шевченко Марія Володимирівна - професійний, досвідчений лікар з хорошою репутацією серед клієнтів. Другий – Ковтун Єгор Іванович, родич директора клініки, який не має достатнього практичного досвіду і веде роботу без особливої відповідальності.

Кожному другому пацієнту Ковтун Є.І. пропонує відвідувати власні курси лікування після роботи, які він пропонує, і стягує за це окрему плату.

Насправді курси не приносять особливого результату, і ті клієнти, які потрапляють на прийом до другого лікаря-травматолога і залишаються незадоволені, шукають управи на нього у керівництво клініки.

Директор клініки Родіонов Артем Михайлович працює на цій посаді 8 років і займається лише документообігом, але раніше він був практикуючим невропатологом в області виявлення, діагностики та лікування захворювань хребта, тому має відповідну освіту.

Так, коли пацієнти звертаються до Родіонова А.М., як до директора, зі скаргами на Ковтун Є.І., то, враховуючи суміжність роботи директора та другого лікаря, він самостійно оглядає, консультує та призначає лікування клієнтів, тим самим ініціюючи та не дозволяючи оприлюднити проблему.

Питання для аналізу:

1. Який стиль управління конфліктами використовує керівник відділу А.М. Родіонов?
2. Які елементи можна додати до процесу управління цією конфліктною ситуацією?

Зміст завдання 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.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. На стіл директора фабрики потрапила наступна доповідна записка начальника відділу Родіонова на майстра Григоренка. Конфлікт між двома працьовитими, досвідченими та шанованими керівниками триває вже не перший рік. Родіонов і Григоренко прийшли на завод одночасно - п'ятнадцять років тому, обидва починали простими робітниками, обом уже за сорок. Обидва – грамотні професіонали, про яких кажуть: «Працюють на совість». З чого почалася «війна»? Чомусь Григоренко відчув, що Родіонов поступово підвищує вимоги до нього, створює жорсткий контроль. Близько півроку майстер виконував усі розпорядження начальника, а потім почалися сварки. Проте офіційно Григоренко ніколи не скаржився на дії начальника. Проте до Родіонова регулярно надходили повідомлення: майстер не виконує замовлення у визначений термін; знущається над командою; грубіянити начальству.

Обидві сторони конфлікту мали чимало причин звинувачувати одна одну. Начальник ділянки періодично критикував дії майстра в присутності підлеглих, намагався покарати його доганою в інструкції директора. Те саме зробив і Григоренко. Зрозуміло, що це «протистояння» негативно вплинуло на роботу відділу та всього цеху.

Директор неодноразово запрошував Родіонова та Григоренко до себе, влаштовував зустрічі, але всі ці локальні заходи не дали результату. Ретельно проаналізувавши ситуацію, директор вирішив: причина конфлікту...

Питання для аналізу:

1. Що є причиною (причинами) конфлікту?
2. Як це можна вирішити?

3. Чи слід, користуючись отриманими на лекціях знаннями, робити припущення про типи характерів учасників конфлікту, їх ставлення до підкорення та інші характеристики?

4. Які методи вирішення конфлікту використовував директор перед прийняттям остаточного рішення? Що дали ці методи?

Завдання 2. Завдання на визначення правильності тверджень (так/ні).

1. Конфлікт – це нагромадження протиріч, пов'язаних з діяльністю суб'єктів взаємодії, які створюють підґрунтя для реального протистояння між ними.
2. Конфлікти виконують як позитивні, так і негативні функції.
3. Профілактика конфліктів – це вид управлінської діяльності організації, метою якого є виявлення причин виникнення конфліктів у потенційному розвитку.
4. Управління конфліктами – це вид управлінської діяльності організації, метою якої є послаблення та обмеження конфлікту та забезпечення його розвитку в бік вирішення.
5. Структурні методи управління конфліктами - це методи попередження та усунення конфліктів, що виникають внаслідок особистих суперечок між працівниками, які враховують поведінку, виявлену під час конфлікту.
6. Адаптація до змін навколишнього середовища вимагає наявності механізму постійного моніторингу середовища.
7. Метод адаптації до змін, що враховує тенденції розвитку, використовують лише сильні, великі організації, що займають монопольне становище на ринку.
8. Спосіб адаптації до змін середовища характеризується пізнім реагуванням на зміни.
9. Серед основних причин опору організаційним змінам є: різне сприйняття, відчуття нестачі, невизначеності тощо.
10. Стратегія просування передбачає навчання працівників майбутнім організаційним змінам.

Питання для самоконтролю

1. Надайте декілька тлумачень значення терміну «групова динаміка».
2. Назвіть основні завдання соціально-психологічного аналізу діяльності групи.
3. Назвіть рівні розвитку групи залежно від характеру спільної діяльності та ступеня внутрішньої єдності.
4. Порівняйте характеристики колективу і команди.
5. Поясніть відмінності між командою та звичайною малою групою.
6. Поясніть поняття «спільне лідерство».
7. Назвіть три важливі характеристики команди.
8. Визначте основні типи груп залежно від рівня розвитку групової діяльності.
9. Охарактеризуйте тип групи – «робоча група».
10. Охарактеризуйте тип групи – «псевдокоманда».
11. Охарактеризуйте тип групи – «потенційна команда».
12. Охарактеризуйте тип групи – «справжня команда».

13. Охарактеризуйте тип групи – «високоефективна команда».
14. Надайте кілька значень терміну «командоутворення» або «тімбілдінг».
15. Які причини ділових конфліктів в організації?
16. Проаналізуйте структуру управління бізнес-конфліктом.
17. Які об'єктивні причини управлінських конфліктів?
18. Визначте та проаналізуйте суб'єктивні причини управлінських конфліктів.

Література

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2020. 185 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
6. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.
7. Норд Г. Л., Нетудихата К. Л. «Кадровий менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
8. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В. 2017. 210 с.
9. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. Посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2014. 272 с.

ТЕМА 22.

УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА ПІДТРИМКА ПРАЦЕЗДАТНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Принципи та методи тайм-менеджменту.
2. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.
3. Внутрішні концепції часу.
4. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Нижче наведено перелік тем для індивідуальних науково-дослідних завдань:

1. Вдосконалення організації робочого дня через саморегуляцію.
2. Аналіз та планування використання часу для ефективного робочого тижня.
3. Вивчення ролі органайзера як інструмента для планування особистої праці менеджера та працівників.
4. Розробка стратегій планування завдань для команди працівників, підрозділу або організації в цілому.

Завдання 2. Список питань для обговорення:

1. Яке значення має термін "викрадачі часу"?
2. Які методи особистого планування роботи є найбільш ефективними?
3. Як збільшення масштабів і складності завдань впливає на процес планування особистої роботи керівника?
4. Як називаються завдання, пов'язані з конкретним моментом (зустрічі, презентації і т.д.)?
5. Який спосіб планування є найбільш ефективним: планування зранку або планування з вечора?
6. Які компоненти включає графік роботи керівника?
7. Яке визначення характеризує гостру нестачу часу і хронічний стрес?
8. Що розуміється під коливанням рівня продуктивності?
9. Який метод є найбільш ефективним: розподіл часу за годинами (10-15 хвилин) або "клинове" планування (1-2 години на день)?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Значення використання біоритміки.
2. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Теми рефератів

1. Методика обліку та реєстрації часу.

2. Засоби акумуляції часу в самоменеджменті.
3. Особливості контролю часу в діяльності менеджера.
4. Сутність часу: проблеми, засоби їх подолання.
5. Роль комунікаційного планування та отримання інформації в тайм-менеджменті.
6. Визначення пріоритетів керівника та членів команди.

Завдання 2. Тестові завдання:

1. Що означає термін "принцип 80/20" у контексті управління часом?
 - а) 80% результатів досягається з витратою 20% зусиль;
 - б) 80% часу слід приділити стратегічним завданням;
 - в) 80% часу слід приділити оперативним завданням;
 - г) 80% результатів досягається за допомогою 20% ресурсів.
2. Які переваги надає використання техніки "Матриця Ейзенхауера" в управлінні часом?
 - а) концентрація на важливих та нагальних завданнях;
 - б) підтримка рівноваги між роботою та особистим життям;
 - в) збільшення продуктивності шляхом пріоритезації завдань;
 - г) всі вищезазначені переваги.
3. Яким чином можна ефективно керувати перервами та відпочинком для підтримки працездатності?
 - а) регулярно проводити короткі фізичні вправи;
 - б) використовувати методи релаксації та медитації;
 - в) забезпечувати регулярні перерви між робочими завданнями;
 - г) всі вищезазначені варіанти.
4. Які стратегії можна використовувати для керування власним часом та працездатністю?
 - а) делегування завдань іншим членам команди;
 - б) встановлення чітких термінів та пріоритетів для завдань;
 - в) використання технологій та інструментів для планування;
 - г) всі вищезазначені стратегії.
5. Яка роль самоорганізації в управлінні часом та підтримці працездатності?
 - а) забезпечення ефективного використання часу;
 - б) встановлення пріоритетів і планування завдань;
 - в) збереження енергії та підтримка високої продуктивності;
 - г) всі вищезазначені ролі.

