

**Методичні рекомендації для підготовки студента  
до практичних (лабораторних) занять  
з дисципліни «Менеджмент безпеки підприємств»**

1. Тема заняття: *Сутність, роль та методологічні менеджменту безпеки підприємств. Історія розвитку менеджменту безпеки підприємств.*

2. Мета проведення заняття:

Визначення сутності, ролі та методологічних основ менеджменту безпеки підприємств. Розгляд історії розвитку менеджменту безпеки підприємств.

3. Після виконаної роботи студент повинен *знати:*

Менеджмент безпеки підприємств як специфічна сфера людської діяльності. Система побудови безпечних відносин в організації як предмет вивчення менеджменту безпеки підприємств. Менеджмент безпеки підприємств як система наукових знань. Менеджмент безпеки підприємств як мистецтво успішного та вдалого управління. Передумови виникнення науки менеджменту безпеки підприємств. Існуючі парадигми менеджменту безпеки підприємств.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи:

1. Менеджмент безпеки підприємств як специфічна сфера людської діяльності. Система побудови безпечних відносин в організації як предмет вивчення менеджменту безпеки підприємств. Менеджмент безпеки підприємств як система наукових знань. Менеджмент безпеки підприємств як мистецтво успішного та вдалого управління підприємством. Передумови виникнення науки управління безпекою підприємства. Існуючі парадигми забезпечення менеджменту безпеки підприємств.

2. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

**Ситуація для аналізу**

***Управлінці та інженери***

До консалтингової фірми звернулася машинобудівна компанія «Кофін Крафтс». Рада директорів компанії на своєму кварталному засіданні

вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність фірми. Була опитана кожна людина в компанії - від головного менеджера до прибиральника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: «З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, котрі вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління».

### **Запитання**

1. Які висновки консалтингової фірми відповідають філософії Файоля?
2. Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?
3. Як можна розв'язати згадані проблеми?

### **Ділова гра**

#### *Мета ділової гри*

1. Придбання її учасниками необхідних знань і практичних навичок з постановки стратегічних та оперативних цілей роботи організації.
2. Вироблення управлінських рішень по досягненню поставлених цілей.

3. Створення в учасників гри орієнтації на зміну цілей, що стоять перед підприємством, за рахунок впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Вихідні теоретичні положення

В рамках управління особливе місце займає менеджмент за допомогою по-становки цілей. Тут мова йде про процес, при якому керівник і співробітники разом:

- визначають завдання фірми;
- уточнюють відповідальність, тобто Очікувані результати;
- використовують результати для керівництва компанією і для оцінки внеску кожного співробітника в плоди її діяльності.

Спочатку керівництво фірми формує стратегічні цілі. Далі, на кожному нижчому рівні, ці цілі наповнюються підцілі і встановленими термінами виконання. Періодично обговорюються: чи потрібна коригування курсу, чи реалістично сформульовані цілі.

Найбільш продуктивний даний метод, коли співробітники: знають, що від них очікують; згодні взяти на себе зобов'язання по досягненню поставлених цілей.

Цілі покликані задовольняти наступним вимогам:

- бути конкурентними;
- бути доступним для огляду;
- бути реалістичними.

До внутрішньому середовищі організації відносяться: цілі і стратегія розвитку, стану портфеля замовлень, структура провадження і управління, фінансові та трудові ресурси, обсяг і якості робіт, в тому числі НДДКР і т.д.

До факторів зовнішнього середовища підприємства відносяться: постачальники, споживачі, конкуренти, органи законодавчого регулювання, кредитори, трудові ресурси та ін. Друга група зовнішніх чинників практично некерована з боку менеджерів організації: стан економіки країни (або регіону), рівень науково-технічного і соціального розвитку, культурна і

політична обстановка, рівні цін і інфляції, доходи покупців, урядова фінансова і податкова політика.

Найважливіші функціональні підсистеми організації:

- маркетинг;
- виробництво;
- науково-дослідні розробки (інновації);
- фінанси;
- персонал;
- менеджмент.

### *Методичні вказівки*

Група розбивається на команди по 6-7 чоловік у кожній, в залежності від загальної кількості тих, що грають і у вільному обміні думками приймається загальне колективне рішення, відповідно до завдання, наведеним нижче.

### **Завдання**

1. Вибрати тип організації і сформувати її "місію".
2. Виходячи з формулювання "місії" визначити цілі, які стоять перед функціональними підсистемами організації.
3. Виробити рішення по досягненню поставлених цілей кожної функціональної підсистемою.
4. Визначити залежність досягнення поставлених цілей від перерахованих факторів, які нададуть максимальне вплив на досягнення поставлених цілей в сучасних російських умовах.
5. Визначити систему контролю виконання управлінських рішень по досягненню поставлених цілей.
6. Скласти звіт.

## *Початкові дані*

Організація:

- Державне підприємство будь-якої галузі (дослідно - конструкторське бюро і т.п.);
- Торгово-посередницька фірма;
- Фірма, яка виробляє меблі;
- ювелірно-художня фірма;
- Мале підприємство з виробництва ТНП.
- Підприємство, що надає послуги населенню.

## **Завдання № 1**

Сучасним фахівцям потрібні такі якості:

- наявність глибоких макроекономічних знань;
- детальне знання ринку, законів його розвитку, специфіки і динаміки ринкових відносин в Росії і в інших країнах;
- прагнення до досконалому освоєння вузької спеціальності, що є для конкретного працівника основний;
- вільна орієнтація сукупності ринкових відносин, в їх взаємозалежності і взаємозумовленості.

Крім того, обов'язкові такі якості, як підприємливість, відповідальність, чесність, принциповість, скромність, фізичне здоров'я.

*Питання:*

1. Якими додатковими якостями треба володіти сучасного фахівця, щоб він був на "висоті становища"?
2. Які особливі якості необхідні для фахівця в Україні?

## Завдання № 2

Головне завдання менеджера - максимізація прибутку, одержуваної компанією. Разом з тим все більшого значення набувають соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес - тільки "робити гроші". Вони обґрунтовують свою позицію тим, що соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і вживаються ними дії, що сприяють вирішенню соціальних проблем, можуть надати велику користь підприємцям, підвищити їх імідж в суспільстві і бути непоганою рекламою.

### *Питання:*

1. Чію позицію ви поділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець в сучасній Росії виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?
3. Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?
4. В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися російським бізнесом:
  - в масштабах фірми
  - в масштабах регіону, країни?
3. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу
  1. В чому суть понять "управління" та "менеджмент".
  2. Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?
  3. Які є основні визначення менеджменту, наведені в літературі?

4. В чому полягає значення менеджменту?
5. Які задачі вирішує менеджер?
6. Принципи наукового управління працею Ф. Тейлора.
7. Класична школа управління. Принципи управління А. Файоля.
8. Теорії "людського фактора" в управлінні.
9. Системний, ситуаційний та процесний підхід до менеджменту.
10. Сучасний етап в розвитку менеджменту і його особливості для вітчизняних підприємств (організацій).
11. Історичні етапи розвитку менеджменту в Україні.

#### *7. Рекомендована література*

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. і перер./ І.М.Бойчик. - К.:Атіка, 2006. - 528 с.
2. Василенко В.А. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств: монографія / В.А. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2005. – 648 с.
3. Гончаренко Л.П. Управление безопасностью: учеб. пособ./Л.П.Гончаренко. - М.: КНОРУС, 2010. - 272 с.
4. Даніч В.М. Визначення кризового стану підприємства / В.М.Даніч, Н.О.Пархоменко//Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. - С.208-218.
5. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (нова редакція від 22.12. 2011 р.) - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v\\_606600-13](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13)
6. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д.Ковальов, І.Плетникова // Економіка України. - 2000. - № 4. - С. 35-40.
7. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В.Козаченко, В.П.Пономарьов, О.М.Ляшенко. - К.: Лібра, 2003. - 280 с.
8. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Р.О.Костирко. - Х.: Фактор, 2007. - 784 с.

#### Тема заняття: **Організації як об'єкти управління**

2. Мета проведення заняття: Визначення сутності та ролі організації.

3. Після виконаної роботи студент повинен

*знати:*

Поняття і моделі організації. Середовище функціонування організації. Внутрішнє середовище організації. Характеристика зовнішнього середовища. Середовище прямого та непрямого впливу. Сутність та

характеристика організаційної культури. Концепції організаційної культури Харріса та Морана, Акоффа і Хофстіда.

*вміти:*

Закріпити теоретичні знання, одержаних в результаті вивчення основ теорії організації; одержання практичних навичок аналізу складових середовища.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи.

Організації як об'єкти управління. Поняття і моделі організації. Середовище функціонування організації. Внутрішнє середовище організації. Характеристика зовнішнього середовища. Середовище прямого та непрямого впливу. Сутність та характеристика організаційної культури

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ситуаційна вправа**

Відкрита акціонерна компанія із обмеженою відповідальністю «Glaztex» є постачальником автоматизованих ліній з розливу напоїв у пляшки. Два роки тому вона відкрила закордонне торгове представництво, орієнтоване на країни Скандинавії, Німеччину, Францію, а також країни Бенілюкс. За оцінками «Glaztex», в цих країнах було більше 2000 підприємств, яким була потрібна її продукція.

Продукція «Glaztex» перевищує за своїми технічними характеристиками продукцію основних конкурентів.

Технологічна перевага лінії розлиття «Glaztex» була у значно вищій продуктивності (на 10% вище, ніж у продукції конкурентів). Обладнання компанії відповідає всім технічним вимогам, а у процесі виробництва використовуються сучасні технології.

Тести, проведені інженерами «Glaztex» в науково-дослідницькому центрі компанії у Великобританії, показали, що їх система є найнадійнішою на ринку. «Glaztex» особливу увагу акцентували на високому рівні якості продукції, проте за вищої ціни, ніж у конкурентів.

Штат торгового представництва у Північній Європі включав менеджера зі збуту та чотирьох торгових представників, за якими були «закріплені» відповідно Скандинавія, Німеччина, Франція та країни Бенілюкс. «Glaztex» набирає до своїх представництв лише



висококваліфікованих працівників, які здатні творчо мислити і допомагати становленню компанії на міжнародних ринках. Репутація «Glaztex» є бездоганною, оскільки базується на постійному підвищенні рівня якості продукції. Успіхи компанії визнаються навіть її конкурентами.

**Запитання:**

- Визначте, до організації якого виду відноситься компанія «Glaztex». Обґрунтуйте свою відповідь.
- Охарактеризуйте процес функціонування «Glaztex».
- Зобразіть схематично модель діяльності компанії «Glaztex». Для цього визначте, які елементи відносяться до входів, виходів та внутрішнього середовища організації.

**III. Проведення ділової гри «Організація діяльності фірми в умовах конкурентної боротьби»**

Мета ділової гри: закріплення отриманих теоретичних знань і набуття навиків практичних дій в умовах конкурентної боротьби.

*Порядок проведення ділової гри*

1. Визначення позиції фірми-дистриб'ютора на ринку.
2. Здійснення структурного аналізу протидіючих чинників, які впливають на діяльність фірми: якими ці чинники були раніше і якими є зараз; якою може бути подальша еволюція цих чинників.

Визначення позиції дистриб'ютора. Рекомендації щодо використання методу

Вступ. Використовується три види "вступних даних" для визначення положення вашого бізнесу на ринку:

- 1) причини, які змушують ваших клієнтів купувати саме у вас (варто зіставити відносну вагомість кожної із цих причин);
- 2) інформація для визначення вашої "клієнтурної бази" (варто скласти список "секторів" кінцевих користувачів і визначити, які і скільки з цих "секторів" ви хочете обслуговувати, а також проаналізувати, чи дійсно ці сектори охоплюють найважливіші для вас реселлери - непрямі ділери);
- 3) оцінка положення на ринку ваших основних конкурентів.

Процес. Перші два чинники використовуються для визначення положення вашого бізнесу на зведеній матриці:

- по горизонтальній осі - причини, що змушують ваших клієнтів купувати саме у вас (ця загальна усереднена оцінка покаже вам, чи орієнтуєтеся ви головним чином на чинник цін ("ціна"), чи фокусуєте увагу на "доданій вартості");

- по вертикальній осі - інформація про "розміри" вашої "клієнтурної бази" (використовується для визначення позиції вашої фірми, рухаючись у напрямі від "вузького" до "широкого").

Висновки. Запропонована методика дозволить вам побудувати матрицю, що визначає "позицію" вашої компанії стосовно чинників,

важливих для ваших клієнтів, і стосовно того, наскільки розширеним є коло вашої "клієнтурної бази". Цю ж методику можна використовувати для оцінки ваших основних конкурентів.

Додатковим результатом даної методики є розуміння головних привабливих чинників з точки зору ваших реселлерів (не прямих дилерів). Сюди ввійдуть ті види товарів і послуг, що вам необхідно пропонувати вашим клієнтам. При цьому може виявитися, що одержуваний перелік відрізняється від того, що ви пропонуєте споживачам у дійсний момент і виявляться можливі невідповідності у вашому підході до ринку і до оцінки ваших конкурентів.

Причини, з яких ваші клієнти купують саме у вас. На це питання варто відповідати з позиції вашої оцінки головних привабливих чинників ваших реселлерів 1. В табл.1 поданий перелік основних чинників, що підлягають попередньому аналізу і надалі оцінюються в балах. Доведений список не є остаточним.

Виконайте такі дії:

- заповніть першу колонку; оцініть важливість причин, що змушують ваших клієнтів (реселлерів) купувати саме у вас за шкалою оцінок від 1 до 5 (5-вищий бал важливості, 1-нижчий);
- помножте цифри в першій колонці на цифри у другій;
- введіть ці оцінки в третю колонку;
- підведіть результати в третій колонці.

Аналіз сектора реселлерів. Для здійснення достовірного аналізу необхідно визначити, чи включає ваша "клієнтурна база реселлерів вузьке або широке коло "секторів" галузі.

### *Перелік чинників*

Таблиця 1

Чинники	Оцінки (1-5), бал	Важливість, бал	Результативна оцінка, бал
Ваша ціна		-13	
Ваша швидкість постачання		-8	
Сервісна підтримка		+3	
Ваше навчання штату клієнтів		+3	
Якість запропонованих вами рішень проблем реселлерів		+7	
Ваш статус та імідж на ринку		+2	
Асортимент ваших товарів		-5	
Ваша підтримка для установки обладнання		+4	
Ваші можливості надання кредит		-2	
Оцінка реселлерами вашого фінансового положення		-2	
Ваше знання обладнання		+2	
Ваша репутація		+2	
Власники компанії		+1	

Ваше розуміння запитів реселлерів		+8	
Місце розташування фірми		-2 0	-

Оцініть ваших клієнтів і визначіть, до яких "секторів" галузі вони належать. Наводимо приблизний перелік таких "секторів" (він не є остаточним):

- комп'ютерні магазини/склади;
- корпоративні реселлери;
- міські магазини роздрібною торгівлі;
- неспеціалізовані магазини роздрібною торгівлі;
- безпосередні виробники устаткування;
- інші дистриб'ютори;
- дилери в різноманітних регіонах;
- розроблювачі програмного забезпечення;
- системні інтегратори;
- реселлери, що вносять додану вартість.

Перелічіть кількість різноманітних реселлерів, яким ви продаєте товари, і результат помножте на 3.

Визначення позиції. Для визначення позиції виконайте такі дії:

1) використайте наведену на рис.2 схему для підрахунку "балів", що визначають бажану для вас "базу клієнтури";

2) базуючись на результатах ваших відповідей на питання перших двох пунктів, визначте "координати" вашої компанії на наведеній на рис. 3 матриці.

Відповідь на перше питання запишіть по горизонталі, на друге - по вертикалі.

Ринкове оточення (конкуренція). Проаналізувавши ваш власний підхід до ринку й визначивши бажану базу клієнтури, ви можете тепер порівняти ці дані із становищем ваших конкурентів. При визначенні "координат" позицій ваших конкурентів, корисно спробувати відповісти собі на такі запитання:

- за якими показниками ви розраховуєте "побити" ваших конкурентів?
- з яких причин ваші конкуренти вас випереджають?
- в які сфери ринку ви не можете "пробитися" і чому? Відмітьте на матриці (рис. 3) позиції ваших головних конкурентів (не більше 5). Позначте їх "координати" значками різного кольору.