Питання для самоконтролю

1. Які елементи процесу оптимізації робочого часу керівника Ви знаєте?
2. Які причини та фактори браку часу описані?
3. У чому полягає сутність завдань тайм-менеджменту?
4. Які правила ефективного тайм-менеджменту ви знаєте?
5. Які фактори були охарактеризовані, що впливають на процес планування особистої роботи керівника?
6. Який вид і рівень управлінського планування часу Ви знаєте?

7. У чому полягає сутність моделі документообігу, обробки інформації та її організації?
8. З яких етапів складається планування особистої роботи менеджера?
9. Які елементи моделі, що моделює вплив тиску часу на продуктивність водія, були охарактеризовані?
10. У чому полягає сутність системи дослідження ступеня та нейтралізації впливу дефіциту часу в практичній діяльності менеджера?
11. Які основні інструменти тайм-менеджменту ви знаєте?
12. Які основні правила планування часу?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
5. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.
6. Норд Г. Л., Нетудихата К. Л. «Кадровий менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
7. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В. 2017. 210 с.
8. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. Посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2014. 272 с.

ТЕМА 23.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

План

1. Ситуаційний менеджмент в період трансформації ринкової економіки.
2. Мета та завдання ситуаційного менеджменту.
3. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Описати будь-яку критичну ситуацію у Вашому житті та шляхи за допомогою яких Ви її подолали, а також які висновки для себе Ви з цієї ситуації винесли для себе.

Завдання 2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:

- а) зробити порівняльний аналіз визначень термінів «ситуаційне управління», «ситуаційний менеджмент», «антикризове управління», «ситуаційне управління»;
- б) знайти статтю в журналі про управління ситуацією та простежити фактори, що призвели до цієї ситуації;
- в) визначити різні підходи у вивченні та розумінні управління ситуаціями.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Сутність та класифікація ситуацій у соціально-економічному розвитку.
2. Сутність та поняття діагностики в ситуаційному менеджменті.
3. Роль, місце і функції держави в регулюванні кризових ситуацій.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Тест «Чи ризикова Ви людина».

1. Я б краще ризикнув відкрити власний бізнес, ніж працювати на когось іншого.
2. Я ніколи не піду на роботу, де багато ділових поїздок.
3. Якби я почав грати, я б ніколи не робив маленьких ставок.
4. Мені подобається покращувати своє життя за допомогою ідей.
5. Я ніколи не піду з роботи, не переконавшись, що є інший варіант куди я можу влаштуватися.
6. Я не готовий ризикувати лише для того, щоб розширити свій кругозір.
7. Знаючи, що той чи інший бізнес може закінчитися крахом, я б не інвестував у нього, навіть якби знав, що прибуток може бути великим.
8. Я не хочу випробувати якомога більше в житті.
9. Я не відчуваю особливої потреби в захоплюючих подіях.
10. У мене мало енергії.
11. Я легко генерую багато вигідних ідей.
12. Я б ніколи не поставив на суму, якої у мене зараз немає.

13. Мені подобається пропонувати нові ідеї чи концепції, коли реакція мого боса на них непередбачувана та непрозора.

14. Я готовий укласти лише ті угоди, які є достатньо чіткими та певними для мене.

15. Менш надійна, високооплачувана робота приваблює мене більше, ніж середня, надійна робота.

16. Я не дуже самостійний.

Відповіді до тесту на схильність до ризику

У разі коли Ви відповіли «так» на пункти 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13, 15, дайте кожній відповіді по одному балу;

У разі коли Ви відповіли «ні» на пункти 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 16, дайте кожній відповіді по одному балу;

У випадку коли сума балів менше 8, скоріше за все Ви схильні до ризику.

У випадку коли сума балів від 8 до 13 — Вас з більшою ймовірністю щодо успіху можна навчити ризик-тейкерству.

У випадку коли сума балів 13 і більше — Ви скоріше за все схильні до підприємницького ризику та маєте певні риси ризик-тейкера.

Завдання 2. Теми рефератів:

1. Ситуаційна модель створення стратегії Джона Томпсона.
2. Ризики в управлінні ситуацією.
3. Комерційна таємниця та економічна безпека підприємства як умови ефективного управління ситуацією.
4. Поняття, роль та умови створення стратегії в ситуаційному менеджменті.
5. Ситуаційний менеджмент у системі стратегічного і тактичного управління корпоративною діяльністю.

Питання для самоконтролю

1. Чому в 21 столітті необхідний ситуаційний менеджмент?
2. Простежити зв'язок ситуаційного менеджменту з іншими видами менеджменту.
3. Назвіть зарубіжних та вітчизняних учених, які займалися питаннями управління ситуацією.
4. Коли і чому виникла об'єктивна необхідність застосування ситуаційного підходу в управлінні соціально-економічними системами?
5. Що таке соціально-економічний лад?
6. Поясніть, від чого залежить можливість ситуаційного менеджменту та його роль у циклічному розвитку соціально-економічних систем.

Література

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури. 2012. 388 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге

вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.

4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.

5. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.

6. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.

7. Норд Г. Л., Нетудихата К. Л. «Кадровий менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.

8. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В. 2017. 210 с.

9. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. Посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2014. 272 с.

ТЕМА 24.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ І РОЗВИТКОМ

План

1. Поняття та історія розвитку теорії організаційних змін.
2. Зовнішні та внутрішні чинники організаційних змін.
3. Концепція організаційної досконалості Харінгтона.
4. Класифікація видів організаційних змін.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення:

1. Порівняння індивідуальних, командних та організаційних змін. Яка різниця? Коли вони використовуються?
2. Яка роль менеджменту в управлінні змінами?
3. Які зміни відбуваються в культурі компанії?
4. Який характер змін?
5. Розкриває сутність (їх взаємозв'язок) змін природи та відкритих соціально-економічних систем.
6. Поясніть поняття «організаційна досконалість» як основу організаційних змін.
7. Назвіть основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.
8. Згрупуйте види змін.

Завдання 2. Індивідуальні завдання. Підготовка есе за визначеними темами (на вибір студента) з конкретними прикладами.

Кожен студент повинен розв'язати завдання індивідуально. Для студентів денної та заочної форми навчання номер варіанту вибирається за останньою цифрою порядкового номера студента в журналі навчальної групи.

Результат виконання завдання необхідно підготувати у друкованому вигляді (або рукописному).

Вимоги до оформлення: формат паперу – А4, орієнтація сторінки – книжкова, ліве поле – 2,5 см, праве, верхнє та нижнє поля – 1,5 см (шрифт – Times New Roman, розмір – 14 пунктів, міжрядковий інтервал – одинарний, інтервал шрифту – звичайний, відступ абзацу – 1 см). Обсяг від 2 до 5 сторінок.

Теми:

1. Сутність змін у відкритих соціально-економічних системах.
2. Передумови змін на підприємстві.
3. Організаційна досконалість є основою організаційних змін.
4. Визначення складових змін та їх суті.
5. Суб'єкти впровадження стратегічних змін.
6. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
7. Політика управління змінами: моделі, технології управління.
8. Причини подолання опору змінам і вибір методу.
9. Стратегічний аналіз та причини змін: супроводження змін.

10. Моделі та етапи процесу управління плановими змінами.
11. Організаційна складова впровадження змін.
12. Економічна складова забезпечення змін.
13. Управлінська складова впровадження змін.
14. Основні принципи управління процесом змін: принципи управління.
15. Управління змінами стратегічного розвитку організації.
16. Види змін стадій життєвого циклу бізнесу.
17. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
18. Зміни в процесах і корпоративній культурі.
19. Нові правила інформаційного суспільства.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Навчання та розвиток. Види компетентностей.
2. Стратегія змін як процес.
3. Види стратегій управління змінами.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Заповніть таблицю 10, визначивши основні приклади змін, появу яких спонукають зовнішні джерела змін.

Таблиця 10

Приклади змін, появу яких спонукають зовнішні джерела змін

<i>Причина зміни</i>	<i>Приклади (види) змін</i>
Попит на ринку	
Пропозиція на ринку	
Економічні причини	
Соціальні причини	
Технологічні причини	
Політичні причини	
Стихійні лиха	

Завдання 2. Підготувати доповідь на тему:

1. Важливість управління організаційними змінами для сталого розвитку організації.
2. Ключові фактори успішного впровадження організаційних змін.

3. Моделі управління організаційними змінами: порівняння та аналіз.
4. Роль керівництва в управлінні організаційними змінами.
5. Вплив технологічних інновацій на організаційні зміни і розвиток.
6. Управління змінами в міжнародних організаціях: виклики та стратегії.
7. Психологічні аспекти організаційних змін: побудова комунікацій та здатність до адаптації.
8. Управління змінами в організаціях з великим персоналом: виклики та ефективні практики.
9. Роль організаційної культури у процесі змін та розвитку.
10. Стратегічне управління змінами: побудова імплементаційних стратегій та оцінка результатів.

Питання для самоконтролю

1. Принципи, функції та методи управління змінами в організаціях.
2. Теорія організаційного розвитку як основа ефективних організаційних змін.
3. Поняття, сутність та роль змін в діяльності сучасних організацій.
4. Джерела змін: теоретичні підходи та фактори, що сприяють змінам.
5. Цілі змін та принципи їх досягнення в організаціях.
6. Класифікація змін за різними ознаками в організаційному контексті.
7. Індивідуальні зміни: вплив на робочу продуктивність та особистісний розвиток.
8. Групові (командні) зміни: формування та розвиток ефективних робочих груп.
9. Організаційні зміни: перетворення структури, процесів та культури організації.
10. Моделі зміни поведінки людини в організаційному середовищі.
11. Концепція організаційних метафор, запропонована Г. Морганом, і її вплив на організаційні зміни.

Література

1. Гришук А.М. Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напрямку підготовки) 073 «Менеджмент» спеціалізації (освітньої програми) «Менеджмент організацій і адміністрування». Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка 2020. 27 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Лебедєва В.К. Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 48 с.

ТЕМА 25. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Інформація, її види, класифікація та роль в менеджменті.
2. Носії інформації.
3. Вимоги, які пред'являються до інформації.
4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Поширення COVID-19 і система карантину суттєво вплинули на бізнес в Україні. Одна з успішних українських компаній зазнала різкого падіння обсягів продажів у 2019-2020 роках. Під час обговорення проблеми на нараді директорів були запропоновані такі шляхи виходу з кризи:

- підняти якість продукції на вищий рівень, ніж у конкурентів;
- розширення власної торгової мережі та зниження роздрібних націнок;
- переглянути асортимент підприємства: скоротити випуск нерентабельної та малорентабельної продукції.

Завдання: складіть список основної та другорядної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованого рішення.

Завдання 2. Визначте, які з наведених нижче факторів є перевагами усного та письмового спілкування:

- а) хороші відгуки;
- б) легке спілкування;
- в) незмінність інформації;
- г) можливість перевірки інформації;
- д) інформація є більш зваженою, логічною та точною;
- д) швидкість обміну інформацією.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Комунікаційний процес.
2. Комунікаційні бар'єри.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Ви керуєте регіональним відділенням великої страхової компанії. Минулого тижня у вас було стільки нарад, що ви не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Але тепер ви увійшли у курс справ і маєте можливість обробляти великий комплекс інформації.

Зокрема, є речі, які підлеглі повинні знати та/або робити ви:

1. Трьом особам повідомити про надбавку до зарплати на 10%.

2. Людині необхідно повідомити, що вона перебуває на випробувальному терміні і втратить роботу, якщо не покращиться ставлення до роботи.
3. Людину варто привітати з отриманням ступеня магістра.
4. Всім необхідно повідомити про графік роботи на наступний період.
5. Дві особи повинні бути поінформовані про те, що їхній запит на передачу було задоволено, а третій особі відхилено. Крім того, іншу людину переводять на іншу роботу, хоча вона не подавалась (ви знаєте, що вона буде засмучена).
6. Запланувати зустріч з п'ятьма підлеглими.
7. Привітати співробітницю, яка нещодавно народила дитину.
8. Попередити працівника, який запізнювався на роботу останні кілька днів.
9. Домовитися про зустріч з начальником.
10. Вирішіть конфлікт між двома підлеглими, які хочуть одночасно піти у відпустку.

Ви можете надати цю інформацію по телефону протягом робочого дня, під час розмови по мобільному ввечері по дорозі додому, написавши офіційний лист, рукописну записку, безпосередньо під час зустрічі або електронною поштою.

Питання для аналізу:

1. *Виберіть спосіб передачі для кожного повідомлення.*
 2. *Які фактори впливають на ваше рішення в кожній ситуації?*
 3. *Який спосіб надсилання кожного повідомлення був би найменш приємним?*
 4. *Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?*
 5. *Розташуйте методи в кожній ситуації від найкращого до гіршого.*
- Порівняйте свої рейтинги з рейтингами інших студентів і обговоріть відмінності.*

Завдання 2. Обміркуйте, сформулюйте й обґрунтуйте свою думку.

1. Як кількість інформації впливає на ефективність управління?
2. Чи впливають особистісні якості керівника на ефективність спілкування всередині організації?
3. Якій із комунікаційних мереж слід віддати перевагу в сучасних організаціях? Чому?

Питання для самоконтролю

1. Що означає термін «інформація» в менеджменті?
2. Які основні характеристики інформації?
3. Які види інформації використовуються в менеджменті?
4. Які характеристики має класифікація інформації?
5. Які особливості формування та використання інформації на різних рівнях управління?
6. Які основні вимоги до інформації в менеджменті?
7. Які основні операції виконуються з інформацією?
8. Що ми розуміємо під інформаційними системами в менеджменті?
9. Що означає термін «комунікація» в менеджменті?
10. Які види комунікацій існують в організаціях?
11. Що таке мережі зв'язку?

12. Що таке процес спілкування?

13. Які основні елементи процесу спілкування?

Література

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2020. 185 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
5. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
6. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.

ТЕМА 26. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

План

1. Умови виникнення ризикової ситуації.
2. Сутність, суб'єкт та об'єкт управлінського ризику.
3. Зовнішні та внутрішні фактори ризику.
4. Класифікація та види ризиків.
5. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення:

1. Які умови сприяють розвитку ризикової ситуації?
2. Хто є суб'єктами та об'єктами ризику?
3. Яке поняття та які характеристики має сучасний підприємницький ризик?
4. Які зовнішні та внутрішні фактори впливають на ризик?
5. Як можна класифікувати фактори ризику за їх проявом?
6. Які види ризику існують?
7. Як здійснюється аналіз та оцінка ризиків?
8. Які методи використовуються для кількісної оцінки ризику і які етапи проходить цей процес?
9. В чому особливість вибору альтернатив в умовах ризику?
10. Що означає концепція ризик-менеджменту?
11. Який інструментарій можна використовувати для впливу на ризик?
12. Яка модель поведінки системи управління в ситуації ризику?
13. Які критерії використовуються для захисту від ризику?

Завдання 2. Використовуючи методику Сіммонса, ретельно проаналізуйте внутрішню ризикованість фірми "Дріт і кабель Нової Англії" на основі перегляду фільму "Чужі гроші".

Питання для аналізу:

1. Порівняйте результати, отримані різними людьми.
2. Обґрунтуйте різницю в результаті.
3. Прокоментуйте результати, які були отримані після перегляду фільму.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Концепція управління ризиком.
2. Критерії ризикозахищеності організації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Відповісти на тестові запитання.