Для аналізу протидіючих впливів можна використати модель п'яťох сил конкуренції Портера (рис. 4).

Необхідно послідовно проаналізувати кожний з п'яťох вхідних блоків, поданих на блок-схемі моделі. При порівняльному аналізі й обговоренні протидіючих впливів, що визначають прибутковість вашої фірми в умовах конкуренції, слід користуватися списками чинників, які впливають на кожен з п'яťох сил.

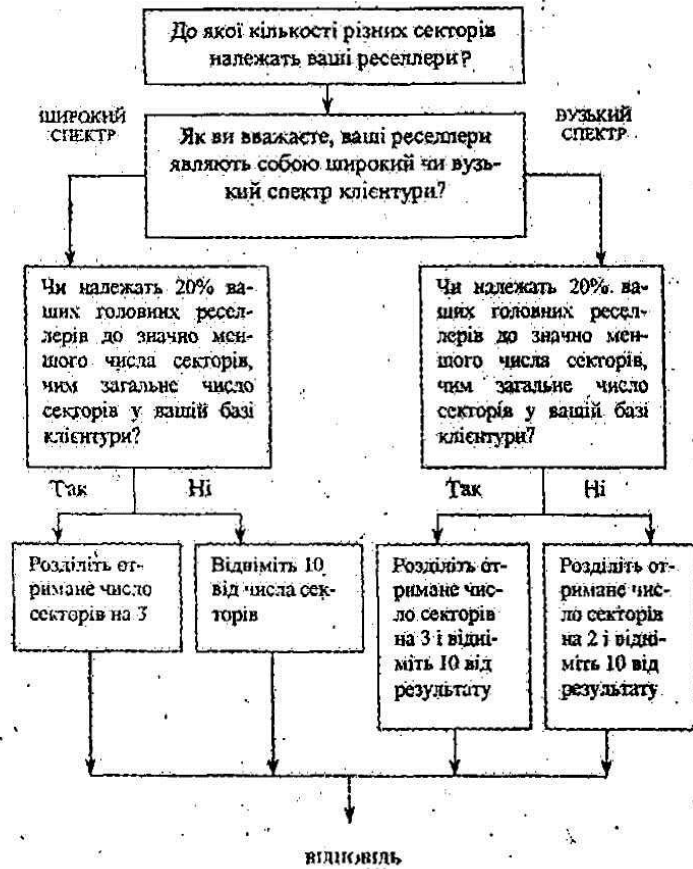


Рис. 2. Схема визначення "базі клієнтури".

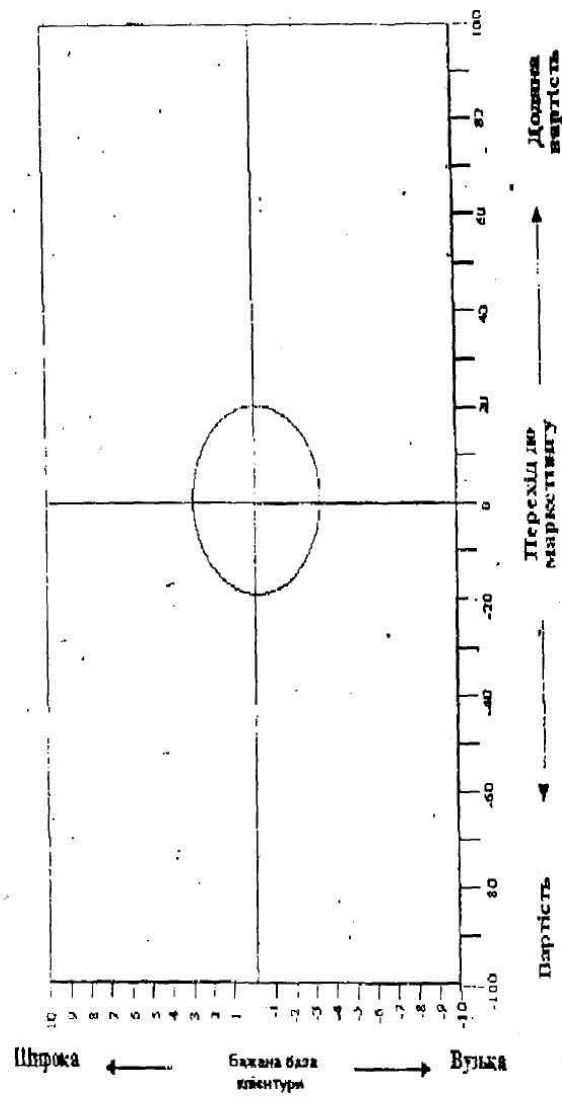


Рис. 3. Матриця визначення "позиції" дистриб'ютера

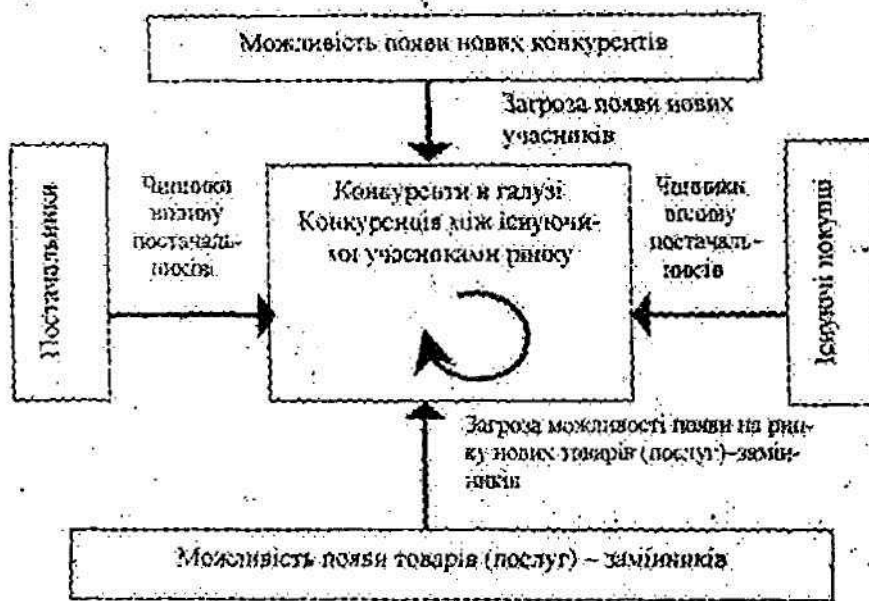


Рис. 4. Модель п'ятьох сил конкуренції Портера

Модель п'ятьох сил. Розглянемо список п'ятьох сил і чинників, що впливають на них:

1. Нові учасники ринку:
  - економія за рахунок обсягів бізнесу;
  - наявність унікального продукту у нових учасників;
  - наявність унікальної торгової марки;
  - додаткові витрати нових компаній, що з'являються на ринку, по переорієнтації на реалізовану продукцію;
  - наявність необхідних фінансових засобів;
  - наявність каналів доступу на ринок;
  - необхідність для нових учасників ринку домагатися переваги за рахунок скорочення витрат на освоєння новими учасниками ринку нової продукції, що з'являється на ринку, одержання доступу до необхідної продукції і можливостей розробки недорогої фірмової продукції;
  - підтримка з боку уряду;
  - можливі відповідні заходи з боку конкурентів.
2. Конкуренція між наявними учасниками ринку: - розвиток галузі;
  - періодична надмірність дистриб'ютерів-реселлерів;
  - наявність у конкурентів унікального продукту;
  - наявність унікальної торгової марки;
  - додаткові витрати на переорієнтацію з продукції, що надходить від одного постачальника, на продукцію, що надходить від іншого постачальника;
  - концентрація ринку в руках одного-двох учасників або більш рівномірний розподіл ринку;
  - якість і прозорість наявної на ринку інформації;
  - розходження між конкурентами;
  - корпоративна приналежність; -витрати, пов'язані з виходом з ринку.
3. Тиск внаслідок появи на ринку нових товарів(послуг)-замінників:
  - порівняльний вплив цін нових товарів(послуг)- замінників;
  - додаткові витрати, пов'язані з можливістю переключення на альтернативні товари (послуги)- замінники;
  - схильність покупців до придбання товарів(послуг)-замінників.
4. Чинники впливу покупців на ринок: - співвідношення числа покупців і продавців (дистриб'юторів або реселлерів);
  - обсяги продажу, необхідні покупцям;
  - додаткові витрати покупців по переходу на альтернативні товари порівнянно з Додатковими витратами дистриб'юторів і реселлерів по переходу на альтернативні товари;
  - наявна інформація;
  - спроможність постачальника виконувати функції дистриб'ютора;
  - наявність на ринку товарів(послуг)- замінників;
  - залежність покупців від переваги визначеної марки товару;
  - залежність обсягу реалізованої продукції від зміни цін на цю продукцію;

- значення цінового чинника при значних дрібних закупівлях;
- наявність унікального продукту;
- наявність унікальної торгової марки;
- вплив продукту на якість/продуктивність товару і покупця;
- розмір прибутку покупця;
- наявність у покупця системи стимулювання за укладання угод.

5. Чинники впливу постачальників на ринок:

- розходження в запропонованих на ринку продуктах;
- додаткові витрати постачальників по переходу на альтернативні товари порівняно з додатковими витратами дистриб'юторів і реселлерів по переходу на нові товари;
- наявність на ринку товарів(послуг)- замінників;
- концентрація (кількість) постачальників;
- значення обсягів постачань для постачальників;
- витрати компанії порівняно із середнім рівнем витрат по галузі;
- вплив товарів на визначення позиції компанії як цінового лідера або її диференціації по доданій вартості;
- можливість впливу фірм даного сектора залежно від їхньої здатності виконувати функції постачальника (для фірм-дистриб'ютерів) або функції дистриб'ютора (для фірм-постачальників).

1. Тема заняття: **Функції та методи менеджменту**

2. Мета проведення заняття: Мета проведення: закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по сутності та видам функцій менеджменту.

3. Після виконаної роботи студент повинен знати:

Функції та методи менеджменту. Поняття функцій менеджменту. Особливості формування функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи.

Функції та методи менеджменту. Поняття функцій менеджменту. Особливості формування функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

## Ситуаційна вправа №1

Упродовж останніх шести кварталів прибуток машинобудівної компанії «Трефік Констракт» неухильно знижувався. Обсяг реалізації поступово збільшувався, але було, як і раніше, невирішене питання щодо зниження собівартості продукції. Дирекція компанії «Трефік Констракт» на своєму засіданні вирішила вжити заходи для покращення виробництва.

З цими проблемами компанія звернулася до консалтингової фірми «Консалтинг Груп». Консультанти перевіряли діяльність «Трефік Констракт» більше місяця. Було проведено опитування всіх працівників компанії – від головного менеджера до звичайного робітника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Дирекції «Трефік Констракт» свій звіт.

У результаті роботи консалтингової фірми було виявлено, що з моменту заснування «Трефік Констракт» існує політика просування власних кадрів. Основним критерієм для роботи на керівній посаді є компетентність у технічних питаннях. Основна увага керівників зосереджується на вирішенні технічних проблем. При цьому безпосередньо управлінській діяльності приділяється мінімум робочого часу керівників.

Основною рекомендацією консалтингової компанії «Трефік Констракт» було: здійснити підбір нових менеджерів, які б максимально зосереджувалися на управлінні, а не на технічних питаннях.

Такі функції управління, як планування, організація та контроль залишаються практично нерозвиненими у «Трефік Констракт». На це Дирекція компанії майже ніколи не звертала уваги, оскільки продукція «Трефік Констракт» була популярною і завжди знаходила покупців.

Відбір постачальників сировини не проводився, оскільки у компанії був один постійний постачальник – «Інтеграл Ресурс». Ціни на сировину, встановлені «Інтеграл Ресурс», були досить високими, проте керівники «Трефік Констракт» вважали, що пошук нових постачальників займе багато часу і принесе компанії ще більші збитки.

Ресурсна політика «Трефік Констракт» була непродумана, постачання сировини відбувалося періодично у встановлені терміни, а не в залежності від потреби у них. Так, невикористані ресурси залежувалися на орендованих компанією складах, частина них після довготривалого зберігання була непридатною до використання.

### Запитання:

- Чи багато керівників приділяють увагу технічним питанням, а не управлінню?
- Наскільки важливі такі функції, як планування, організація та контроль, для прибуткової діяльності фірми?



- Чи зможе фірма «Трефік Констракт», не змінюючи управлінської команди, якісно виконувати основні функції менеджменту на різних рівнях управління?
- Як можна розв'язати визначені проблеми?

### **Проведення ділової гри**

"Формування оптимальної структури робіт для фірми, призначення виконавців для їх виконання.

Мета роботи: формування навиків керування виробничим колективом в умовах ринку.

Вихідні дані: номер варіанта; темп проведення роботи; завдання, які можуть бути виконані робітниками відділу; інформація про виконавців.

Основна задача: формування набору завдань і їх розподіл між виконавцями для реалізації основних проблем, що стоять перед відділом.

Критерії, які застосовуються: збільшення обсягу виконаних робіт, збільшення прибутку, рівномірний і пропорційний продуктивності розподіл винагороди між виконавцями.

#### *Алгоритм реалізації роботи*

Робітниками відділу можуть бути виконані завдання, що з'являються через випадкові проміжки часу. Кожне завдання характеризується такими показниками; номер, дата надходження, термін виконання, трудомісткість виконання в людино-годинах, вартість.

Проміжки часу між завданнями рівномірно розподілені в інтервалі від 1 до 6 днів. Три останніх показники завдання є випадковими.

Кожне із завдань, що надходить, може бути прийняте до виконання протягом обмеженого часу, заданого темпами роботи. У цьому випадку для виконання завдання повинні бути призначені виконавці й обраний режим розподілу обсягів робіт між ними.

Залежно від характеристик завдання і завантаження виконавців слід обрати один з трьох режимів його виконання:

Режим 1. Рівномірний розподіл завдань між виконавцями, при якому обсяг робіт кожного визначається тільки кількістю виконавців; дата закінчення роботи виконавцем визначається його продуктивністю; закінчення виконання завдання - терміном виконання її останнім виконавцем.

Режим 2. Пропорційний продуктивності розподіл робіт, між виконавцями, при якому терміни закінчення роботи кожного і термін виконання завдання збігаються..

Режим 3. Обернено пропорційний продуктивності розподіл робіт між виконавцями, при якому найбільший обсяг роботи виконується виконавцями з найменшою продуктивністю; дата закінчення роботи кожним виконавцем і термін виконання завдання визначається як і при реалізації режиму 1.

При невиконанні завдання в зазначений термін за кожний

прострочений день виплачується штраф у розмірі 5% вартості завдання і не нараховується винагорода виконавцям. Розподіл премії між виконавцями провадиться пропорційно обсягам виконуваних робіт і коректується на підставі режиму виконання завдання.

#### *Порядок виконання роботи*

1. Для одержання варіанта в ЕОМ вводиться номер залікової книжки і вибирається темп виконання роботи. Для одержання заліку необхідно обрати середній або швидкий темп виконання.

На дисплеї пропонується перелік завдань, що можуть бути прийняті в поточний день протягом часу, заданого обраним темпом виконання. Для обґрунтованості вибору завдань як додаткові показники вказуються: вартість роботи за умови вчасного її виконання; вартість роботи відносно трудомісткості (вартість однієї людино-години); трудомісткість стосовно часу виконання.

2. На підставі зазначених показників приймається рішення про необхідність виконання завдання і встановлюється їхній пріоритет. Обране раніше завдання вважається більш пріоритетним. Дата початку виконання завдання збігається з днем його прийняття.

3. На даному етапі вибираються виконавці для реалізації кожного завдання і вказується режим його виконання. Для цього використовуються клавіші курсора (у цифровому режимі) і реалізуються директиви, зазначені на дисплеї.

Після кожного виконання завдання вказуються розміри винагород виконавцям і штраф за прострочені терміни виконання роботи. Після аналізу результатів роботи, якщо викладач оцінить їх як задовільні, робота зараховується.

### **Ситуаційна вправа №2**

Петренко І.О. розпочав працювати на заводі «Проммех» з 1997 року. Спочатку працював на посаді майстра. З 2002 року за сумлінну працю був переведений на посаду начальника дільниці механічного цеху. Спочатку показав себе як фахівець у своїй справі, ефективно управляв діями своїх підлеглих, проте, починаючи з 2006 року, почав порушувати графік роботи, із байдужістю відноситися до своїх обов'язків. Внаслідок цього дільниця механічного цеху, якою управляв Петренко І.О., не виконала наприкінці 2006 року одне із замовлень.

За неодноразові порушення трудової дисципліни і недоліки в роботі І.О.Петренко наказом директора заводу від 19 березня 2007 року був переведений на посаду майстра строком на сім місяців.

І.О.Петренко, посилаючись на типові правила внутрішнього розпорядку, просив у заяві на ім'я директора заводу замінити йому переведення на більш м'яке стягнення або скоротити строк переведення до 4-х місяців.

Директор заводу 26 квітня 2007 року в проханні І.О.Петренко відмовив.

*Запитання:*

1. Які з методів управління застосував директор заводу відносно Петренка І.О.? Своєю відповідь обґрунтуйте.
2. Чи порушив директор заводу права підлеглого?
3. Чи міг би директор заводу застосувати до цього конкретного випадку порушення трудової дисципліни Петренком І.О. інші методи управління? Наскільки б вони були ефективними?
4. Які методи управління, на вашу думку, повинні домінувати у практиці менеджерів?

### *Ситуаційна вправа №2*

Нідерландсько-англійська корпорація «Юнілевер» (Unilever) контролює в економічно розвинених країнах приблизно 40% виробництва маргарину та десь 20% миючих засобів; виробляє харчові продукти, миючі засоби та косметичні товари.

Концерн «Юнілевер Лтд.» очолюється двома такими материнськими холдинговими компаніями, як «Юнілевер Лтд.», зареєстрованої в Англії, і «Юнілевер Н.В.», зареєстрованої в Нідерландах, які разом керують діяльністю більше 500 дочірніх компаній в 70 країнах світу.

Хоча цілі фірми в принципі залишаються незмінними і спрямовані на досягнення стійких прибутків, форми і методи управління, орієнтовані на досягнення цих цілей і вирішення конкретних господарських завдань, змінюються в залежності від змін в умовах безпосереднього оточення «Юнілевер».

Корпорація «Юнілевер» проводить ретельний та всебічний облік і оцінку основних факторів, що впливають на процес виробництва, і наслідків, до яких можуть призвести прийняті рішення на сучасному етапі.

Материнська холдингова компанія сама не займається виробничою діяльністю, а лише концентрує у себе контрольні пакети акцій виробничих компаній, які мають юридичну і господарську самостійність, але підпорядковуються холдингу у фінансовому відношенні. Вона здійснює управління в межах ТНК переважно методами фінансового впливу, встановлюючи для кожної дочірньої компанії основні фінансові показники: розміри прибутку, витрати виробництва, розміри і способи переказу дивідендів, способи переказу прибутків. Поряд з фінансовими важелями впливу, використовуються інші засоби.

Центром оперативного управління концерну «Юнілевер» є спеціальний комітет, який складається з директора і голови ради директорів обох холдингових компаній. Цей комітет контролює і координує діяльність концерну з питань капіталовкладень, фінансування і призначення на вищі адміністративні посади.

Централізоване управління дочірніми компаніями, які входять в концерн «Юнілевер», спрямоване перш за все на проведення єдиної стратегії і політики в межах концерну в цілому і здійснюється головним чином методами фінансового контролю.

Фінансовий контроль здійснюється через спостереження за витратами виробництва і рівнем прибутку кожної дочірньої компанії. Але відповідальність за отримання прибутку покладається також і на управляючі групи – товарні і регіональні, які здійснюють контроль за всіма компаніями групи. Прибутки, що отримуються дочірніми фірмами, перерозподіляються материнськими компаніями на базі укладеної між ними угоди, яка передбачає виплату акціонерам цих компаній рівних дивідендів.

Запитання:

1. Визначте, які методи управління застосовує концерн «Юнілевер».
2. Проаналізуйте роль економічних методів управління в діяльності корпорацій.
3. Визначте, якими правовими методами управління керується у своїй міжнародній діяльності «Юнілевер».

### Ситуаційна вправа №3

Олександр Коваленко — директор філіалу українського комерційного банку «Гарант-Банк». Філіал був утворений на базі місцевого комерційного банку, придбаного «Гарант-Банком».

Один з пріоритетів Олександра — створення системи управління персоналом. «Гарант-Банк» відомий як один з лідерів в області застосування нових методів управління людськими ресурсами — психологічного тестування, платні за знання, індивідуального планування кар'єри співробітників.

Працюючи протягом двох тижнів 12 год. на добу, Олександр намагався у тому числі вивчити систему управління персоналом, прийняту у філіалі. В результаті вдалося з'ясувати, що підбір нових співробітників здійснювався виключно через знайомих, у філіалі не мали уявлення про планування кар'єри, атестації, підготовці резерву керівників. Професійне навчання не планувалося, а організовувалося у міру необхідності керівниками підрозділів.

Співробітники «Гарант-Банку» одержують відрядну заробітну платню, а адміністративний персонал – посадові оклади і щомісячні премії, які становлять до 40% від окладу.

Завдання:

- Визначте, яке в дійсності було значення сучасних методів управління, що застосовувалися «Гарант-Банк».

- Проаналізуйте проблеми системи управління персоналом «Гарант-Банк». Як можна їх вирішити?
- Охарактеризуйте сучасні методи управління, які використовуються українськими організаціями.

### **Проведення ділової гри «Соціометричне дослідження психологічного клімату колективу»**

Мета роботи: одержання навиків застосування існуючих методик для дослідження міжособових стосунків у колективі, оцінки психологічного клімату і «кліматичної зони» колективу.

#### *Порядок виконання роботи*

1. Перевірка теоретичних знань студентів з питань оцінки міжособових відносин у колективі, оцінка психологічного клімату і «кліматичної зони» колективу.

2. Виконання процедур оцінки: ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, рівня згуртованості й інтеграції колективу:

- психологічного клімату в колективі; - «кліматичної» зони колективу; — особистостей - членів колективу.

3. Результати оцінок опрацювати на ЕОМ і зробити аналіз.

4. Визначення студентами разом з викладачем шляхів упорядкування міжособових процесів у колективі та поліпшення внутрішньої емоційної атмосфери; на основі отриманих профілів особистості зробити самоаналіз і оцінити структуру власної особистості.

#### *Стислі теоретичні відомості*

Трудовий колектив, який являє собою специфічне соціально-психологічне утворення, характеризується міжособовими стосунками, що виявляються у вигляді групової активності.

Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей; тобто у кожного є своя ціннісна орієнтація. Сукупність індивідуальних цінносних орієнтацій складає ціннісноорієнтаційну єдність колективу Цо.є. Якщо колективу притаманна спільна корисна діяльність, то і фахові міжособові стосунки членів колективу будуть упорядковані.

Дослідження психологів показують, що феномен Цо.є властивий усім трудовим колективам нашого суспільства. Звідси зрозуміло: щоб успішно управляти міжособовими стосунками у трудовому колективі, потрібно знати рівень його Цо.є.

Для оцінки рівня цього феномену служить запропонована Вайсманом спеціальна методика, за якою членам колективу пропонується набір якостей особистості, з яких кожному належить обрати п'ять таких, які він вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Рівень Цо.є. (у відсотках) визначається за формулою

$$Ц_{о.с.} = \frac{n - m}{N} 100,$$

де  $n$  - сума виборів за п'ятьма якостями, які одержали в даній групі максимальну перевагу;  $m$  - сума виборів за п'ятьма якостями, які одержали в даній групі мінімальну кількість виборів;  $N$  - загальне число виборів, зроблених членами даної групи.

Низький рівень  $Ц_{о.с.}$  свідчить про неузгодженість думок, а також свідчить про те, що в міжособовому спілкуванні колективу є складності.

Якщо, незважаючи на зусилля щодо активізації спільної діяльності робітників у рішенні існуючих перед підрозділом задач, поліпшення міжособових стосунків не наступить, є підстава вважати, що в колективі розвинулись негативні тенденції на рівні неформальних груп.

Наявність неформальних груп впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорієнтує колективні дії, згуртованість же організує їх. Щоб визначити чинник організованості колективу, потрібно обчислити його індекс згуртованості.

Для цього встановлюють число взаємних виборів (діад) за ознаками симпатії-антипатії. Індекс згуртованості ( $С_{зг}$ ) дорівнює:

$$С_{зг} = \frac{B}{1/2N(N-1)},$$

де  $B$  - число взаємних позитивних виборів;  $N$  - число можливих виборів.

Індекс  $С_{зг}$  характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті неодноразових досліджень психологів установлений зв'язок між високим значенням індексу й ефективністю професійної діяльності.

Другою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції  $I_{гр}$ , тобто спроможність групи зберегти свою структуру як єдине ціле:

$$I_{гр} = 1/k$$

де  $k$  - число членів групи, що не одержали жодного вибору.

Низькі рівні індексів  $С_{зг}$  і  $i_{гр}$  вказують, на наявність міжособових неузгоджень, прихованих несприятливих чинників у колективі.

Соціометрична методика може допомогти в упорядкуванні міжособових процесів у колективі, а також розкрити конфлікти, що назрівають.

Для оцінки цілісно-орієнтаційної єдності студенти виконують такі завдання:

Завдання 1.

Визначте ціннісно-орієнтаційну єдність робочої групи колективу. З наведених 24 якостей виберіть п'ять, необхідних кожному представнику групи:

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 1) сталість;      | 22) ерудованість;        |
| 2) витримка;      | 23) прагнення до успіху; |
| 3) свобода дій;   | 24) діловитість          |
| 4) товариськість; |                          |
| 5) ретельність;   |                          |

- 6) мінливість;
- 7) чутливість;
- 8) знання своїх можливостей;
- 9) дотримання сімейних традицій;
- 10) схильність до уяви;
- 11) зарозумілість;
- 12) майстерність;
- 13) ощадливість;
- 14) організованість;
- 15) спритність;
- 16) ініціативність;
- 17) цілеспрямованість;
- 18) наполегливість;
- 19) вміння слухати співрозмовника;
- 20) щирість;
- 21) самостійність;

Для визначення індексу згуртованості та інтеграції колективу студенти одержують бланки опиту і виконують завдання 2.

Завдання 2. Дані опитування зафіксуйте у соціометричній матриці (табл.1). Визначте  $C_{gr}$  Ігр.

### Соціометрична матриця

Таблиця 1

Хто вибирає		Кого обирають					Число зроблених вибори;		
		1	2	3	4		позитивних	негативних	сумарних
1									
2									
3									
4									
Число зроблених виборів	позитивних								
	негативних								
	сумарних								

Психологічний клімат у колективі оцінюється в результаті виконання завдань 3 і 4.

Завдання 3. Використовуючи семантичний диференціал, оцініть психологічний клімат у колективі (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика . сприятливого психологічного типу	Характеристика несприятливого психологічного тину
Переважає бадьорий, життєрадісний тип настрою	Переважає пригнічений настрій

Доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	Конфліктність у стосунках, агресивність, антипатії
Членам колективу подобається бути разом	Члени колективу виражають негативне ставлення до спільної діяльності
Характеристика сприятливого психологічного тону	Характеристика несприятливого психологічного тону
Успіхи або невдачі товаришів викликають співпереживання	Успіхи викликають заздрість, невдачі - злорадність
Члени колективу з повагою ставляться до думок один одного	Кожен нетерпляче ставиться до думки товаришів
Один за всіх, та усі за одного	Кожен сам за себе
Почуття гордості за кожного члена колективу	Байдужі один до одного, до успіхів та невдач
Кожен активний, повний енергії	Кожен інертний, пасивний
Спільні справи усіх захоплюють	Колектив неможливо "підняти" на спільну справу
У колективі справедливо ставляться один до одного	Колектив розпадається на "привілейованих" та "пригноблених"

#### Завдання 4.

1. На «кліматичному» колі (рис. 1) знайдіть координати зональності настрою на горизонтальній шкалі та активності трудової діяльності на вертикальній шкалі.

2. Визначте переважаючу «кліматичну» зону вашого колективу.

Для визначення особового профілю студенти одержують бланк у вигляді семантичного диференціала і виконують завдання 5.

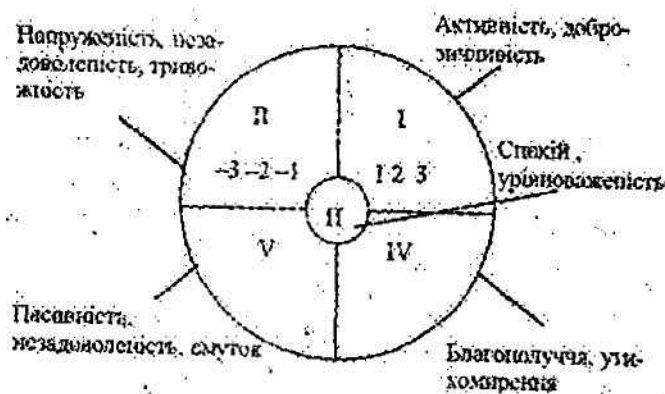


Рис. 5. Структура «кліматичного кола»



## Завдання 5

Оцініть себе і попросіть своїх колег оцінити вас за тією ж процедурою. Отримайте свій особовий профіль та проаналізуйте його. Для оцінки використайте перелік якостей: оптиміст - песиміст; викликає довіру - викликає підозру; зрозумілий - незрозумілий; тактовний - нетактовний; невимушений - скутий; самостійний - несамостійний; впевнений у собі - невпевнений у собі; сміливий - нерішучий; товариський - відлюдний; активний - пасивний; чуйний - байдужий; довірливий - підозрілий; поступливий - непоступливий; альтруїст - егоїст; ерудований - обмежений.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Сутність функцій менеджменту.
  2. Що розуміють під загальними функціями менеджменту?
  3. Розкрийте сутність конкретних функцій менеджменту.
  4. Дайте характеристику плануванню як функції менеджменту.
  5. Зміст, призначення, мета та завдання планування.
  6. Перспективне планування та методика складання бізнес - плану підприємства.
  7. В чому сутність організації як функції управління?
  8. Визначити основні завдання організації як функції управління?
  9. Дайте характеристику моделі організації сучасного виробництва.
- Які ключові незалежні змінні використовуються при побудові моделі?
10. Розкрийте сутність мотивації як функції менеджменту.
  11. Для чого застосовують планування матеріальних потреб?
  12. Розкрийте сутність контролю як функції менеджменту та визначіть його місце в системі управління.
  13. Охарактеризуйте принципи та цілі функції контролю.
  14. Зробіть аналіз етапів процесу контролю.

### 6. Рекомендована література

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 46-60.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. – Київ: Україна, 1994, с. 241-292.
3. Устенко О.Л. Теория экономического риска. – Київ: МАУП, 1997, с. 172-182.

1. Тема заняття: **Управлінські рішення**
2. Мета проведення заняття: Мета проведення: закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по управлінським рішенням.
3. Після виконаної роботи студент повинен *знати:*  
Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.
4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи.  
Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.
5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, справи тощо))

### **Ділова гра. Алгоритм вирішення управлінських проблем**

Цілі гри:

1. Розробка алгоритму вирішення управлінських проблем.
2. Придбання практики в колективній виробленні рішень.

Вихідні теоретичні положення

Як відомо, мистецтво керівника полягає в тому, щоб вчасно оцінювати проблеми і намічати шлях до їх вирішення. Не дарма кажуть: "Хто не передбачає проблем, той не керує".