1. Що означає термін "ризикозахищеність" у контексті організаційного управління?
 - а) захист від ризиків, що виникають у зовнішньому середовищі;
 - б) можливість організації ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім ризикам;
 - в) застосування стратегій для зниження вартості виробництва;
 - г) планування бюджету з метою запобігання фінансовим ризикам.
2. Які основні складові ризикозахищеності організацій?
 - а) адаптивність, гнучкість та ефективність управління;
 - б) міжнародний розширення бізнесу та розвиток нових ринків;
 - в) використання найсучасніших технологій у виробництві;
 - г) зниження вартості праці та підвищення продуктивності працівників.
3. Які фактори впливають на ризикозахищеність організацій?
 - а) економічні, політичні та соціальні чинники;
 - б) вплив конкурентів та ринкові умови;
 - в) відносини з постачальниками та клієнтами;
 - г) розвиток інформаційних технологій та автоматизація процесів.
4. Яка стратегія ризикозахищеності організацій полягає у розподілі ризиків між різними сторонами?
 - а) стратегія зниження ризиків;
 - б) стратегія передачі ризиків;
 - в) стратегія уникнення ризиків;
 - г) стратегія прийняття ризиків.
5. Який інструмент використовується для оцінки і керування ризиками в організації?
 - а) балансовий звіт;
 - б) бюджетний план;
 - в) ризик-аналіз;
 - г) органіграма.
6. Які принципи важливі для успішної реалізації стратегії ризикозахищеності?
 - а) відповідальність, прогнозування та контроль;
 - б) глобалізація, диверсифікація та інновації;
 - в) централізація та децентралізація управління;
 - г) конкуренція та розвиток нових ринків.

Завдання 2. Проаналізуйте та визначте, які інструменти та методи ви використовуєте, щоб зменшити ризик втрати своїх фінансів та власності. Які інструменти для цього пропонує держава?

Питання для самоконтролю

1. Які є причини невизначеності у здійсненні господарської діяльності підприємств і які існують види невизначеності?
2. Охарактеризуйте ризик як економічну категорію. Сформулюйте та опишіть причини ризикової ситуації.
3. Дослідить природу та характеристики внутрішніх факторів ризику.

4. Визначить ознаки та сутність ризиків в управлінській діяльності.
5. Охарактеризуйте основні види ризику за видами економічної діяльності.
6. Охарактеризуйте основні види ризиків за сферою виникнення.
7. Що таке чисті, спекулятивні, допустимі, критичні та катастрофічні ризики?
8. Який порядок аналізу ризику та визначення рівня ризику?
9. У чому полягає сутність якісного аналізу ризиків і на яких методах він ґрунтується?
10. Визначте сутність та методи кількісного аналізу ризику.
11. Охарактеризуйте сутність статистичного методу аналізу та оцінки ризиків.
12. Які особливості методу експертної оцінки при кількісному аналізі ризику?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.

ТЕМА 27. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Сутність організаційної ефективності та підходи до її визначення
2. Види організаційної ефективності .
3. Критерії оцінки ефективності організаційної діяльності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Кондитерська фабрика «Стріла» потихеньку виходить на ринок. Це означає, що ринок має велику місткість, покупці знайомі з асортиментом товарів і готові купувати за відносно низькою ціною.

Якщо нова продукція кондитерської фабрики «Стріла» задовольнить інтереси ринку, її продажі почнуть значно зростати. Кондитерська фабрика «Стріла» орієнтується на рівень поточних ринкових цін, але при цьому враховує ціни на товари конкурентів, звертає увагу на показники власних витрат і попиту на продукцію. Компанія також використовує географічний підхід до ціноутворення, щоб компенсувати витрати на доставку продукції.

Просування продукції кондитерської фабрики «Стріла» здійснюється за рахунок розміщення рекламних нагадувань на місцевих телеканалах, реклами нових видів продукції в газетах і журналах, а також короткострокових заходів стимулювання збуту продукції.

Кондитерська фабрика «Стріла» використовує інтенсивну систему збуту продукції, охоплюючи якомога більше каналів збуту (наявність оптовиків, дрібнооптовиків, роздрібних торговців).

Завдання: враховуючи наведену інформацію щодо особливостей реалізації процесу управління кондитерською фабрикою «Стріла», визначте, які кроки є стримуючими, а які підсилювальними для досягнення ефективності та результативності.

Завдання 2. Виручка від реалізації продукції склала 900 000 грн. Торгові витрати - 1700 000 грн. Заробітна плата працівників підприємства становить 2250 тис. грн. Вартість матеріалів - 90 тис. грн., накладні витрати - 40 тис. грн. Необхідно розрахувати прибуток і рентабельність продукції.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Визначте загальну вартість підприємства шляхом підсумовування різних витрат (торгових, матеріальних тощо).
2. Визначити прибуток підприємства як різницю між виручкою і повними витратами.
3. Визначити рентабельність виробництва у відношенні доходу до сукупних витрат.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Результативність і ефективність системи менеджменту. Показники ефективності управління .
2. Обґрунтування ефективності реалізації рішень щодо проведення організаційних змін.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Тестові запитання.

1. Що розуміють під ефективністю?
 - а) досягнення високих результатів;
 - б) співвідношення досягнутих результатів і витрат;
 - в) частка витрат від результатів;
 - г) рентабельність.
2. Які основні складові ефективного управління організацією?
 - а) стратегічне планування, організаційна структура та мотивація співробітників;
 - б) реклама та маркетингові активності;
 - в) фінансовий облік та аудит;
 - г) системи безпеки та контролю.
3. Які є види ефективності управління?
 - а) функціональні та загальні;
 - б) економічні, технічні та соціальні;
 - в) економічні, організаційні та соціальні;
 - г) абсолютні та відносні.
4. Які основні принципи ефективного управління організацією?
 - а) лідерство, комунікація та інновації;
 - б) монополізація ринку та високий рівень конкуренції;
 - в) використання найсучасніших технологій;
 - г) послідовність та стабільність.
5. Які показники не належать до показників оцінки економічної ефективності менеджменту?
 - а) якість і швидкість прийнятих рішень;
 - б) якість виконання функцій управлінських ланок;
 - в) рівень задоволення персоналу стилем управління;
 - г) немає правильної відповіді.

Завдання 2. Поміркуйте, сформулюйте й обґрунтуйте свою думку:

1. Чи правильно оцінювати ефективність управління лише економічними показниками?
2. Існує економічна та соціальна ефективність керівника. Яка з них на вашу думку найбільш важлива?

Питання для самоконтролю

1. Що таке ефективністю?
2. У чому полягає сутність ефективності менеджменту?
3. Охарактеризуйте організаційну ефективність менеджменту.
4. У чому полягає сутність соціальної ефективності менеджменту?
5. Розкрийте сутність економічної ефективності менеджменту.
6. Наведіть основні показники економічної ефективності менеджменту.
7. Охарактеризуйте групи показників ефективності системи менеджменту.

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
6. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
7. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 78 с.
8. Третьяк О. П., Яндола К. О. Менеджмент. Практикум для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 124 с.

ТЕМА 28.

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

План

1. Управлінська діагностика: сутність, алгоритм діагностичного обстеження
2. Діагностика структури управління.
3. Характеристика структури і якості управлінського персоналу
4. Інформаційно-технологічна діагностика процесів управління.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Провести самодіагностику власних якостей з точки зору навичок ефективного управління підприємством.

Визначити:

- *власні слабкі та сильні сторони;*
- *які заступники вам потрібні;*
- *які додаткові курси підвищення кваліфікації вам бажано ще пройти.*

Завдання 2. Підготувати доповідь на тему:

1. Діагностика конкурентного середовища підприємства.
2. Діагностика економічної культури підприємства.
3. Роль економічної діагностики в діяльності підприємства.
4. Управлінська діагностика як спосіб удосконалення системи управління компанією.
5. Діагностика в системі менеджменту вітчизняних підприємств.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Діагностика управління підприємством як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем.
2. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Відповісти на тестові запитання:

1. Завдання діагностики полягає в наступному:
 - а) визначення управлінських рішень, що покращують роботу всіх елементів системи;
 - б) визначення методів реалізації управлінських рішень;
 - в) мінімізація впливу шкідливих відхилень значень критеріїв;
 - г) усі відповіді правильні.
2. Діагностика має такі напрямки в управлінні:
 - а) напрямок, пов'язаний з розробкою методів розв'язування задач, і напрямок, пов'язаний з побудовою моделей соціально-економічних систем;

- б) економіко-функціональний напрямок;
 - в) менеджмент, пов'язаний з управлінням і виробництвом;
 - г) правильної відповіді немає.
3. Результати експертної фінансової діагностики:
- а) складають інформаційно-фінансову основу системи управлінського обліку;
 - б) впливають на власний капітал;
 - в) є обов'язковими до подання на перевірку державним органам;
 - г) немає правильної відповіді.
4. Стратегічна діагностика:
- а) орієнтована на обґрунтування поточних оперативних управлінських рішень;
 - б) оцінювання ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної ситуації підприємства в окремих сферах його діяльності;
 - в) постійний моніторинг змін певної системи фінансових показників діяльності компанії;
 - г) формалізація правил збору та обробки сформованих інформаційних потоків.
5. Виявлення найважливіших проблем діяльності підприємства і на основі цього розробка коротко- та довгострокової програми заходів, які дозволять підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства:
- а) бізнес-діагностика;
 - б) організаційна діагностика;
 - в) фінансова діагностика;
 - г) інвестиційна діагностика.
6. Основна мета діагностики:
- а) підготовка інформації для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень на всіх етапах життєдіяльності підприємства;
 - б) контроль фінансово-господарської діяльності підприємства з метою отримання прибутку;
 - в) виявлення слабких місць компанії;
 - г) правильної відповіді немає.