Необхідне створення свого роду алгоритму вирішення управлінських проблем (АРУП), т. Е. Послідовності розумових дій керівника, що призводять до вирішення проблем організаційно-управлінської діяльності. Створення АРУП полегшить керівникам знаходження ефективного управлінського рішення, скоротить поле пошуку рішень.

Пропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обґрунтовану послідовність дій господарських керівників при виявленні, аналізі та вирішенні управлінських проблем, освоїти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як хороша самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

*Методичні вказівки*

Зараз вам пропонується виконати на практиці рішення проблеми, які необхідно представити у вигляді алгоритму, тобто певній послідовності

розумових дій. Завдання полягає в тому, щоб визначити послідовність виконання керівником дій, представлених в бланку учасника гри.

### *Завдання*

1. З 18 дій, позначених в бланку грає, потрібно послідовно-тільки скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18. Занести результати в гр. "Індивідуальна оцінка". Кожен гравець приймає рішення самостійно, без будь-яких консультацій з іншими гравцями. На всі питання може відповідати тільки керівник гри.

2. Всі гравці розбиваються на команди по 5-7 чоловік в залежності від загальної кількості тих, що грають і у вільному обміні думками виробляють загальне колективна думка щодо АРУП. Команди не повинні обмінюватися думками. Рішення завдання позначається підняттям руки. Результати рішення заносяться в гр. "Групова оцінка".

3. Представник команди, доповідаючи групове рішення, має право захищати його логічними доводами.

*Бланк учасника гри*

№	№ Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової
1	Побудова проблеми						
2	Документальне побудова завдань						
3	Визначення можливості розв'язання проблеми						
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного						
5	Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему						
6	Оформлення рішення						
7	Розробка варіантів рішення проблем						
8	Визначення існування проблеми						
9	Оцінка новизни проблеми						
10	Контроль за виконанням рішення						
11	Вибір рішення						
12	Оцінка варіантів рішення						
13	Організація виконання рішення						
14	Постановка завдання виконавцям						
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення						
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами						
17	Формулювання проблеми						

№	№ Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової
18	Визначення причин виникнення проблеми						
<b>19</b>	сума помилок						
<b>20</b>	Час роботи						

4. Керівник гри фіксує час прийняття рішень як індивідуальні, так і групових.
5. Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій, заповнюється гр. "Еталон" і розраховуються і заповнюються залишилися колонки таблиці.
6. У звіт входить заповнений бланк учасника гри.

## II. Ситуаційні вправи

### Ситуаційна вправа №1

Ви працюєте керівником текстильної фабрики «Аріана». Фабрика випускає різноманітні види тканини: бавовняні (льняні, ситцеві, сатинові), шовкові, вовняні, трикотажні. Також фабрика виробляє із своїх тканин постільну білизну, чоловічий та жіночий одяг.

Найближчим часом заплановано закупити нове устаткування для обробки тканин. Необхідне обладнання пропонують дві компанії – «Корс» і «Сатурн». Обладнання обох фірм відповідає всім стандартам і запитам автоматизованого виробництва на «Аріані». Під час обговорення двох можливих пропозицій з відповідальними за це працівниками з'ясувалося, що існує дві протилежні думки: частина персоналу віддає перевагу устаткуванню компанії «Корс», решта – обладнанню фірми «Сатурн». Право прийняти остаточне рішення належить Вам.

*Завдання:*

1. Визначте вашу позицію як керівника у виборі фірми. Обґрунтуйте свій вибір.
2. Визначте, які фактори впливали на прийняття вами рішення. Проаналізуйте їх вплив на ваше остаточне рішення.

### Ситуаційна вправа №2

Нещодавно компанією «Заводбуд» було прийнято рішення розпочати будівництво високо автоматизованого в Україні заводу з виробництва напівпровідників. Радіозавод «Блискавка» повинен був здійснювати безперервний процес виробництва потужних транзисторів.

Якщо завод розпочне працювати згідно з проектом, виробничі витрати зменшаться у декілька разів, тривалість виготовлення одного виробу зменшиться наполовину, вихід придатних виробів зросте, продуктивність на одного працівника вдвічі перевищить середню для галузі. Позитивний потенціал рішення – величезний вигравш від підвищення конкурентоспроможності.

Проте будівництво заводу пов'язане з великим фінансовим ризиком. Для того, щоб завод розпочав роботу в наступному році, компанія «Заводбуд» збільшила відношення заборгованості до власного капіталу до 67 %, на 15 % скоротила витрати на заробітну плату і продовжила операції із залучення додаткових внутрішніх кредитів. Для компанії, яка зменшила на половину свої доходи та суму, що перевищує її чистий капітал, будівництво заводу – це величезний ризик, навіть за сприятливої кон'юнктури на ринку. Прийняте компанією рішення в галузі,

що знаходиться в стані глибокого спаду, деякі фахівці вважають необдуманим.

*Запитання:*

- Які існували альтернативи вищезазначеного рішення?
- Чи приймалося рішення компанією «Заводбуд» в умовах ризику чи невизначеності? Як впливають ці фактори на прийняття рішення?
- Розгляньте можливий вплив фактора часу і середовища, що змінюється, на прийняття зазначеного управлінського рішення.

### **III. Проведення ділової гри «ПІДГОТОВКА І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

Мета роботи: набуття навиків прийняття колективних рішень через інтеграцію індивідуальних переваг.

*Порядок виконання роботи*

Група студентів розбивається на вісім підгруп, які виступають у ролі керівників підприємств, що приймають рішення, від яких залежать і результати їхньої діяльності, і результати функціонування всієї господарської системи. Мета керівництва - максимізація сумарного прибутку за весь період функціонування ігрової господарської системи. Кожному рішенню відповідає визначене значення прибутку, одержуваного в даному місяці. Крім того, деякі рішення мають відкладену дію, тобто впливають на, розмір прибутку в майбутньому.

З періодичністю раз за вісім місяців працює дорадчий орган управління - рада директорів, яка виробляє угоди, що носять рекомендаційний характер.

Господарська система, що аналізується, належить до класу динамічних систем (у ході гри вона функціонує протягом 48 місяців) і характеризується невизначеністю поведінки, оскільки не можна заздалегідь спрогнозувати, яким буде стан системи до кінця будь-якого періоду часу.

Для моделювання різноманітних аспектів функціонування системи використовують такі прийоми: для імітації стану системи застосовується інформаційна таблична модель у вигляді ігрової матриці; процеси взаємовпливу технології і якості навколишнього середовища моделюються сукупністю правил виконання ігрових ходів, тобто своєю алгоритмічною моделлю; істотне місце в моделюванні аналізованої системи займає рольова імітація.

Діяльність керівництва підприємств моделюється розігруванням ролей. Учасники ділової гри вибирають одну з таких схем ігрового поведінки:

- рольову, коли рішення приймаються від імені керівництва підприємства, образ якого гравець чітко уявляє. Ігрова мета гравця в цьому випадку полягає в максимізації розміру прибутку підприємства, але при

дотримань: всіх формальних і неформальних норм, якими керувалися б, на думку гравця, реальні керівники;

- ігрову, коли ставиться мета виграти саме в даній грі. Для цього використовуються всі можливості (не виключено і порушення угод);

- дослідницьку, коли не ставиться мета виграти (учаснику цікаві результати того або іншого рішення: як поведуться інші гравці, що буде із системою, яка моделюється);

- змішану, коли в процесі гри застосовується то одна, то інша цільова настанова.

У процесі реалізації ігрової і рольової установок усі рішення приймаються на раціональній основі, тобто гравці виконують розрахунки, оцінюють наслідки прийнятих рішень. У цьому випадку мета гравця полягає в максимізації розміру отриманого прибутку і кожне рішення співвідноситься з цією метою.

Темп проведення гри, подробиці інформування гравців на окремих етапах, залучення гравців до аналізу ситуації, імітаційна перевірка запропонованих рішень щодо зміни господарського механізму - основні прийоми впливу на поведінку гравців.

Колективна діяльність керівництва підприємств моделюється процедурою проведення засідань ради директорів.

Очевидно, що прийняття і реалізація обраного колективного рішення вигідно для всіх, проте прагнення до надприбутку за рахунок суспільства у частини гравців руйнує колективні стратегії.

У процесі гри утворюється чотири типи персонажів: індивідуалісти удачливі, індивідуалісти неудачливі, громадські працівники пасивні, громадські працівники активні.

Перемагають, як правило, або громадські працівники пасивні, або удачливі індивідуалісти. Це залежить від сформованого господарського механізму і, зокрема, від дієвості в цьому механізмі блоку контролю. Демонстрація цих відношень між господарчим механізмом і породжуваними стилями економічного поведіння продемонстрована в цій грі. Тому дана ділова гра є засобом вивчення причин виникнення протиріч між груповими і суспільними інтересами, а також засобом вивчення засобів узгодження цих інтересів.

1. Основне протиріччя: У даній грі відтворюються на модельному рівні протиріччя між індивідуальними і суспільними інтересами в рамках умов господарської системи. Розв'язання цього протиріччя можливе як на користь індивідуальних спрямувань, так і на користь суспільних інтересів. У першому випадку відбувається руйнування господарської системи, в другому - є можливість забезпечити ефективне функціонування господарської системи протягом будь-якого періоду часу, зберігши високий рівень задоволення як суспільних, так і індивідуальних інтересів.

2. Засоби розв'язання протиріччя. Надійним засобом узгодження індивідуальних і суспільних інтересів може бути тільки господарський механізм, спрямований на вирішення даної проблеми. Для цього необхідно

створити законодавчий і виконавчий органи. Законодавчий орган призначений для виробітку ефективних колективних стратегій, а виконавчий - для їх реалізації. Кожний із Цих органів управління повинен мати раціональну структуру і працездатну технологію функціонування.

Роль законодавчого органу в грі виконує рада директорів. Ефективність його залежить від прийнятої організаційної структури.

Процес прийняття колективного рішення має здійснюватися за технологією, яка передбачає такі етапи: публічне формулювання мети діяльності господарської системи, через виведення її із загальних ігрових, установок і цілей всіх учасників; публічне виявлення всіх виражених стратегій колективного господарського поведіння й оцінка їх з погляду цілей системи та цілей гравців; вибір одного з варіантів колективного поведіння; реалізація обраного варіанта.

Останній етап технології прийняття рішень належить до компетенції виконавчого органу, але задача з реалізації обраної стратегії повинна ставитися цьому органу радою директорів.

Виконання прийнятих угод може базуватися на методах переконання, методах спонукання і методах примусу.

За методом переконання виконавчим органом стають усі гравці, влада реалізується на громадських засадах, без витрат, але надійність такого варіанта дуже низька, оскільки завжди знаходяться бажаючі одержати надприбуток за рахунок суспільства в умовах ослабленого контролю.

За методом спонукання всім гравцям пропонується по черзі здійснювати контрольну функцію.

За методом примусу виконавчий орган гарантує блокування небажаних антигромадських актів поведіння, але потребує додаткових витрат.

3. Додаткові можливості. Соціальна психологія виділяє три різновиди соціального поведіння особистості:

— поведіння за схемою "зразок-виконання", коли індивід строго підпорядковується розпорядженням, завданням або традиції;

— поведіння за схемою "норма-виконання", коли особистість обирає лінію поведіння, орієнтуючись на існуючі норми і цінності, на принципи "правильного" поведіння;

— поведіння за схемою "мета-засіб", коли людина критично ставиться до самої системи норм, і перед тим, як діяти, уточнює систему цінностей.

Перша схема частіше усього виявляється в грі, особливо на перших її етапах. Друга схема може бути реалізована в повному обсязі, якщо гравці будуть діяти у відповідності з викладеними вище правилами раціонального поведіння і створять дієву систему самоврядування. Третя схема припускає, що гравці на раді директорів приймуть рішення, які розширюють можливості ігрової системи. До таких рішень можна віднести:

підвищення гласності; створення резервних фондів для заохочення активістів або для компенсації втрат; введення процедур перерозподілу прибутків після закінчення гри.



По закінченні викладач формулює основні уроки, що дає даний ігровий експеримент. Загалом гра покликана сформувати в її учасників певну сукупність знань, загальні принципи правильного діагностування ситуацій (протистояння групи і суспільства), а також загальні принципи розв'язання таких задач через прийняття і реалізацію раціональних колективних рішень.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Розуміння управлінських рішень
2. Методи прийняття управлінських рішень менеджером
3. Роль управлінських рішень в управлінні
4. Значення форм та методів розробки управлінських рішень
5. Підходи до класифікації управлінських рішень
6. Довгострокові та короткострокові управлінські рішення
7. Характеристика етапів прийняття управлінських рішень
8. Сфери застосування різних методів розробки управлінських рішень

#### *6. Рекомендована література*

1. Виханский О. С. Менеджмент. Учебн. — 3-е изд / О.С.Виханский , А.И.Наумов. — М.: Экономистъ, 2004. - 528 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / И.Н.Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 478 с.
3. Румянцева З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие. / З.П.Румянцева, Н.А.Соломатин, Р.З. Акбердин. - М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.

1. Тема заняття: **Планування як загальна функція менеджменту**  
2. Мета проведення заняття: Мета проведення: закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань з планування як загальної функції менеджменту.

3. Після виконаної роботи студент повинен

*знати:*

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи.

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ділова гра.**

*Мета гри*

Практичне освоєння і відпрацювання навичок колективного генерування ідей (мозковий атаки), ділового спілкування при виробленні групових рішень.

*Вихідні теоретичні положення*

Метод " мозкової атаки " заснований на гіпотезі, що серед безлічі ідей, висловлених, експертами на нараді за спеціально розробленою програмою, можна знайти кілька раціональних. Цей метод доцільно використовувати в тих випадках, коли традиційні способи вирішення проблеми не дають ефективного результату і потрібно отримати набір можливих варіантів вирішення питання, розширити коло факторів, які необхідно брати до уваги, вибираючи остаточний варіант рішення.

Ефективність " мозкової атаки " залежить від дотримання наступних пра-вил:

1. Під час обговорення ніхто не може претендувати на особливу роль і привілей, навіть автор блискучої ідеї.

2. Заборонені будь-які взаємні критичні зауваження і проміжні оцінки.

3. У ході обговорення слід прагнути, щоб числа висунутих ідей було якомога більше і вони були якомога різноманітніше.

4. Допускаються і вітаються доповнення, удосконалення і раз-розвиток ідей, запропонованих будь-якими учасниками " мозкової атаки ".

5. Учасники обговорення за один виступ можуть видавати лише одну пропозицію.

### *Методичні вказівки*

Процедура " мозкової атаки " включає п'ять етапів

Перший етап - формулювання або вибір проблеми, яку необхідно вирішити з урахуванням її актуальності і колективних інтересів. Група ділиться на три команди, в кожній з яких вибирають ведучого, керівника проекту та секретаря.

Ведучий регулює процесу генерування ідей, стежить за спостереженням правил гри і регламенту. Секретар наради фіксує висловлені пропозиції в протоколі або за допомогою різних технічних засобів без зазначення прізвищ авторів ідей і пропозицій. Керівник проекту повинен організувати критичний аналіз висловлених пропозицій і виділити найбільш цікаві; підготувати короткий виступ.

Другий етап - розминка, тобто вправа в швидкому пошуку відповідей на поставлені ведучим питання і завдання, що допомагає швидко увійти в свої ролі, адаптуватися до правил гри.

Третій етап - «мозкова атака» проблеми. Кожен учасник може виступати кілька разів, але за один раз висловлювати не більше однієї ідеї і тривалість виступу не більше 1-2 хв. Секретар зборів фіксує ще висловлені пропозиції.

Четвертий етап - оцінка, класифікація і відбір найбільш досконалих ідей. Виходячи з мети розробки запропоновані ідеї класифікують, визначають можливі сфери їх використання, складають плани їх реалізації, конкретизують виконавців і терміни виконання ра-бот.

Реалізація поставлених завдань здійснюється під керівництвом керівника проекту окремо в кожній команді.

П'ятий етап - остаточна оцінка діяльності команди. Формується експертна комісія: викладач і по два представники від кожної команди. Вона заслуховує узагальнення керівників проекту, виділяє найбільш цікаві варіанти рішень, робить критичний огляд ходу гри і рекомендації, оголошує результати.