Питання для самоконтролю

1. Яка сутність управлінської діагностики?
2. Що включає в себе управлінське консультування і чи є воно тотожним управлінській діагностиці?
3. Які етапи можна виділити в процесі управлінської діагностики?
4. Які методи використовуються в управлінській діагностиці?
5. Як проводиться діагностика системи управління на підприємстві?
6. Як діагностується функціональна структура управління?
7. Як можна діагностувати ефективність управління?
8. Що розуміється під управлінським потенціалом?
9. Які напрями включає діагностика якості управління персоналом?

Література

1. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. та ін. Економічна діагностика: Підручник. Харків: УкрДУЗТ. 2022. 284 с.

2. Ділове адміністрування: навчальний посібник / упор. Ісайкіна О. Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.): Домбровська Я.М., 2018. 220 с.
3. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 271 с.
4. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2017. 456 с.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. До об'єкта менеджменту відноситься:
 - а) внутрішнє середовище компанії;
 - б) виробничо-господарська організація і чинники її навколишнього середовища;
 - в) робітники компанії, які можуть впливати на об'єкт управління;
 - г) сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських та фінансових ресурсів.
2. Принцип менеджменту, відповідно до якого зміна середовища спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій, має назву:
 - а) взаємозалежність;
 - б) цілеспрямованість;
 - в) динамічна рівновага;
 - г) активізація.
3. Менеджер відрізняється від підприємця тим, що він:
 - а) є найманим управляючим;
 - б) ризикує власним капіталом;
 - в) переважно працює у внутрішньому середовищі;
 - г) переважно працює із зовнішнім середовищем.
4. Термін «менеджмент» походить від англійського «tomanage» і означає:
 - а) контролювати;
 - б) «заробляти гроші»;
 - в) керувати;
 - г) працювати.
5. Кінцевою метою менеджменту є:
 - а) забезпечення прибутковості діяльності фірми;
 - б) задоволення споживачів;
 - в) збільшення обсягів реалізації;
 - г) ведення чесної конкурентної боротьби.
6. Чи відрізняються поняття «управління» і «менеджмент»?
 - а) різні поняття;
 - б) вони тотожні;
 - в) управління – це складова менеджменту;
 - г) менеджмент – це складова управління.
7. Підприємець, на Вашу думку, це те ж саме, що і:
 - а) менеджер;
 - б) людина, яка бере на себе відповідальність і ризик за організацію власної справи;
 - в) начальник відділу в універмазі;
 - г) б, в.
8. За результатами аналізу ринкової позиції бізнес-структури її конкурентні позиції було визнано слабкими, а привабливість ринку, на якому бізнес-структура може діяти, середньою. Відповідно було ухвалено рішення про

пошук незайнятих ринкових ніш. Яку стратегію, згідно з матрицею МакКінзі, було обрано?

- а) вибіркове зростання;
- б) вибіркковість;
- в) інвестиції та зростання;
- г) жнива.

9. Після перевірки комерційно-господарської діяльності підприємницької структури її конкурентну позицію було визнано слабкою, а привабливість ринку, на якому структура ще може працювати, – як незначну. Прийнято рішення про продаж підприємства. Згідно з матрицею McKinsey, яка стратегія була обрана?

- а) вибіркковість;
- б) вибіркове зростання;
- в) інвестиції та зростання;
- г) вірна відповідь відсутня.

10. Плануючи подальший розвиток, бізнес-структура оцінювала перспективи продажів на найближчий час. Конкурентну ситуацію визначено як середню, але прогнозується значне зростання попиту на продукцію, яку виробляє бізнес-структура. Виходом стала конкуренція за лідерство. Згідно з матрицею McKinsey, яка стратегія була обрана?

- а) жнива;
- б) елімінація;
- в) інвестиції та зростання;
- г) вірна відповідь відсутня.

11. Теорія мотивації, яка передбачає, що люди здебільшого не усвідомлюють психологічні сили, які управляють поведінкою індивіда, значить, вони не можуть до кінця зрозуміти мотиви своїх дій, є:

- а) теорією мотивації Герцберга;
- б) теорією мотивації Фрейда;
- в) теорією мотивації Маслоу;
- г) теорією мотиваційної поведінки.

12. В теорії мотивації Ф. Герцберга виділено такі групи потреб:

- а) фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру;
- б) фізіологічні, безпеки і захищеності, соціальні, поваги та самовираження;
- в) влади, успіху, причетності;
- г) гігієнічні та мотиваційні.

13. Автором теорії мотивації, яка є основою для сучасних теорій, є:

- а) М. Мескон;
- б) А. Маслоу;
- в) А. Файоль;
- г) Е. Мейо.

14. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

- а) теорія Мак-Клелланда;
- б) теорія Маслоу;

- в) теорія очікувань Врума;
 - г) теорія Туган-Барановського.
15. До видів контролю належать:
- а) нарахування заробітної плати;
 - б) заключний контроль;
 - в) разовий контроль;
 - г) усунення відхилень.
16. Назвіть тип операційного контролю, який зосереджується на моніторингу випуску або результатах діяльності організації:
- а) попередній контроль;
 - б) підсумковий контроль;
 - в) усі типи контролю;
 - г) поточний контроль.
17. Контроль має бути:
- а) об'єктивним і гласним;
 - б) гласним і дійовим;
 - в) об'єктивним, діловим, ефективним, систематичним і гласним;
 - г) ефективним.
18. Хто має здійснювати контроль за виконанням колективом поставлених завдань?
- а) спеціалісти;
 - б) робітники;
 - в) керівники;
 - г) окремі керівники.
19. Для чого використовується інформація, що отримується керівником в процесі заключного контролю?
- а) для аналізу відхилень між результатами і витратами;
 - б) для виявлення найбільш достовірних джерел інформації;
 - в) для коректування цілей бізнес-структури щоб уникнути проблем в майбутньому;
 - г) для вимірювання зв'язку між результатами і витратами.
20. Зазначте метод прийняття управлінських рішень, який передбачає використання накопиченого у минулому досвіду і поточних припущень:
- а) «мозковий штурм»;
 - б) прогнозування;
 - в) економічний аналіз;
 - г) математичне моделювання.
21. Які сучасні методи використовуються в процесі розробки управлінських рішень:
- а) методи експертних оцінок;
 - б) методи колективного генерування ідей;
 - в) методи підвищення ефективності рішень;
 - г) методи кружків якості.
22. Якої процедури немає в процесі розробки управлінського рішення:
- а) ухвалення рішення;

- б) відміна рішення;
- в) підготовка рішення;
- г) реалізація рішення.

23. Що не є необхідним елементом при ухваленні рішення:

- а) наявність альтернатив;
- б) наявність професійної ради;
- в) наявність мети;
- г) необхідність вольової дії.

24. Діагностика як перший етап ухвалення управлінського рішення полягає у:

- а) зборі інформації;
- б) діагнозі проблеми;
- в) причинно-наслідковому аналізі;
- г) все вищеперераховане.

25. Управлінське рішення повинне бути направлено на:

- а) з'ясування, хто винен у проблемній ситуації, що склалася;
- б) усунення наслідків проблемної ситуації;
- в) усунення причини проблемної ситуації;
- г) все вищеперераховане.

26. Один з постулатів трактування маркетингу, основу якого складають прийоми маркетингу, що мають на меті координування використання інструментів впливу на ринок для створення бажаних позицій організації та переваг перед конкурентами, є таким:

- а) маркетинг як засіб;
- б) маркетинг як принцип;
- в) маркетинг як метод;
- г) маркетинг як підхід.

27. Виокремлення певної кількості покупців, що мають схожу або однакову реакцію на комплекс маркетингових заходів підприємства, тобто подібно сприймають параметри товару, його ціну, місце збуту та маркетингові комунікації, – це:

- а) сегментація ринку;
- б) масовий маркетинг;
- в) ринковий сегмент;
- г) позиціонування товару.

28. Що є складовим елементом управління?

- а) маркетинг;
- б) менеджмент;
- в) економічні процеси;
- г) соціально-економічні процеси.

29. Наступна теорія мотивації базується на вірі в те, що людина буде винагороджена за виконану роботу:

- а) справедливості;
- б) потреб;
- в) винагород;
- г) очікування.

30. Ієрархічна безумовна залежність підлеглих від керівника – це:

- а) влада;
- б) повноваження;
- в) підпорядкування;
- г) відповідальність.

31. Що з наведених форм містить розпорядницьке регулювання:

- а) інструктування;
- б) проект;
- в) резолюція;
- г) план.

32. Метод організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності, це:

- а) регламентування;
- б) нормування;
- в) стандартизація;
- г) все не вірне.

33. Організаційно-розпорядчі методи управління – це:

- а) розпорядчий, організаційно-стабілізуючий і дисциплінарний вплив;
- б) дисциплінарний вплив, регламентування та інструктування;
- в) нормування, регламентування та інструктування;
- г) розпорядчий вплив, регламентування та нормування.

34. Інформаційна система – це:

- а) ланки накопичення інформації і канали її просування;
- б) технічні способи збору, обробки, збереження інформації та її носії;
- в) а, б;
- г) комп'ютеризована система збереження управлінської інформації.

35. Науково-технічна інформація може міститися в:

- а) науково-технічній літературі та патентах;
- б) господарських договорах;
- в) проектно-конструкторській і технологічній документації;
- г) заявках і замовленнях.

36. Лідерство – це:

- а) здатність чинити вплив як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації;
- б) природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на вплив особистого авторитету людини на поведінку членів групи;
- в) впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом;
- г) все вірне.

37. Влада – це:

- а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- б) можливість впливати на поведінку інших людей;

в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;

г) все вірне.

38. Який вчений зробив суттєвий внесок в розподіл праці?

а) У. Тейлор;

б) Д. Гудворд;

в) И. Шумпетер;

г) А. Файоль.

39. Що можна віднести до переваг спеціалізації?

а) підвищується координація діяльності;

б) робітник автоматично виконує свою роботу і ніяк не розвивається;

в) можна використовувати некваліфіковану робочу силу;

г) усе вищеперераховане.

40. Горизонтальна спеціалізація – це:

а) поділ праці, що відбувається поетапно, починаючи з надходження ресурсів в організацію і виробництва готової продукції;

б) розподіл праці за рівнями ієрархії;

в) розподіл праці за рівнями ієрархії та окремо структурні підрозділи;

г) розподіл праці між підрозділами, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції.

41. Процес розподілу видів діяльності і ресурсів для виконання організаційних задач – це:

а) департаменталізація;

б) делегування повноважень;

в) координація праці;

г) спеціалізація праці.

42. Переваги департаменталізації за продуктом:

а) підходить для стабільних ситуацій;

б) продукція стає центральним елементом, біля якого координуються усі задачі підприємства;

в) робить організацію більш адаптованою до особливих потреб споживачів;

43. Що є джерелом перешкоди делегуванню повноважень:

а) менеджери;

б) підлеглі;

в) показники організації;

г) все вищеперераховане.

44. Делегування повноважень на нижчі рівні управління – це:

а) децентралізація;

б) централізація;

в) спеціалізація;

г) координація.

45. Переваги централізації:

а) рішення приймають швидко;

б) усувається дублювання робіт;

в) менеджери схильні до ініціативи;

г) не потрібно розробляти детальні плани.

46. Недоліки децентралізації:

- а) рішення приймає особа, яка погано ознайомена з конкретною ситуацією;
- б) дві лінії комунікацій;
- в) особи, які приймають рішення, рідко спілкуються з виконавцями;
- г) рішення можуть прийматися на основі неповної інформації.

47. Вибору стратегії передують:

- а) оцінка і контроль виконання стратегії;
- б) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
- в) зміна організаційної структури;
- г) немає вірної відповіді.

48. Інжиніринг – це:

- а) процес розробки, просування та реалізації послуг, у центрі уваги якого є виявлення та задоволення унікальних потреб клієнтів;
- б) обов'язкові правила обслуговування споживачів, метою яких є гарантування встановленого рівня якості всіх послуг;
- в) сукупність інтелектуальних видів діяльності, спрямованих на досягнення оптимальних результатів інвестицій і витрат, пов'язаних з реалізацією проектів, шляхом ефективного використання матеріальних, трудових, технологічних і фінансових ресурсів;
- г) усі відповіді неправильні.

49. Інжинірингові послуги з підготовки виробничого процесу не включають:

- а) передпроектних послуг;
- б) проектних послуг;
- в) спеціальних послуг;
- г) консалтингових послуг.

50. Що належить до фаз розвитку компанії, за Л. Грейнером:

- а) створення бізнесу, делегування;
- б) розподіл прав і відповідальності;
- в) координація;
- г) усі відповіді правильні.

51. Вкажіть ознаки, властиві організації, що навчається:

- а) самоврядні команди;
- б) вертикальні комунікації і система підпорядкування;
- в) обмежений обмін інформацією;
- г) міцна адаптивна культура.

52. До сутнісних характеристик організаційної системи належать:

- а) бізнес-процес;
- б) бізнес-правило;
- в) місія;
- г) ресурс.

53. До ключових показників результативності бізнес-процесу не належать:

- а) витрати;
- б) якість;
- в) рівень обслуговування та оперативність;

г) інноваційність організації та управління.

54. Організаційний дизайн – це:

- а) розвиток бізнес-процесів;
- б) створення та раціоналізація організаційної структури управління;
- в) покращення психологічної атмосфери в колективі;
- г) узгодження внутрішнього середовища організації з її зовнішнім середовищем.

55. Радикальні зміни в організації включають:

- а) реорганізація організації;
- б) зміна структури організації;
- в) зміна стратегії;
- г) зміна організаційної культури.

56. Реорганізація в організації означає:

- а) зміна сфери діяльності;
- б) зміна місії;
- в) зміни асортименту продукції;
- г) зміна організаційної культури.

57. Вкажіть елементи проектування прямого контролю:

- а) екологічні маркетингові дослідження;
- б) стандартизація процесу праці;
- в) групування посад в організаційні одиниці;
- г) визначення скалярного ланцюга делегування.

58. Назвіть елементи проектування бізнес-процесів:

- а) аналіз джерел інформації про зовнішнє середовище;
- б) впровадження інтегрованої системи управління якістю;
- в) впровадження інформаційних технологій управління компанією;
- г) визначення показників ефективності процесу.

59. Маркетинг – це...

- а) активний контроль за ринком і цінами у відповідності до попиту та пропозиції;
- б) заходи проти економічних криз і забезпечення відповідності попиту та пропозиції;
- в) комплексний системний підхід до вирішення проблем ринку, який охоплює всі стадії руху товару;
- г) розвиток нових технологій, джерел енергії.

60. Яку систему охоплює маркетинг ?

- а) виробничу;
- б) збуту;
- в) виробничо-збутову;
- г) ринкову.

61. Маркетинг починається з:

- а) рекламної кампанії;
- б) розроблення і виробництва товару;
- в) дослідження ринку та потреб споживачів;
- г) виробництва.

62. Принципи маркетингу:

- а) якість, конкуренція, реклама, гнучкі ціни;
- б) максимальний прибуток підприємства;
- в) задоволення потреб споживачів;
- г) принципи ринку.

63. Яке визначення розкриває зміст поняття «маркетингова товарна політика»?

- а) частина господарської діяльності підприємства;
- б) це конкретний спосіб дій, основні принципи корпоративної поведінки на товарному ринку;
- в) сукупність засобів впливу на споживача за допомогою товару;
- г) система дій підприємства, яка визначає ринкове місце товару, задоволеність продуктом даного потенційного споживача, широкий вибір.