Регламент гри: гра проводиться в один цикл, наближене час етапів гри: перший етап - 15 хвилин, другий - 5 хвилин, третій - 35 хвилин, четвертий - 20 хвилин, п'ятий етап оголошення результатів - хвилин.

завдання

1. Розробити управлінське рішення методом колективного генерування ідей.

2. Скласти звіт, який повинен містити протоколи пропозицій ко-манд і керівників проектів, висновок експертної комісії і підсумковий документ - комплекс пропозицій щодо вирішення проблеми, підданої «мозковій атаці».

3. Висновок експертної комісії має містити оцінку діяльності групи за наступними показниками: правильність і оригінальність ідей, комплексність і глибина аналізу даної проблеми, дотримання регламенту в процесі дискусії, активність групи, коректність взаємин, якість виконання ролей.

### *Початкові дані*

Теми для обговорень:

- напрямки підвищення надійності і якості продукції на ранніх стадіях проектування нової техніки;
- напрямки зниження собівартості продукції;
- підвищення ефективності праці інженерно-технічних працівників в сучасних умовах (на держпідприємстві, в акціонерному товаристві, приватній фірмі і т.д.);
- вдосконалення підготовки фахівців у вищих навчальних закладах в умовах цільової інтенсивної підготовки;
- нові форми організації виробничої практики студентів;
- розвиток трудової і творчої активності членів колективу;
- вдосконалення соціально-психологічних відносин у колективі (в фірмі, у відділі, в бригаді);
- особливості діяльності керівника в умовах розширення демократичних форм управління;
- раціоналізація системи вищої освіти в Росії (підготовка бакалаврів і магістрів);
- розвиток демократичних засад в навчальному процесі;
- вдосконалення оплати праці в організації;
- збільшення обсягу продажів підприємства;
- зниження податкового тягаря підприємства;
- за вибором.

6. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Визначення процесу планування
2. Вимоги до ефективних планів
3. Функції планування
4. Реалізація принципів планування
5. Класифікація видів планів
6. Методи впровадження планів
7. Прогнозування як функція менеджменту
8. Взаємозв'язок планування та прогнозування
9. Принципи прогнозування та види прогнозів
10. Методи контролю за плануванням та прогнозуванням в організації

### *6. Рекомендована література*

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 46-60.

2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. –Київ: Україна, 1994, с. 241-292.
3. Устенко О.Л. Теория экономического риска. – Київ: МАУП, 1997, с. 172-182.

1. Тема заняття: **Організація як загальна функція менеджменту. Організаційне проектування**
2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань сутності типів організаційних структур управління.
3. Після виконаної роботи студент повинен *знати*:  
Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень. Типи організаційних структур управління. Адаптивні та механістичні структури управління. Етапи проектування організаційних структур.
4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи.  
Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень. Типи організаційних структур управління. Адаптивні та механістичні структури управління. Етапи проектування організаційних структур.
5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ситуаційна вправа**

"Нестле" виникла в 1905 р. у результаті злиття американської та німецької фірм. Вона знаходиться у Швейцарії, хоча 98 % продажу здійснює за її межами. Обсяг збуту в Європі, Північній Америці та інших країнах становить відповідно 46, 27 і 27 %. При такому географічному розмаху операцій "Нестле" керується чіткою політикою прийняття рішень і визначення ролі керівників штаб-квартири та філіалів.

Керівництво компанії відповідає, перш за все, за вибір стратегії діяльності. Воно вирішує питання розподілу ресурсів за регіонами та видами продукції. "Нестле", наприклад, на початку 80-х р. ХХ ст. зменшила свою залежність від імпорту, змінивши асортимент, і від країн "третього світу", перемістивши частину філіалів у Північну Америку. Для збереження контролю над компанією штаб-квартира ухвалює рішення щодо придбання нових фірм, а також проведення наукових досліджень у центрах, розташованих у Швейцарії. Виконання цих функцій забезпечується надходженням грошей із кожного географічного регіону до головної

компанії. Практично, "Нестле" намагається майже всю готівку акумулювати в Швейцарії, щоб у подальшому вирішити, в якій валюті її зберігати і в які країни спрямовувати.

Штаб-квартира також вивчає стан товарних ринків, визначає обсяги та ціни придбання товарів. Наприклад, вона може направити всім зарубіжним філіалам розпорядження щодо закупівлі певного обсягу зерен зеленої кави на три — шість місяців за ціною, не вищою конкретного максимально допустимого рівня. Внаслідок суттєвої залежності від впровадження на ринок нових видів продукції, які доволі часто дають прибуток лише через декілька років, компанія має прагнути підтримувати прибутковість раніше освоєних видів продукції з метою мобілізації необхідних коштів. Якщо протягом певного періоду нова продукція не стане рентабельною, або обсяг збуту невисокий, керівництво у Швейцарії приймає рішення щодо припинення фінансування її випуску. Подібні рішення зумовлені тим, що певні напрями діяльності не відповідають перспективам розвитку "Нестле".

Регіональні керівники в деяких сферах мають певну свободу дій, зокрема в сфері маркетингу. Розроблення нових видів продукції централізоване, тому дублювання зусиль практично зведене до мінімуму. Завершені розробки керівництво компанії пропонує до впровадження своїм підрозділам і може вимагати від них проведення досліджень ринку. Однак керівництво не наполягає на просуванні нової продукції на ринок, якщо керівники підрозділів не вважають її перспективною. У випадку, коли продукція виходить на ринок, керівники на місцях самостійно адаптують її до місцевого ринку. Наприклад, один з "ходових" товарів "Нестле" — розчинна кава марки "Нестле" — має склад і колір, які є індивідуальними для кожної країни.

Розширення компанії "Нестле" здебільшого відбувається за рахунок придбання інших фірм. Її керівництво вважає, що доцільніше виходити на високо конкурентний ринок шляхом придбання фірм, які вже функціонують на ньому, і вкладення в них необхідних коштів, ніж організувати нові підрозділи. Дуже часто продукція та територіальне розміщення цих фірм не відповідають структурі "Нестле". Наприклад, після придбання фірми "Штоуф Фудз", "Нестле" вперше стала власником готелів. Фірма "Штоуф Фудз" була високорентабельною, а керівництву "Нестле" бракувало досвіду в готельному бізнесі, тому на рівень філіалу було передано право приймати значно більше рішень, ніж звичайно. Інший приклад — придбання компанією "Нестле" майже за 4 млрд. дол. англійської фірми "Роунтарі" — виробника батончиків "Кіті-Кет" та інших.

Кошторис витрат, складений на рівні окремих країн, є основним засобом забезпечення порядку, при якому кожний регіональний підрозділ виконує свої функції у загальній діяльності компанії. Кошторис складають на рік,

ревізують щоквартально, а затверджують у Швейцарії. Звіти про виконання плану надходять у штаб-квартиру щомісячно, де їх порівнюють з планами на поточний рік і звітами за попередній рік. Керівник відділу збуту кожного філіалу має аргументувати причини відхилень фактичних даних від запланованих. Ще одна з функцій штаб-квартири — подавати потрібну інформацію щодо успіхів, невдач і обсягу продажу окремих видів продукції.

Завдання:

1. Організаційна структура якого типу притаманна корпорації "Нестле"? Зобразіть її схематично. Які переваги та недоліки організаційної структури такого типу?
2. Які особливості організаційних структур управління українських кондитерських компаній ("А.В.К.", "Roshen", "Світоч")?
3. Які переваги та недоліки централізації управління?
4. Які з перелічених нижче чинників сприяють централізації управління в компанії: подібні умови роботи на місцях і в центрі; зосередження у філіалах великих груп фахівців, які мають значний досвід роботи; однорідність продукції компанії; чітко налагоджений зворотний зв'язок між центром і філіалами?

Оцініть той факт, що в "Нестле" прийняття рішень з маркетингу децентралізоване, а з фінансів — централізоване.

### III. Проведення ділової гри "Аналіз організаційної структури управління підприємством"

*Цілі ділової гри*

1. Вироблення навичок аналізу організаційних структур управління.
2. Вироблення навичок побудови організаційних структур управління.
3. Отримання навичок роботи в малих групах і розробка колективних рішень.
4. Закріплення теоретичного матеріалу з курсу «Менеджмент».

Вихідна інформація

Об'єкт аналізу - підприємство з індивідуальним виробництвом, до структури управління якого входять:

Директор підприємства			
Головний інженер	Центральна бухгалтерія	Зам. директора з виробництва	Зам. директора з загальних питань



Б	ВТТ (інструментальний цех), ЦЗЛ, ЄМВ (ремонтно-механічний цех), ВКБ	ВТК, ВОПЗ, ВК, 1-й відділ, пєв, АСУП, юридичне бюро	начальник ВДВ, цехи 1,2,3,4, ливарна дільниця	ВМТП, ВЗ, ВМ, ГВ, транспортний цех, дільниця госп. подвір'я
---	--	--	---	---

Структура управління і фактори, що її визначають

Зміст управління як процесу розкривається в його функціях, які показують види діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт.

Поza функціями управління не можна уявити процес управління, його змісту даній системі. Аналіз процесу управління з боку його функцій складає основу для встановлення обсягу роботи з кожної функції, визначення чисельності управлінських робітників і, в кінцевому підсумку, проектування самої структури і організації апарату управління.

Управління виробництвом може бути поділено на функції за двома основними ознаками: змістом процесу управління та належністю до сфер (видів) виробничо-господарської діяльності.

Поділ на функції за змістом процесу управління є основним. Ним визначається коло завдань, яке покликане вирішувати управління, як частина сукупно суспільної праці, що витрачається на планування, організацію, координування, керівництво і контроль у процесі виробництва. Перераховані види діяльності складають функції управління.

Для виконання функцій управління виробництвом створюється керуюча система - апарат управління. Під структурою апарату управління виробництвом розуміють кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підпорядкованість і взаємний зв'язок. Апарат управління заводу складається (без керівництва) із 20-ти підрозділів, розподіл чисельності наведений у табл. 1.

Його структура, яка виражає собою форму розподілу праці в сфері управління, активно впливає на процес функціонування системи управління та її подальший розвиток, чим досконаліша структура апарату управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва, раціональніший процес функціонування системи управління.

Структура апарату управління має бути оптимальною, коли встановлюються раціональні зв'язки при найменшій кількості ступенів управління, гнучкою і простою. Вона повинна забезпечувати економічність управління. Сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при найменших витратах на управлінський персонал.

Умови формування структурних підрозділів

Необхідність формування структурного підрозділу повинна бути всебічно обґрунтована. При цьому важливим критерієм є чисельний та

кваліфікаційний склад працівників даного підрозділу і характер роботи, що виконується. Очевидно, що за інших рівних умов вибір тієї чи іншої структурної одиниці повинен відбуватися залежно від чисельності її працівників, обсягу і складності роботи, що фактично виконується, а також від обсягу зовнішніх зв'язків.

Таблиця 1 Штатний розклад

№з/п	Назва підрозділів	Усього, чол.
1	Відділ головного конструктора	32
2	Відділ головного технолога	70
3	Відділ організації праці і заробітної плати (ВО-ШЗ)	13
4	Енергомеханічний відділ	10
5	Відділ технічного контролю	9
6	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
7	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
8	Центральна бухгалтерія	17
9	Відділ маркетингу (ВМ)	5
10	Відділ матеріального технічного постачання (ВМТП)	12
11	Відділ кадрів	6
12	Відділ зовнішньої комплектації	10
13	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	40
14	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
15	Перший відділ	3
16	Відділ капітального будівництва	6
17	Господарський відділ	10
18	Конструкторське бюро (КБ)	3
19	Служба АСУП	1
20	Юридичне бюро	1
	Усього	258

Основними структурними підрозділами в апараті управління підприємств є відділи. У відділах зосереджується близько 3/4 всіх інженерно-технічних працівників, службовців та технічних виконавців заводууправління. Тому перш за все слід враховувати ті організаційні умови, при яких доцільно створення відділу, а потім створювати його внутрішню структуру. Відповідно до міжгалузевих методичних рекомендацій однією з таких умов є мінімальна чисельність його працівників, що необхідна для виконання певного об'єму робіт. Так, для відділу мінімальна чисельність (як правило) складає 10 чоловік, для бюро - 7, для конструкторських та технологічних підрозділів - у відділі 21, а в бюро - 16 чоловік. При меншій чисельності робітників самостійні підрозділи не створюються, рекомендується призначати старших спеціалістів та спеціалістів.

Для обґрунтованого вибору того чи іншого варіанта внутрішньої структури необхідно проаналізувати організаційно-технічні умови та кількість структурних одиниць, що входять до її складу. Для цих цілей може

бути рекомендований метод, розроблений Інститутом економіки АН України, з допомогою якого отримані такі залежності:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X$$

$$Y_2 = 0,60 + 0,0925 X$$

$$Y_3 = -0,26 + 0,2567 X$$

$$Y_4 = -1,66 + 0,6272 X,$$

де  $Y_1$  - число заступників начальника відділу;

$Y_2$  - кількість бюро в відділі (начальників бюро);

$Y_3$  - кількість груп (старших виконавців);

$Y_4$  - чисельність виконавців;

$X$  - чисельність службовців відділу.

Порядок проведення ділової гри

Викладач пояснює учасникам ділової гри її зміст, цілі, порядок проведення.

Навчальна група розбивається на малі групи (команди), визначаються керівники проектів і склад команд. Керівники проектів отримують потрібну інформацію і документацію для проведення ділової гри.

Командам пропонується в процесі ділової гри провести аналіз організаційної структури заводу і запропонувати проект нової, більш прогресивної організаційної структури управління.

1. Згідно з даними табл. 5 визначити, які підрозділи відповідають, а які ні, вимогам мінімальної чисельності відділу та бюро і тому повинні бути реорганізовані.

2. На основі наведених формул визначити склад посадових категорій для апарату управління даного підприємства в цілому і звести в таблицю 2. Визначити відхилення по кожній категорії. Зробити аналіз таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння розрахункової і фактичної чисельності ІТП і службовців

№з/п	Назва посадової категорії	Загальна чисельність		Відхилення	
		розрахункова	фактична	+	-
1	Керівники підрозділів		16		
2	Заступники керівників		11		
3	Начальники бюро (груп)		14		
4	Старші виконавці		62		
5	Виконавці		155		
	Усього.....		258		

3. Провести розрахунки тих самих посадових категорій у межах кожного підрозділу, наведеного в таблиці 3. Проаналізувати нормативну і фактичну чисельність по кожному підрозділу і колоній категорії.

4. На основі проведеного аналізу і розрахунків розробити пропозиції щодо укрупнення структурних підрозділів згідно з нормативами за кількістю працівників у відділі та бюро. Проте зробити це можна лише після ретельного аналізу змісту їх роботи, на основі вивчення документообігу та інших факторів.

Провівши укрупнення окремих підрозділів за рахунок ліквідації інших, потрібно зробити відповідні розрахунки і звести їх у табл. 4.

Таблиця 3

Розрахункова і фактична чисельність посадових категорій за підрозділами

№ з/п	Підрозділ и	Фактична чисельність	У тому числі								
			Заступники начальників		Начальник бюро		Старші виконавці		виконавці		
			норматив	фкт.	норматив	фкт.	норматив	фкт.	норматив	фкт.	
1	ВГК	31		1				4	8		18
2	ВГТ	69		1				6	21		41
3	вопз	12		1		-	-	-	4		7
4	ЕВМ	9		1		-	-	-	3		5
5	ВТК	8		1		-	-	-	2		5
6	ПЕВ	16		1				1	5		9
7	ВДВ	19		2				1	7		9
8	Цбух	16		1		-	-	-	4		11
9	вмпт	11	-	-				1	1		9
10	вз	9		1		-	-	-	-		8
11	гв	9		-		-	-	-	-		9
	Усього	209		10				13	55		131

Поєднання частини відділів внесло зміни у чисельність об'єднаних відділів, що вимагає повторного розрахунку їх посадових категорій.

Таблиця 4

Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів за категоріями

№ п/п	Структурні підрозділи	Чисельність	У тому числі								
			Заступники начальників		Начальник бюро		Старші виконавці		виконаці		
			нормат ив	фкт.	нормат ив	фкт.	нормат ив	фкт.	нормат ив	фкт.	

Обґрунтувати, за якими ознаками й факторами проведено укрупнення окремих підрозділів. Пояснити, чому відбулося злиття саме цих підрозділів.

5. Побудувати нову структуру схеми управління підприємством з урахуванням норми керованості вищого керівництва підприємства.

Підбиття підсумків ділової гри

Кожний керівник проекту повідомляє про проведену роботу;

1. Які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу та бюро і повинні бути реорганізовані?

2. Результати аналізу складу посадових категорій згідно з табл. 2.

3. Аналіз нормативної і фактичної чисельності кожного підрозділу згідно і табл. 3.

4. Пропозиції щодо укрупнення структурних підрозділів згідно з нормативами за кількістю працівників у відділі і бюро (табл. 4). Тут важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи кожного підрозділу. Дуже важливо, щоб учасники при аналізі структури управління відійшли від підходів, що склалися. Таким чином, потрібні нові, більш прогресивні підходи і більш гнучкі структури управління підприємством. На основі обговорення запропонованих проектів розробляється остаточний варіант організаційної структури управління підприємством.

4. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Дайте визначення організаційної структури управління.

2. Для чого необхідні організаційні структури управління?

3. В чому сутність механістичних структур управління?

4. Охарактеризуйте та накресліть схеми лінійних, функціональних, лінійно - функціональних та дивізійних структур управління.

5. Дайте характеристику адаптивним структурам управління.

6. Які риси притаманні програмно - цільовим та матричним структурам управління?

7. Охарактеризуйте сучасні типи організаційних структур управління.
8. Проаналізуйте едхократичні, багатовимірні структури, структури підприємницького типу та структури, орієнтовані на ринок.
9. Які Вам відомі підходи до проектування організаційних структур управління?
10. Яких вимог слід дотримуватись при проектуванні організаційних структур управління?
11. Назвіть етапи проектування організаційних структур управління?  
Яка структура положення про структурні підрозділи?

#### *6. Рекомендована література*

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теорії і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 60-87.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Москва: Дело, 1994, с. 307-357.
3. Обер-Крие Д. Управление предприятием. – Москва: Сирин, 1998, с. 1-133.

1. Тема заняття: **Мотивування як загальна функція менеджменту**
2. Мета проведення заняття: Визначення сутності та мотивації. Змістовні та процесні теорії мотивації.

3. Після виконаної роботи студент повинен

*знати:*

Мотивування як загальна функція менеджменту. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Стимулювання праці.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Мотивування як загальна функція менеджменту. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Стимулювання праці.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ділова гра. Ієрархія потреб по Маслоу**

#### *Мета гри*

Активна форма обговорення концепції ієрархії потреб А. Маслоу і з'ясування можливості використання ідей цієї концепції в управлінні людьми.

Вихідні теоретичні положення

Мотивація - процес створення у членів організації внутрішнього побудження до дій для досягнення організаційних цілей відповідно до делегованих їм обов'язками і згідно з планом. Сучасні теорії мотивації поділяються на змістовні і процесуальні. Змістовні базуються на ідентифікації потреб, які змушують діяти людей так, а не інакше. До них відносяться роботи А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда і Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації виходять в першу чергу з того, як поводяться люди з урахуванням їх сприйняття пізнання. Основні процесуальні теорії - це теорія очікування, теорія справедливості і комплексна модель мотивації Портера-Лоулера.

А. Маслоу припустив, що люди в своїх мотиваціях спираються на п'ять видів потреб. Потреби формують ієрархію, в якій будь-яка інша стає мотиватором лише після того, як нижча в ієрархії буде пройдена. Ієрархія потреб по Маслоу виглядає наступним чином:

- фізіологічні потреби;
- потреби в безпеці;
- потреби в приналежності;
- потреби в повазі;

- Потреби в самовираженні - вищий рівень.

### Методичні вказівки

1. Відповісти на запитальник в завданні і заповнити додається до нього таблицю.

2. Обговорити персональні результати, значимість потреб і як результати відповідей позначаються на підході до управління людьми.

### завдання

1. Відповісти на питання

2. Підрахувати окуляри наступним чином:

Вписуються набрані очки в дужки відповідно до номером кожного твердження:

1)  $10 + 11 + 13 + 18 = () + () + () + () =$

2)  $6 + 8 + 14 + 17 = () + () + () + () =$

3)  $5 + 7 + 12 + 15 = () + () + () + () =$

4)  $2 + 3 + 9 + 19 = () + () + () + () =$

5)  $1 + 4 + 16 + 20 = () + () + () + () =$

Відзначити в таблиці підсумковий результат в кожному ряду в відповідно із загальною сумою очок для кожного типу мотивації.

	-12	-10	-8	-6	-4	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
самовираження												
самоствердження												
соціальні потреби												
потреби безпеки												
фізіологічні потреби												

3. Скласти звіт.

Початкові дані

Наступні твердження мають 7 варіантів відповіді:

- повністю позитивні (+3);

- позитивні (+2);

- не зовсім позитивні (+1);

- не знаю (0);

- не зовсім негативні (-1);

- негативні (-2);

- повністю негативні (-3).

Позначити один з семи запропонованих варіантів відповіді на наступні питання:

1. Спеціальне підвищення зарплати виробляється того, хто дуже добре виконує роботу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Більш досконале опис виконуваної роботи є корисним, так як працівник знає, що від нього очікується	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Працівникам потрібно нагадувати, що від їх працездатності залежить конкурентоспроможність компанії	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Керівник повинен приділяти велику увагу фізичним даним працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3



5. Керівник повинен витрачати багато зусиль для створення сприятливого, дружній виробничої атмосфери серед працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Індивідуальна придатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Байдужий контроль часто призводить до притуплення сприйняття	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм і мистецтво знадобляться в роботі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для збереження працівників важливі виплати допомоги при звільненні та страхові програми	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Майже кожену роботу можна зробити більш стимулюючою та інтригуючою	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Багато працівників готові визнати зверхність іншого в тому, що вони роблять	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджмент може продемонструвати великий інтерес в справах співробітників шляхом підтримки позаробочих заходів після роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордість за роботу є найкращим винагородою	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Працівники хочуть вважати себе кращими в виконуваній ними роботі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Взаємовідносини в неформальних групах дуже важливі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональне стимулювання за допомогою премій покращує якість виконуваної роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Можливість спостерігати вище керівництво важлива для працівника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Працівники люблять, щоб був мінімум контролю при складанні програм роботи і вирішенні питань	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безпека роботи важлива для працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Для працівника дуже важливо наявність хорошого обладнання	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Розуміння мотивації як функції менеджменту
2. Задачі мотиваційного процесу
3. Методи планування мотивації колективу
4. Поняття та види мотивів
5. Класифікація людських потреб
6. Процесуальні теорії мотивації
7. Змістовні теорії мотивації
8. Характеристика методів мотивації
9. Реалізація механізму мотивування у сучасних організаціях
10. Важливість мотиваційного процесу для ефективного управління людьми

6. Рекомендована література

1. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.
2. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 296 с.
3. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
4. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
5. Якокка Ли. Кар'єра менеджера / При участии У.Новака. Общ. ред. и вступ. ст. С.Ю. Ме

1. Тема заняття: **Контроль як загальна функція менеджменту**
2. Мета проведення заняття: Визначення сутності, ролі контролю.

3. Після виконаної роботи студент повинен

*знати:*

Контроль як загальна функція менеджменту. Регулювання як загальна функція менеджменту. Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Контроль як загальна функція менеджменту. Регулювання як загальна функція менеджменту. Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

Зараз особливе значення має контроль за виконанням планів підприємства. Його мета - переконатися в досягненні намічених результатів (запланованих показників). Контроль здійснюється вищим керівництвом і керівництвом середньої ланки фірми. При необхідності приймаються рішення щодо виправлення становища. Процес контролю за виконанням планів включає наступні етапи:

1 ЕТАП: Встановлення контрольних показників. "Чого ми хочемо досягти?"

2 ЕТАП: Уточнення показників ринкової діяльності. "Що відбувається?"

3 ЕТАП: Аналіз виконаної роботи. "Чому так відбувається?"

4 ЕТАП: Наступні коригувальні дії. "Що потрібно зробити для виправлення становища?"

*питання:*

1. Яка, на вашу думку, роль контролю, його вдосконалення в бізнесі?

2. Які особливості в організації контролю за діяльністю підприємства в цілому і за діяльністю його складових ланок характерні для російської практики?

3. Які етапи і елементи контролю, на вашу думку, мають особливе значення для забезпечення високого кінцевого господарського результату роботи фірми?

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Контроль як вид управлінської діяльності, забезпечення ефективності контролю.
2. Система контролю виробничих процесів і організаційна структура служби контролю виробничих процесів.
3. Розробка і впровадження стандартів в процесі контролю.
4. Контроль як фактор попередження кризових ситуацій.

*6. Рекомендована література*

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 105-120.
2. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль:Карт-бланш, 1997, с. 240-261.
3. Устенко О.Л. Теория экономического риска. – Киев: МАУП, 1997, с. 3-46, с. 70-100.

1. Тема заняття: **Інформація і комунікації в менеджменті**

2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по комунікаційним та інформаційним системам в менеджменті.

3. Після виконаної роботи студент повинен знати:

Інформація і комунікації в менеджменті. Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Системи формальних та неформальних комунікацій. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Інформація і комунікації в менеджменті. Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Системи формальних та неформальних комунікацій. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ситуаційна вправа №1**

Ви працюєте менеджером торговельної фірми, яка виробляє канцелярські товари. Упродовж дня Вам доводиться передавати багато інформації підлеглим і вищому керівництву. Виберіть для кожної ситуації найефективніший метод комунікації, якщо Вам необхідно:

1. вказати одному із працівників про істотні недоліки у його роботі;
2. ознайомити свого начальника зі своєю ідеєю щодо поліпшення роботи дільниці, якою Ви управляєте;
3. повідомити постійних покупців про те, що фірма вимушена дещо підвищити ціни на свою продукцію;
4. поінформувати підлеглих про те, що обсяги знижуються і можливе скорочення;
5. попередити колег про перенесення часу проведення наради;
6. повідомити постачальника про те, що ваша фірма планує зменшити обсяги закупівель, бо інший постачальник знизив ціни і фірма укладає угоду про постачання з ним;
7. домовитися про ділову зустріч із шефом;
8. вирішити конфлікт між двома підлеглими, які збираються йти у відставку одночасно;
9. оголосити про структурні зміни у підрозділі, яким Ви управляєте.

## Тестова вправа №1 «Чи товариська ви людина»

Доберіть відповіді, які найбільше відповідають манері вашої поведінки і запишіть їх індекси (наприклад, 1а, 2б, 3в тощо). Записи потрібні, щоб зробити обробку результатів. Пам'ятайте тільки про те, що на всі запитання потрібно відповідати відверто й чесно [10].

1. Якщо вас запрошує до себе в гості людина, якій ви не симпатизуєте, чи приймете ви запрошення:
  - а) так;
  - б) тільки у виключному випадку;
  - в) ні.
2. Уявіть собі, що в гостях ви змушені сидіти біля людини, яку вважаєте своїм ворогом. Як ви себе поведете:
  - а) не буду звертати на це уваги;
  - б) будете відповідати тільки на її запитання;
  - в) спробуєте зав'язати з нею невимушену розмову.
3. Ви тільки-но зібралися подзвонити у вхідні двері однієї квартири. Раптом чуєте, що в квартирі виникла сімейна суперечка. Що ви зробите:
  - а) все-таки подзвоните;
  - б) почекаєте, поки суперечка скінчиться;
  - в) підете.
4. Що ви зробите, якщо вам у гостях запропонують страву, яку ви не любите:
  - а) не дивлячись на огиду, з'їсте цю страву;
  - б) скажете господарям, що не можете цього зробити;
  - в) поскаржитесь на відсутність апетиту.
5. Який бутерброд за столом ви виберете:
  - а) найкращий;
  - б) найменший;
  - в) найближчий до вас.
6. Що ви зробите в тому чи іншому випадку, якщо в компанії раптово наступить тиша:
  - а) почекаєте, поки хто-небудь не розпочне розмову на нову тему;
  - б) самі знайдете якусь тему.
7. Уявіть собі, що ви на роботі або в якихось інших умовах потрапили в неприємне становище. Чи розкажете ви про це своїм знайомим:
  - а) обов'язково;
  - б) тільки друзям;
  - в) жодній людині.
8. Чи «прикрашаєте» ви від себе оповідання, які чуєте від інших:
  - а) так;
  - б) з дуже незначними «покращеннями»;
  - в) майже ні.
9. Чи носите ви з собою фотографію своєї коханої (коханого) і чи охоче покажете її оточуючим:

- а) так;
- б) іноді;
- в) ніколи.

10. Що ви робите, якщо, перебуваючи в товаристві, не зрозуміли жарту:

- а) смієтесь разом з іншими;
- б) залишаєтесь серйозним;
- в) просите, щоб хтось пояснив суть цього жарту.

11. Що ви робите, якщо, перебуваючи в компанії, починаєте відчувати головний біль:

- а) тихо терпите;
- б) просите таблетку;
- в) йдете додому.

12. Що ви робите, якщо, знаходячись у гостях, довідуєтесь, що по телебаченню повинна розпочатись програма, яка цікавить тільки вас:

- а) просите, щоб господар включив телевізор;
- б) починаєте дивитись передачу в сусідній кімнаті, щоб не заважати іншим гостям;
- в) відмовляєтесь від передачі, що вас цікавить.

13. Ви знаходитесь у гостях. Коли ви відчуваєте себе краще:

- а) коли розважаєте гостей;
- б) коли вас розважають інші.

14. Чи володієте ви звичкою вирішувати, як довго можете залишатися в гостях:

- а) ні;
- б) іноді;
- в) так.

15. Кореспондент газети бере у вас інтерв'ю:

- а) чи задоволені ви, якщо інтерв'ю з вами друкують в газеті;
- б) хотіли б, щоб це було вже в минулому;
- в) все це зовсім байдуже.

16. Чи можете ви неупереджено ставитись до людей, які вам неприємні:

- а) безумовно;
- б) тільки у вигляді виключення;
- в) не замислювався над таким питанням.

17. Чи погоджуєтесь ви з думкою інших людей, якщо вона справедлива, але для вас неприйнятна:

- а) не завжди;
- б) тільки якщо вона підтверджує вашу думку;
- в) а, власне, навіщо це робити.

18. Якщо ви знаєте вірші, чи будете ви їх читати в товаристві:

- а) із задоволенням;
- б) якщо про це попросять;
- в) ні в якому випадку.

19. Уявіть, що ви живете в часи графа Монте-Крісто, сидите у підземній в'язниці і раптом дізнаєтесь, що в сусідній камері заточений ваш найлютіший

ворог. Коли ви почнете з ним перестукуватися:

- а) якнайшвидше;
- б) коли не в силах більше терпіти самотність;
- в) ніколи.

20. Чи зустрічаєте ви Новий рік, як правило, на головній площі міста:

- а) так;
- б) ні;
- в) під Новий рік я завжди сплю.

Відповіді на запитання тесту оцінюються за таблицею 1.

280-300 балів.

Виникає підозра, що ви не завжди уважно читали поставлені питання або не завжди щиро на них відповідали. Зробіть другу спробу і перевірте ще раз.

200-280 балів.

Вам слід бути задоволеним собою. У крайньому випадку, це стосується ваших комунікативних здібностей. Ви охоче проводите вільний час серед людей і, навпаки, в будь-якому товаристві є бажаним учасником. Ви добрий слухач і оповідник, володієте живим розумом, вразливі. Всі ці та деякі інші здібності приводять до того, що ви часто стаєте центром товариства.

100-200 балів.