64. Позиціювання товару на ринку – це:

- а) поділ споживачів на групи за умов розбіжностей у потребах, характеристиках та поведінці;
- б) виявлення усіх товарів на ринку, які реалізуються та оцінка обсягів продажу кожного з них;
- в) прогноз відносно перспектив ринку;
- г) забезпечення товару фірми бажаного місця на ринку і в уявленні споживачів.

65. Найбільш складний об'єкт управління на підприємстві. Провідний фактор виробництва, який володіє можливістю самостійно вирішувати, оцінювати вимоги, діяти і мати суб'єктивні інтереси – це:

- а) капітал;
- б) персонал;
- в) праця;
- г) немає правильної відповіді.

66. Визначте типи кадрової політики за ознакою орієнтації керівництва на власний чи зовнішній персонал при наборі кадрів:

- а) превентивна та реактивна;
- б) активна та пасивна;
- в) закрита та відкрита;
- г) внутрішня та зовнішня.

67. Визначте тип кадрової політики, при якій кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми та має засоби впливу на кадрову ситуацію:

- а) пасивна;
- б) реактивна;
- в) превентивна;
- г) активна.

68. Продуктивність праці – це показник, який характеризує:

- а) результативність роботи працівника;
- б) якість роботи працівника;
- в) навантаження окремого працівника;
- г) трудомісткість виготовлення продукції для певного працівника.

69. Тайм-менеджмент – це:

- а) оптимальні методи організації виконання поточних завдань, проектів і календарних подій;
- б) оптимальне управління власними навичками, засобами та методами з метою досягнення збалансованості трудового та життєвого ритму;
- в) спосіб організації робочого часу іншою особою, створення плану діяльності для виконання завдань;
- г) методи, операційні прийоми, процедури, алгоритми, форми переходу від одного стану особистості до іншого, досягнення конкретних результатів або підтримання попереднього стану.

70. Планування часу може бути:

- а) індивідуальним чи колективним; зрозумілим або інтуїтивно зрозумілим; стратегічним або тактичним;
- б) поточні справи - дні; поточні проекти - тижні та місяці; обсяг роботи - різної тривалості; в найближчі 1-2 роки; п'ятирічний горизонт; життя;
- в) жорстким; гнучким; бюджетованим;
- г) терміновим; уточнювальним.

71. Класичне планування часу повинно включати:

- а) планування робочого дня (тижня, місяця, року тощо) з урахуванням особливостей особистості;
- б) планування дня ввечері та вранці;
- в) справи з визначеним терміном; справи, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи;
- г) поточні справи, поточні проекти, найближчі 1-2 роки; п'ятирічний горизонт.

72. Діловий-ризик:

- а) ризик, що виникає під час продажу товарів чи послуг;
- б) ризик того, що інноваційний проект не буде реалізований або не окупиться;
- в) ризик погіршення стану ринку;
- г) ризик того, що норма амортизації доходу перевищить темп зростання доходу.

73. Основні причини виникнення ризику:

- а) невизначеність умов бізнес-середовища;
- б) обмеженість ресурсів організації;
- в) надлишок ресурсів організації;
- г) некомпетентність керівництва.

74. У рамках методу мінімізації ризику диверсифікація включає...

- а) взаємодію з кількома постачальниками;
- б) обмеження інвестиційних коштів;
- в) резерв на непередбачені витрати;
- г) самострахування.

75. Що розуміють під ефективністю?

- а) досягнення високих результатів;
- б) співвідношення досягнутих результатів і витрат;
- в) частка витрат від результатів;
- г) рентабельність.

76. Що слід розуміти під ефективністю організації?

- а) виконання основних економічних завдань;
- б) досягнення певного розміру прибутку;
- в) досягнення запланованих результатів діяльності організації;
- г) завоювання нових ринків збуту товарів і послуг.

77. Які є види ефективності управління?

- а) функціональні та загальні;
- б) економічні, технічні та соціальні;
- в) економічні, організаційні та соціальні;
- г) абсолютні та відносні.

78. Завдання діагностики полягає в наступному:

- а) визначення управлінських рішень, що покращують роботу всіх елементів системи;
- б) визначення методів реалізації управлінських рішень;
- в) мінімізація впливу шкідливих відхилень значень критеріїв;
- г) усі відповіді правильні.

79. Діагностика має такі напрямки в управлінні:

- а) напрямок, пов'язаний з розробкою методів розв'язування задач, і напрямок, пов'язаний з побудовою моделей соціально-економічних систем;
- б) економіко-функціональний напрямок;
- в) менеджмент, пов'язаний з управлінням і виробництвом;
- г) правильної відповіді немає.

80. Основна мета діагностики:

- а) підготовка інформації для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень на всіх етапах життєдіяльності підприємства;
- б) контроль фінансово-господарської діяльності підприємства з метою отримання прибутку;
- в) виявлення слабких місць компанії;
- г) правильної відповіді немає.

**ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ
(І СЕМЕСТР)**

1. Історія виникнення менеджменту.
2. Сутність і зміст менеджменту.
3. Функції менеджменту.
4. Менеджмент як категорія людей, що здійснюють роботу з управління людьми.
5. Принципи менеджменту.
6. Закон онтогенезу.
7. Закон композиції.
8. Закон пропорційності.
9. Закон найменших.
10. Закон синергії.
11. Закон інформованості-впорядкованості.
12. Закон єдності аналізу та синтезу.
13. Закон самозбереження.
14. Сутність та структура зовнішнього середовища бізнес-структури.
15. Аналіз чинників зовнішнього середовища бізнес-структури.
16. Чинники макросередовища.
17. Мікросередовище бізнес-структури.
18. П'ять конкурентних сил за М. Портером.
19. Визначення місії та бачення бізнес-структури.
20. Цілі бізнес-структури.
21. Вимоги до встановлення цілей бізнес-структури.
22. SMART-принцип збалансованості та ефективності використання бізнес-структури.
23. Опис цілей бізнес-структури за теорією А. Райа.
24. Сутність планування.
25. Ключові чинники успіху.
26. Вибір стратегії розвитку бізнес-структури
27. Загальнокорпоративні стратегії розвитку бізнес-структури
28. Реалізація стратегій.
29. Оцінка і контроль досягнення стратегічних цілей.
30. Сутність бізнес-плану.
31. Розділи бізнес-плану.
32. Владні повноваження.
33. Відповідальність та підзвітність.
34. Делегування повноважень.
35. Переваги делегування повноважень.
36. Міфи стосовно опору делегування повноважень за Б. Нельсоном та П. Економі.
37. Основні правила делегування повноважень.
38. Які повноваження не підлягають делегуванню.
39. Ефективний контроль делегування повноважень.

40. Організаційний механізм господарювання.
41. Організаційні схеми управління.
42. Сутність і зміст мотиваційних моделей.
43. Винагорода.
44. Змістовні теорії мотивації.
45. Процесуальні теорії мотивації.
46. Мотивація за допомогою постановки цілей.
47. Можливі помилки в процесі мотивації персоналу.
48. Піраміда ієрархії потреб Маслоу.
49. Теорія потреб МакКлелланда.
50. Двофакторна теорія мотивації Герцберга.
51. Трирівнева теорія існування, зв'язку і зростання Альдфреда.
52. Теорія очікувань Врума.
53. Теорія справедливості.
54. Модель Портера-Лоулера.
55. Роль контролю в управлінні бізнес-структурою.
56. Попередній контроль.
57. Поточний контроль.
58. Заключний контроль.
59. Етапи процесу контролю.
60. Помилки в процесі контролю підлеглих.
61. Поняття управлінського рішення.
62. Ефективність управлінського рішення.
63. Види управлінських рішень.
64. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень.
65. Класифікація методів менеджменту.
66. Економічні методи управління.
67. Адміністративні методи управління.
68. Соціально-психологічні методи управління.
69. Сутність керівництва та лідерства.
70. Типи керівників та лідерів.
71. Лідерські якості.
72. Стилi лідерства.
73. Дієва модель лідерства.
74. Види відповідальності в менеджменті.
75. Етика в менеджменті.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ (II СЕМЕСТР)