Ваше ставлення до суспільного життя нелегко визначити. З одного боку, ви володієте властивостями і нахилами, які роблять вас приємним членом товариства. З іншого боку, інші якості вашого характеру ніби гальмують перші. В цілому ви можете в товаристві почувати себе досить задовільно. Але, в усякому разі, вам нелегко вдається пристосуватися до будь-якого оточення. Цьому відповідає і ваш настрій. Але серед людей, яким симпатизуєте, часто проводите приємні години.

50-100 балів.

Вам потрібно зізнатися в тому, що, як правило, ви любите самотність. У вузькому сімейному колі або колі друзів ви відчуваєте себе значно краще, ніж у великій компанії. До речі, багато хто з відомих особистостей, які увійшли в історію, нерідко належать до цієї категорії людей.

50 балів і менше.

Це результат малий. Вам потрібно намагатися бути більш товаришким.



Таблиця 1

## Оцінка відповідей

№	а)	б)	в)	№	а)	б)	в)
1.	20	5	0	11.	0	5	10
2.	0	5	25	12.	0	5	10
3.	5	10	0	13.	20	5	-
4.	10	0	5	14.	0	5	15
5.	0	5	10	15.	10	0	5
6.	5	15	-	16.	15	5	0
7.	30	5	0	17.	25	5	0
8.	15	5	0	18.	0	5	10
9.	0	5	10	19.	0	5	10
10.	0	5	10	20.	20	5	0

## Тестова вправа №2 «Чи приємно з вами спілкуватися»

Якщо людина товариська, то це далеко не означає, що з нею приємно розмовляти. Є люди, які своєю товариськістю докучають кожному майже з перших хвилин розмови. Подивіться уважно, хіба мало довкола таких людей?

А ви приємний співрозмовник?

Відповідайте на запитання - «так» чи «ні».

1. Ви любите більше слухати, ніж; говорити?
2. Ви завжди можете знайти тему для розмови навіть із незнайомою людиною?
3. Ви завжди уважно слухаєте співрозмовника?
4. Чи любите ви давати поради?
5. Якщо тема розмови вам нецікава, чи станете ви показувати це співрозмовнику?
6. Чи роздратовуєтеся, коли вас не слухають?
7. У вас є власна думка з будь-якого питання?
8. Якщо тема розмови вам незнайома, чи станете її розвивати?
9. Ви любите бути центром уваги?
10. Чи є хоча б три предмети, де ви володієте достатньо міцними знаннями?
11. Ви добрий оратор?
12. Якщо ви відповіли позитивно на запитання 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете зарахувати собі по одному балу за кожну відповідь.

1-3 бали.

Тяжко сказати, чи ви мовчун, з якого не витягнеш ні слова, чи настільки товариські, що вас намагаються уникнути, але факт залишається фактом: спілкуватися з вами далеко не завжди приємно, а завжди вкрай важко. Вам би слід було над цим замислитися.

4-9 балів.

Ви не дуже товариська людина, але майже завжди уважний і приємний співрозмовник, хоча можете бути і надто неуважним, коли не в дусі, але ви не вимагаєте в такі хвилини особливої уваги до вашої персони від оточуючих.

9-11 балів.

Ви, напевно, одна з найприємніших у спілкуванні людей. Навряд чи друзі можуть без вас обійтися. Це прекрасно. Виникає тільки одне запитання: вам дійсно приємна весь час ваша роль, чи іноді вам доводиться грати, як на сцені?

### Тестова вправа №3 «Ви і ваше оточення»

Чи шукають оточуючі дружби з вами або уникають вас? Може, ви ставитеся до оточуючих не так, як потрібно, навіть не усвідомлюючи цього? Відповіді на ці запитання допоможе вам цей тест .

1. Якщо вас кудись запрошено, що для вас важливіше:
  - а) вдягнутися зручно;
  - б) вдягнутися, як того вимагає ситуація.
2. Ви не схвалюєте нове захоплення друга. Якщо він питає вашої думки:
  - а) відповісте чесно;
  - б) спробуєте придумати благовидну версію.
3. Помилково ви призначили дві зустрічі в один і той самий день. Куди в цьому випадку підете?
  - а) на зустріч, яка призначена раніше;
  - б) на більш приємну зустріч.
4. Вашому другу потрібна порада з приводу сімейних чвар. Як ви вчините:
  - а) відповісте ухильно;
  - б) скажете, хто, на вашу думку, правий.
5. Ваш знайомий захоплено розповідає про телепередачу, яку ви вважаєте дитячою. Ви кажете:
  - а) «Я її не бачив, але, звичайно, її потрібно подивитися»;
  - б) «Я її колись бачив, але вона мені не сподобалася».
6. Ваш приятель сумнівається, чи не дорого він купив новий автомобіль. Якщо ви вважаєте, що він переплатив.
  - а) скажете про це йому прямо;
  - б) поздоровите його.
7. У гостях хтось розповідає анекдот, але не може пригадати кінець. Якщо ви знаєте анекдот:
  - а) доповните частину, якої бракує;
  - б) промовчите.
8. Якщо ви зустрічаєте людину, ім'я якої забули:
  - а) збентежено намагаєтеся вибратися із незручного становища;
  - б) щиро зізнаєтеся, що не пам'ятаєте.
9. Коли вас мучить якась дрібниця, скажімо, головний біль або сімейні чвари:
  - а) тримаєте це при собі;
  - б) ділитесь нею навіть з випадковими знайомими.

Після того, як ви записали свої відповіді, поставте по одному балу, якщо вони збіглися із слідуючими: 1а, 2б, 3а, 4а, 5а, 6б, 7б, 8б, 9а.

0-3 бали.

Ваша абсолютна чесність і відвертість часто сприймаються оточуючими перекручено. Уникайте спонтанно повідомляти про всі свої роздуми.

Можливо, у вас буде менше проблем у стосунках з людьми.

4-6 балів.

У вас досить добре взаєморозуміння з оточуючими. Проте, коли ви вирішуєте

бути відвертим, іноді зустрічаєте труднощі. Намагайтеся стримувати свою схильність до критики.

7-9 балів.

Ви відчуваєте почуття оточуючих. Рідко відштовхуєте від себе і маєте багато вірних друзів.

## Тестова вправа №4 «Чи вмієте ви слухати?»

За статистичними даними, час, необхідний для спілкування з іншими на роботі і вдома здебільшого ми витрачаємо так: 9 % - на писання; 16 % - на читання; 30 % - розмовляємо самі; 45 % - слухаємо (точніше, мали б слухати)

Дослідження свідчать, що ми не вміємо слухати, тому в нас багато непорозумінь на роботі, з друзями, в сім'ї.

Щоб визначити своє вміння слухати інших, дайте відповідь на запитання, які оцінюються таким чином: майже завжди - 2 бали, здебільшого - 4 бали, іноді - 6 балів, рідко - 8 балів, майже ніколи - 10 балів.

1. Чи намагаєтеся ви завершити бесіду, якщо тема чи співрозмовник нецікаві для вас?
2. Чи дратують вас манери співрозмовника?
3. Чи провокує вас недоречно сказане слово на різкість або грубість?
4. Чи уникаєте розмов із незнайомою чи малознайомою людиною, навіть коли вона домагається цього?
5. Чи маєте звичку перебивати співрозмовника?
6. Чи вдаєте, що слухаєте уважно, тим часом як думаєте зовсім про інші речі?
7. Чи змінюєте тон, голос, вираз обличчя, лексикон залежно від аудиторії, співрозмовника?
8. Чи змінюєте тему розмови, якщо ваш співрозмовник торкнувся делікатної для вас сторони питання?
9. Чи виправляєте співрозмовника, якщо він припускається неправильної вимови, перекручує назви, терміни, вживає вульгарні слова?
10. Чи розмовляєте поблажливим, менторським тоном або з відтінком іронії чи зневаги до співрозмовника?

Ключ та інтерпретація результатів.

Якщо ви набрали *54 і менше балів*, то ваші здібності слухати можна визначити «нижче середнього рівня». У вас не вистачає терпіння й толерантності вислуховувати проблеми інших і ви навіть не в змозі це приховати. Вам слід змиритися з тим, що світ влаштований так, що інші люди не завжди вам кажуть про те, що хотілося б почути. Тоді у вас з'явиться більше друзів і ви поступово почнете виконувати роль лідера в своєму оточенні.

«Середній бал» слухачів - від *55 до 61*. У вас є терпіння слухати співрозмовника, і ви майже не перебиваєте його репліками. Проте у вас вироблений немовби імунітет до аудіоінформації, час від часу ви втрачаєте канву розмови, думаєте про своє. Чи не здається вам, що той, хто не вислуховує до кінця, не є до кінця поінформованим і тому не завжди до ладу доводить справи?

Якщо ви набрали *62 і більше балів*, то ваші здібності як слухача «вище середнього рівня». А це означає, що у вас є або природжений талант слухати і співпереживати, або набуті професійні якості керівника, або, найімовірніше,

поєднане те й інше.

Але це не означає, що ви нездатні спинити того, хто говорить багато й недоречно.

## Тестова вправа №5 «Ваша здатність впливати на інших»

Для виконання тесту відповідайте на запитання „так” чи „ні”.

1. Чи вибрали б Ви професію актора або політика?
2. Чи дратують Вас люди, які екстравагантно вдягаються і так само поводяться?
3. Чи здатні Ви поділитися з іншою людиною своїми особистими переживаннями?
4. Чи швидко Ви реагуєте на негативне ставлення до Вас?
5. Чи дошкуляють Вам успіхи інших в тій сфері, в якій Ви самі хотіли досягти успіхів?
6. Чи готові Ви взяти на себе складну справу тільки для того, щоб показати, що вона Вам під силу?
7. Чи могли б Ви пожертвувати усім заради здійснення чогось незвичайного?
8. Чи бажаєте Ви бути завжди в оточенні тих самих друзів?
9. Чи живете Ви по розписаному за годинами розпорядку?
10. Чи любите Ви пересувати меблі в квартирі?
11. Чи подобається Вам виконувати звичайну для Вас справу кожний раз по новому?
12. Чи жартуєте Ви над зарозумілими людьми?
13. Чи можете Ви сказати своєму керівнику, що він неправий?

Бали підрахуйте за допомогою таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

Номер запитання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Якщо Ви набрали від 65 до 35 балів, то можете підкорити своєму впливу інших, виховувати їх, повчати. Ви здатні переконувати та впливати на інших, але при цьому не удавайтеся до крайнощів, тому що це може перетворити Вас на тирана.

Якщо Ви набрали менше 30 балів, то Ви не здатні переконувати та впливати на інших, хоч часто маєте рацію. Ви нічого не робите через силу. Іноді надто стримані, що заважає в досягненні мети.

## Тестове завдання поточного контролю

1. Що належить до обов'язкових етапів комунікаційного процесу:
  - а) друк інформації, збереження друкованої інформації;
  - б) комп'ютери, принтери, сканери;
  - в) кодування, передача інформації, декодування;
  - г) телекомунікаційний зв'язок.
2. Семантичні бар'єри в процесі міжособистісних комунікацій викликані наступним:
  - а) невідповідністю каналу комунікації та повідомлення;
  - б) технічними перешкодами на шляху передачі інформації;
  - в) різницею у сприйнятті відправника та одержувача інформації;
  - г) неоднозначністю слів та виразів.
3. Процес фільтрації та редагування висхідної інформації в організації здійснюється з метою:
  - а) економії паперових носіїв інформації;
  - б) уникнення інформаційного перевантаження;
  - в) уникнення етапу декодування повідомлення;
  - г) економії використання працівників в процесах обробки інформації.
4. Вказати перешкоди на шляху організаційних комунікацій:
  - а) системи збору пропозицій;
  - б) наявність постійного зворотного зв'язку;
  - в) незадовільна організаційна структура, яка ускладнює шлях інформаційних потоків;
  - г) сучасні інформаційні технології.
5. Базові елементи будь-якого комунікаційного процесу:
  - а) відправник, повідомлення, канал передачі інформації, одержувач;
  - б) наказ, розпорядження, процедури, правила;
  - в) висхідні та спадні потоки інформації;
  - г) офіційні та неофіційні джерела інформації.
6. В загальному випадку інформаційний шум - це:
  - а) свідомо фальсифікація інформації;
  - б) перешкода на шляху здійснення комунікацій;
  - в) повідомлення, яке обов'язково потрібно повідомляти дуже голосно;
  - г) повідомлення, яке потрібне суб'єкту.
7. Фільтрування інформації в менеджменті – це перевірка інформації на:
  - а) наявність графічних зображень;
  - б) наявність “вірусів”;
  - в) відповідність потребам управління;
  - г) відповідність прагматичним сподіванням.
8. Здійснення зворотного зв'язку в комунікаційному процесі допомагає наступному:
  - а) встановити семантичні бар'єри;
  - б) створити невербальні перешкоди на шляху проходження інформації;
  - в) ідентифікувати ідею відправника та його повідомлення;



г) ідентифікувати ідею відправника та одержувача інформації.

9. Кодування інформації в комунікаційному процесі – це:

- а) перетворення будь-якої інформації в графічні зображення;
- б) перевірка інформації на наявність “вірусів”;
- в) перетворення інформації в повідомлення за допомогою символів;
- г) перевірка вартості інформації.

10. До найбільш поширених перешкод в міжособистісних комунікаціях належать наступні:

- а) невміння слухати, семантичні бар’єри;
- б) наявність локальних комп’ютерних мереж;
- в) підключення до мережі Інтернет;
- г) засоби телекомунікаційного зв’язку.

11. Головною метою здійснення комунікацій в організації є наступне:

- а) простий обмін інформацією;
- б) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну;
- в) вміння кодувати повідомлення символами, зрозумілими тільки відправнику;
- г) незалежність організаційних комунікацій від структури управління.

12. Комунікативний канал неусоблених офіційних повідомлень охоплює:

- а) особисте спілкування;
- б) комп’ютерну обробку інформації;
- в) телефонні розмови;
- г) накази, розпорядження, правила, процедури.

13. Повідомлення, що містить інформацію, пов’язану з новою нестандартною ситуацією, яка може мати невірне тлумачення доцільно передати по комунікативному каналу:

- а) особистого спілкування;
- б) інтерактивному каналу;
- в) персональних письмових повідомлень;
- г) офіційних неусоблених повідомлень.

14. До способів покращення міжособистісних комунікацій належить наступне:

- а) налагодження якісного зворотного зв’язку;
- б) повне усунення інформаційних шумів;
- в) додатково не пояснювати власні ідеї;
- г) використання мобільних телефонів.

15. Організаційні комунікації мають специфічні бар’єри, які виникають в процесі здійснення комунікацій:

- а) вміння оцінювати та сприймати важливу інформацію;
- б) вміння слухати та сприймати розпорядження керівника;
- в) інформаційне перевантаження;
- г) сприймати повідомлення в цілому, з фактами та почуттями, які в ньому містяться, та правильно інтерпретувати їх значення.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Типи захищених комунікаційних систем.
2. Системи формальних та неформальних комунікацій.
3. Проблеми та бар'єри безпечної комунікацій.
4. Сутність охорони управлінської інформації.
5. Охарактеризуйте вимоги, що пред'являються до управлінської інформації.
6. Дайте характеристику доцільності вибору носіїв інформації в залежності від складності вирішуваних проблем.
7. Сутність і форми інформаційних систем.

*6. Рекомендована література*

1. Береза А.М. Основи створення інформаційних систем. –Київ: КНЕУ, 1998, с. 1-28.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 134-150.
3. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту. /пер. з англ./ – Київ: Основи, 2002, с. 472-510.

1. Тема заняття: **Менеджмент персоналу**
2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних знань по проблемам менеджменту персоналу.