1. Суть категорії «менеджмент організації».
2. Основні функції менеджменту організації.
3. Основні принципи менеджменту організації.
4. Закономірності, що притаманні менеджменту організації.
5. Основні закони менеджменту організації.
6. Конкретні функції менеджменту.
7. Загальні функції менеджменту.
8. Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту організації.
9. Суть технології менеджменту організації.
10. Економічні методи управління.
11. Організаційно-розпорядчі методи.
12. Методи організаційного впливу.
13. Методи розпорядчої дії.
14. Суть менеджменту організації як системи.
15. Сутність зовнішнього середовища бізнес-структури.
16. Сутність екстрасередовища.
17. Сутність макросередовища або середовища непрямого впливу.
18. Основні чинники середовища непрямого впливу.
19. Значення соціокультурного чинника.
20. Характеристика впливу на бізнес-структуру політико-правових чинників.
21. Залежність успіху бізнес-структури від постачальників та партнерів.
22. Суть концепції розширеного підприємства.
23. Форми взаємодії між підприємством та партнерами. Відмінності різних форм взаємодії.
24. Вплив на діяльність бізнес-структури контактних аудиторій. Структура контактних аудиторій.
25. Характеристика етапів аналізу галузі.
26. Внутрішнє середовище бізнес-структури.
27. Показники ефективності функціонування бізнес-структури.
28. Характеристика факторів, які відображають переваги спеціалізації.
29. Наслідки надмірної спеціалізації. Методи усунення її недоліків.
30. Департаменталізація.
31. Характеристика понять «централізація» і «децентралізація організації».
32. Координація.
33. Історія виникнення стратегічного управління.
34. Об'єкт та суб'єкт стратегічного управління.
35. Принципи стратегічного управління.
36. Сутність поняття «стратегічне управління».
37. Десять шкіл стратегічного мислення.
38. Визначення та особливості стратегії.
39. Класифікація стратегій.
40. Поняття «менеджмент», «менеджер» та «підприємець».

41. Організаційно-управлінський аналіз і його елементи.
42. Поняття «організаційний процес».
43. Сутність поняття «бізнес-процес» у широкому та вузькому розумінні.
44. Відмінність організаційного інжинірингу від бізнес-інжинірингу.
45. Стадії організаційного розвитку компанії за Л. Грейнером.
46. Бізнес-профіль, бізнес-процес і бізнес-модель.
47. Організаційний інжиніринг і види його сутностей.
48. Інжиніринговий опис процесів в організації.
49. Сфери інжинірингу та його учасники.
50. Загальні правила інжинірингу.
51. Метою і об'єкт реінжинірингу.
52. Принципи реінжинірингу.
53. Сутність дизайну організації, його призначення та параметри.
54. Принципи організаційного дизайну.
55. Відмінності між організаційною структурою і організаційними дизайном.
56. Координаційні механізми дизайну.
57. Об'єкти і компоненти організаційних перетворень в організації.
58. Моделі процесу управління змінами.
59. Сутність конкуренції. Причини виникнення конкуренції.
60. Позитивні та негативні наслідки конкуренції.
61. Види конкуренції та їхні особливості.
62. Сутність конкурентоспроможності бізнес-структури.
63. Сутність конкурентної переваги.
64. Види конкурентних переваг.
65. Сутність стратегії лідерства по витратах.
66. Сутність стратегії диференціації.
67. Сутність стратегії спеціалізації.
68. Сутність маркетингу та функції маркетингу.
69. Сутність та призначення сегментації ринку.
70. Процес вибору цільового ринку бізнес-структури.
71. Сутність позиціонування.
72. Комплекс маркетингу.
73. Товар і товарна політика.
74. Сутність життєвого циклу товару.
75. Сутність поняття «трудові ресурси».
76. Управління трудовими ресурсами.
77. Об'єкт та суб'єкт управління трудовими ресурсами.
78. Закони управління трудовими ресурсами.
79. Методи управління трудовими ресурсами.
80. Територіально-галузеве управління трудовими ресурсами.
81. Сутність і зміст мотиваційної моделі.
82. Відмінності між зовнішньою і внутрішньою винагородами.
83. Суть моделі А. Маслоу. Відмінності потреб різних рівнів.
84. Теорія очікування.
85. Теорія справедливості.

86. Суть моделі Портера – Лоулера.
87. Суть сучасного підходу до мотиваційного процесу.
88. Помилки, що необхідно враховувати в процесі мотивації персоналу.
89. Види та типи конфліктів.
90. Типові причини виникнення конфліктів в організації.
91. Система управління конфліктами в організаціях.
92. Методи управління конфліктами.
93. Основні стратегії поведінки в конфлікті.
94. Дії керівника в процесі розвитку конфлікту.
95. Принципи та методи тайм-менеджменту.
96. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.
97. Внутрішні концепції часу.
98. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні.
99. Значення використання біоритміки.
100. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.
101. Ситуаційний менеджмент в період трансформації ринкової економіки.
102. Мета та завдання ситуаційного менеджменту.
103. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту.
104. Сутність організаційних змін
105. Процес організаційних змін.
106. Характеристики інформації.
107. Класифікація управлінської інформації та вимоги, які до неї висувуються.
108. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством.
109. Інформаційний менеджмент організації
110. Поняття ризикозахищеності організації.
111. Призначення аналізу ризику і його основні методи.
112. Сутність організаційної ефективності та підходи до її визначення.
113. Види організаційної ефективності.
114. Критерії оцінки ефективності організаційної діяльності.
115. Результативність і ефективність системи менеджменту. Показники ефективності управління.
116. Обґрунтування ефективності реалізації рішень щодо проведення організаційних змін.
117. Управлінська діагностика: сутність, алгоритм діагностичного обстеження.
118. Діагностика структури управління.
119. Характеристика структури і якості управлінського персоналу.
120. Інформаційно-технологічна діагностика процесів управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури. 2018. 611 с.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. К: Знання, 2010. 332 с.
3. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2020. 185 с.
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури. 2012. 388 с.
5. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ. 2022. 204 с.
6. Воронкова, В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент : навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 "Менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" ден. та заоч. форм навчання. ЗДІА. Запоріжжя. 2018. 158 с.
7. Грищук А.М. Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напрямку підготовки) 073 «Менеджмент» спеціалізації (освітньої програми) «Менеджмент організацій і адміністрування». Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка 2020. 27 с.
8. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. Львів. 2020. 223 с.
9. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. та ін. Економічна діагностика: Підручник. Харків: УкрДУЗТ. 2022. 284 с.
10. Ділове адміністрування: навчальний посібник / упор. Ісайкіна О. Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.): Домбровська Я.М., 2018. 220 с.
11. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2017. 271 с.
12. Забродська Г. І Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х. 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.
13. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса. 2017. 116 с.
14. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Теорія бізнесу: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
15. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
16. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2018. 126 с.

17. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс. 2019. 208 с.
18. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 231 с.
19. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2017. 456 с.
20. Лазоренко Т.В., Гук О.В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 1,08 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 105 с.
21. Лебедєва В.К. Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 48 с.
22. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2016. 82 с.
23. Мальская М., Билорус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібн. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
24. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
25. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 78 с.
26. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
27. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.
28. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2016. 560 с.
29. Норд Г. Л., Нетудихата К. Л. «Кадровий менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
30. Овдіюк О.М., Тимошенко М.М., Пивовар А.М., Пивовар П.В. Операційний менеджмент : практикум. Житомир: ЖНАЕУ. 2015. 156 с.
31. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 78 с.
32. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В. 2017. 210 с.
33. Свидрук І.І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія. Львів. 2018. 450 с.
34. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів. 2017. 320 с.
35. Третьяк О. П., Яндола К. О. Менеджмент. Практикум для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

2015. 124 с.

36. Ширяєва Н.Ю. Практикум з менеджменту: Навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 030601 «Менеджмент». Одеса: редакційно-видавничий відділ ОДАБА. 2012. 77 с.

37. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. Посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2014. 272 с.

38. Ansoff H.I. Strategic Management, 11th ed., Basingstoke, Palgrave Macmillan. 2007. 251 p.

39. Daft R. L. Organization Theory and Design, 11th ed., Mason, Cengage Learning. 2012. 670 p.

40. Drucker, P. F. The Essential Drucker - The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, New York, HarperCollins. 2001. 368 p.

41. Fons Trompenaars, Coebergh P.-H. 100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools, Infinite Ideas, 2014. 592 p.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

*Ольга Миколаївна КІБІК,
Вячеслав Олексійович КОТЛУБАЙ,
Наталя Юріївна КАЛМИКОВА*

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Електронне видання

В авторській редакції

Формат 60x84/16. Ум-друк. арк. 7,38.

Видавець ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net
www.feniksbooks.com