3 Після виконаної роботи студент повинен

*знати:*

Менеджмент персоналу. Завдання, принципи і методи побудови системи менеджменту персоналу. Сутність, цілі та логіка комплектування штатів. Оцінка та підбір кадрів на вакантні посади. Методи оцінки управлінських посад. Планування ділової кар'єри робітників. Види та форми кар'єри. Навчання та зростання кваліфікації персоналу.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Менеджмент персоналу. Завдання, принципи і методи побудови системи менеджменту персоналу. Сутність, цілі та логіка комплектування штатів. Оцінка та підбір кадрів на вакантні посади. Методи оцінки управлінських посад. Планування ділової кар'єри робітників. Види та форми кар'єри. Навчання та зростання кваліфікації персоналу.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ситуація для аналізу. Проблеми та можливості управління**

Коли Роза Равель починала працювати на своїй теперішній фірмі «Піпл енд Пігз», у неї було дві можливості: працювати в офісі та керувати відділом або працювати торговельним представником поза офісом. В останньому разі вона мала б справу з реалізацією продукції: відвідувала б різноманітні торговельні заклади, інформуючи про продукцію компанії, мала б встановлену норму товарів, які їй потрібно було продати протягом місяця. На цій посаді Роза ходила та працювала б стільки, скільки вважала б за доцільне. Проте вона вибрала роботу в офісі. Тут у неї 8 підлеглих, вони виконують замовлення від посередників та вирішують усілякі проблеми, пов'язані з торговцями або покупцями. Робота подобається Розі, і вона відчуває, що зробила правильний вибір. «Звичайно, - каже вона друзям, - я могла б працювати поза межами офіса та бути начальником сама собі, але

управлінська праця оплачується набагато краще. Я щодня маю справу з безліччю різних людей, зустрічаюся з торговельними представниками та веду телефонні розмови з більшістю покупців. Я знаю майже всіх людей, з якими мала б справу, працюючи поза офісом. Крім того, у мене 8 підлеглих і я маю змогу варіювати, коли приймаю рішення. Робота подобається мені! І я люблю її! Впевнена, що була б щаслива, працюючи торговельним представником, але я рада, що обрала управління».

### ***Запитання***

1. Чи є Роза Равель менеджером?
2. З якими проблемами та можливостями вона стикається під час управління? Що вона мала на увазі, говорячи про кращу оплату управлінської праці?
3. Які проблеми чекають на Розу Равель під час підняття службовими сходами?

### **Ділова гра «Оцінка якостей кандидатів на заміщення вакантної посади керівника»**

Мета роботи: формування навиків оцінки якостей кандидатів на заміщення вакантної посади керівника ( із застосуванням прямих методів прийняття рішень, заснованих на багатократному попарному порівнянні критеріїв ).

#### *Порядок виконання роботи*

1. Формування декількох груп студентів для визначення альтернатив і розробки критеріїв оцінки альтернатив.
2. Загальне обговорення запропонованих групами критеріїв для розробки списку найбільш значимих критеріїв.
3. Ранжування критеріїв за важливістю на основі методу багатократного попарного порівняння.
4. Призначення чисел, які відображають відношення за важливістю між критеріями.
5. Визначення функції корисності для кожного з критеріїв.
6. Визначення корисності кожної з альтернатив.

7. Аналіз разом з викладачем отриманих результатів і підведення результатів заняття.

### Стислі теоретичні відомості

Прямі методи прийняття рішень - це методи, в яких форма залежності активної корисності альтернативи від її оцінок за багатьма критеріями задається без теоретичних основ, а параметри цієї залежності або також задаються, або оцінюються ОПР безпосередньо.

Прямі методи поділяють на групи, а саме:

1) постулюються як сама основна формула корисності для багатокритеріальної альтернативи, так і всі параметри;

2) ОПР вибирається один з методів визначення корисності альтернатив при невідомій інформації про можливість різноманітних зовнішніх умов; постулюється основна форма залежності, але її параметри безпосередньо визначаються ОПР; основна форма залежності задається, а її параметри визначаються обчисленнями, виконаними на основі прямої оцінки ОПР корисностей деяких багатокритеріальних альтернатив;

3) за основу береться формула максимізації очікуваної корисності (яка постулюється), а ОПР визначаються імовірнісні оцінки різноманітних виходів на деревах рішень.

До методів, які користуються найбільшою популярністю серед ОПР, відносяться методи вибору глобального критерію і двійники аксіоматичних методів.

Вибір глобального критерію. Для методів даної групи вихідною інформацією є таблиця (табл. 1).

Таблиця 1

Альтернатива	Варіанти зовнішніх умов			
	V <sub>1</sub>	V <sub>2</sub>	...	V <sub>m</sub>
A <sub>1</sub>	U <sub>11</sub>	U <sub>12</sub>		U <sub>1m</sub>
...	...	...		...
A <sub>n</sub>	U <sub>n1</sub>	U <sub>n2</sub>		U <sub>nm</sub>

Вибір переважуючої альтернативи провадиться на підставі одного з таких критеріїв:

Максимінний критерій:

$$U^* = \max \min U_{ij}$$

де  $i$  - індекс рядка;  $j$  - індекс стовпчика таблиці.

Критерій мінімаксного шкодування. Вводиться поняття шкодування для  $i$ -ї альтернативи при  $j$ -му варіанті зовнішніх умов:

$$C_{ij} = \max U_{ij} - U_{ij}$$

Далі вибирається  $U^* = \min C_{ij}$ .

Критерій максимаксу

$$U = \max \max U_{ij}.$$

Критерій Гурвича. Нехай для  $i=\bar{i}$  альтернативи

$$m_i = \min U_{ij}, M_i = \max U_{ij}.$$

Для кожної альтернативи  $A_i$ ; обчислюють показник:

$$Ц(a) = \frac{M_i - m_i}{M_i - m_i} + (1 + a) m_i;$$

Де  $0 < a < 1$ .

Далі вибирається  $U^* = \max U_j(a)$ .

Критерій Лотоса. Всі варіанти зовнішніх умов приймаються, рівномірними і для кожної альтернативи  $A_i$  визначається показник

$$U_{icse} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m U_{ij}.$$

Далі вибирається  $U = \max U_{icse}$ .

Двійники аксіоматичних методів. До них відносяться дві групи методів:

1) метод зваженої суми

$$U = \sum_{i=1}^n W_i X_i,$$

де  $W_i$  - вага  $i$ -го критерію, призначена ОПР;  $X_i$  - оцінка альтернативи за  $i$ -м критерієм

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1;$$

2) лексикографічне упорядкування критеріїв. У даному методі критерії упорядковуються за важливістю, після чого визнається кращою альтернатива, що має більш високу оцінку за найважливішим критерієм незалежно від оцінок за іншими критеріями.

Для визначення ваги критеріїв використовують такі методи:

- 1) упорядкування критеріїв за важливістю;
- 2) визначення відношень за важливістю;
- 3) побудова таблиць на основі попарного порівняння критеріїв за важливістю;
- 4) визначення ваги за допомогою сукупності послідовних порівнянь;
- 5) визначення ваги після попереднього визначення середньої точки;
- 6) багатократне попарне порівняння критеріїв за важливістю;
- 7) використання інформації про критерії.

При побудові і застосуванні шкал критеріїв використовуються такі прийоми:

- 1) попередні відсікання за якістю;
- 2) визначення "діапазонів нечутливості";
- 3) безпосереднє одержання від ОПР кривих корисності для шкал критеріїв;
- 4) побудова кривих корисності за кожним з критеріїв поетапним виявленням ОПР переваг тим чи іншим способом.

6. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Задачі менеджменту безпеки; принципи і методи побудови системи менеджменту безпеки.

2. Сутність, цілі та логіка безпеки комплектування штатів; оцінка та підбір кадрів на вакантні посади; методи оцінки управлінських посад.

3. Види винагород забезпечення безпеки; особисте визнання керівництва.

4. Планування ділової кар'єри робітників з урахуванням безпеки; види та форми кар'єри.

#### *7. Рекомендована література*

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000,
2. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997, с. 240-261.

1. Тема заняття: **Керівництво та лідерство**
2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань влади і лідерства .

3. Після виконаної роботи студент повинен

*знати:*

Керівництво та лідерство. Поняття та загальна характеристика керівництва. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Поведінковий та ситуаційний підходи до лідерства.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Керівництво та лідерство. Поняття та загальна характеристика керівництва. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Поведінковий та ситуаційний підходи до лідерства.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ситуаційна вправа**

В італійській компанії «Сементік» домінували керівники, орієнтовані на владу-повноваження. Кожного року відбувалося мінімум чотири страйки, а за рік, який передував втручанням, відбулося 90 італійських страйків. Організація втрачала величезні суми коштів та виробляла низькоякісну продукцію. На підприємстві працювало більше 2000 людей, і на ньому панував складний психологічний клімат.

Новий керівник підприємства виявив орієнтованість на людей і зацікавленість у партисипативному стилі керівництва. За п'ять років він привів «Сементік» до успіху, який у корпорації вважали неможливими. Це велике підприємство було настільки серйозно включено до роботи, що здобуло визнання як з боку споживачів, так і конкурентів. За п'ятирічний строк цього проекту відбувся лише один страйк, обсяги продажів та прибуток піднялися до рекордних рівнів, у працівників «Сементік» сформувалися більш позитивні цільові спрямування, підприємство часто ставилося у приклад як зразкове.

При колишньому керівництві воно було б просто стало банкрутом. Хоча новий керівник володів більшими повноваженнями, він не був зацікавлений у їх застосуванні; вони використовувалися лише тоді, коли це ставало необхідним та було єдиною можливістю. За весь час роботи у «Сементік» новий керівник рідко використовував повноваження. Йому це було просто не потрібно. Замість цього він керував за допомогою влади свого



авторитету, яка базувалася на повазі з боку інших керівників та підлеглих. Він орієнтувався на досягнення, завжди був зацікавлений успіхом своїх людей. Його щира зацікавленість у їхніх досягненнях принесла йому величезну повагу і, відповідно, авторитет.

Запитання:

1. Чи був новий керівник «Сементік» одночасно і лідером?
2. Якими якостями лідера володів новий керівник «Сементік»?
3. Наскільки доцільне використання влади-авторитету замість влади-повноважень?
4. Які практичні аспекти теорій лідерства застосував у «Сементік» новий керівник?
5. Які були альтернативи покращення становища підприємства на італійському ринку у нового керівника?

### Тестова вправа №1 «Ваш потенціал лідера»

Нижче подано шкалу оцінки якостей лідера (таблиця 1). Цифра 9 означає найвищі вияви якості, цифра 1 – найнижчі. Виконайте такі процедури:

1. З'єднавши всі позначені цифри суцільною лінією, Ви отримаєте графік самооцінки.
2. Попросіть кількох осіб оцінити вас за даною шкалою. Знайдіть середній бал за кожною колонкою. З'єднайте всі цифри лінією іншого кольору і ви отримаєте графік «погляду збоку».
3. Продумайте програму самовиховання.

Таблиця 1  
Шкала оцінки якостей лідера

	Сильно					Слабко				
1. Дотримання форм моралі	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
2. Швидкість і гнучкість мислення	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
3. Вміння розуміти інших	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
4. Розсудливість	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
5. Прагнення до відповідальності	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
6. Відсутність прагнення до розкошів	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
7. Широта і глибина пізнання	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
8. Вірність слову	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
9. Гарні мовні навички	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
10. Стриманість	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
11. Адекватність самооцінки	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

12. Повага до людей	9	8	7	6	5	4	3	2	1
13. Раціоналізм	9	8	7	6	5	4	3	2	1
14. Гуманізм	9	8	7	6	5	4	3	2	1
15. Благородність	9	8	7	6	5	4	3	2	1
17. Прагнення допомоги людям	9	8	7	6	5	4	3	2	1
18. Стабільність у поведінці	9	8	7	6	5	4	3	2	1
19. Наполегливість у досягненні цілей	9	8	7	6	5	4	3	2	1
20. Схильність до самообслуговування	9	8	7	6	5	4	3	2	1
21. Висока культура поведінки	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Для того, щоб оцінити свої можливості стати ефективним лідером, додайте бали, вказані вами за кожною позицією наведеної таблиці. Загальний бал оцінки має бути в межах від 189 до 21. Особи, які набрали менше 80 балів, як правило, не можуть бути лідерами.

Примітка: Адекватну оцінку можна отримати, коли експертами виступають 7-8 осіб.

### **Тестова вправа №2 «Ваша здатність впливати на інших»**

Для виконання тесту відповідайте на запитання „так” чи „ні”.

1. Чи вибрали б Ви професію актора або політика?
  2. Чи дратують Вас люди, які екстравагантно вдягаються і так само поводяться?
  3. Чи здатні Ви поділитися з іншою людиною своїми особистими переживаннями?
  4. Чи швидко Ви реагуєте на негативне ставлення до Вас?
  5. Чи дошкуляють Вам успіхи інших в тій сфері, в якій Ви самі хотіли досягти успіхів?
  6. Чи готові Ви взяти на себе складну справу тільки для того, щоб показати, що вона Вам під силу?
  7. Чи могли б Ви пожертвувати усім заради здійснення чогось незвичайного?
  8. Чи бажаєте Ви бути завжди в оточенні тих самих друзів?
  9. Чи живете Ви по розписаному за годинами розпорядку?
  10. Чи любите Ви пересувати меблі в квартирі?
  11. Чи подобається Вам виконувати звичайну для Вас справу кожний раз по новому?
  12. Чи жартуєте Ви над зарозумілими людьми?
  113. Чи можете Ви сказати своєму керівнику, що він неправий?
- Бали підрахуйте за допомогою таблиці 2.

## Відповідність балів

Номер запитання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Якщо Ви набрали від 65 до 35 балів, то можете підкорити своєму впливу інших, виховувати їх, повчати. Ви здатні переконувати та впливати на інших, але при цьому не вдавайтесь до крайнощів, тому що це може перетворити Вас на тирана.

Якщо Ви набрали менше 30 балів, то Ви не здатні переконувати та впливати на інших, хоч часто маєте рацію. Ви нічого не робите через силу. Іноді надто стримані, що заважає в досягненні мети.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Охарактеризуйте основні теорії, що базуються на поведінському підході до лідерства у безпеці.

2. Розкрийте сутність теорій, основаних на безпеці.

*6. Рекомендована література*

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 201-234.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Москва: Дело, 1994, с. 435-461, с. 516-562.

1. Тема заняття: **Управління конфліктами і стресами**

2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по управлінню конфліктами та стресами; одержання практичних навичок аналізу та вибору ефективного стиля поведінки в конфліктній ситуації.

3. Після виконаної роботи студент повинен

*знати:*

Управління конфліктами і стресами. Природа конфлікту в організації. Типи конфліктів. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Комунікативна компетентність керівника в діловому та повсякденному спілкуванні.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Управління конфліктами і стресами. Природа конфлікту в організації. Типи конфліктів. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Комунікативна компетентність керівника в діловому та повсякденному спілкуванні.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, справи тощо))

## **II. Управлінська ситуація «Важкий характер»**

*Навчальна мета розгляду ситуації* - ознайомитися з соціально-психологічними основами управління первинним трудовим колективом.

*Зміст ситуації*

У бригаду виробничого підприємства прийшов кваліфікований токар Іваненко. Раніше він працював на іншому підприємстві міста, звільнився звідти за власним бажанням. При переході на нове місце роботи на запитання бригадира про причину звільнення коротко відповів:

- Клімат не подобався. Дуже затхле повітря було там.

Потім перевів розмову на іншу тему, показуючи, що про це говорити не хоче.

Іваненко був прийнятий з випробувальним терміном. Працював він без суєти, неквапливо, проте доручену роботу виконав достроково і з високою якістю. Бригадир залишився задоволений роботою новачка. Іноді він доручав

йому роботу, яка вимагала більш високої кваліфікації, і Іваненко з нею справлявся. Ось тільки добрі взаємовідносини з бригадою у нього не склалися. Та він до цього і не прагнув. Тримався відокремлено, в розмови, як правило, не вступав.

Одного разу один із працівників, знаючи, що Іваненко нещодавно виконав подібну роботу, попросив у нього поради, на яких режимах краще обробляти заготовку із спеціальної сталі.

Замість пояснення той дав йому технічний процес:

- На, читай. З твоїм розрядом можна таких питань і не ставити.

Про його відлюдкуватість та недружелюбність не раз говорили члени бригади.

- Але бригадир, як правило, відповідав жартом:

- Хлопці, нам що для бригади головне? Щоб дисципліни дотри мувався, завдання якісно і своєчасно виконував. Є на нього скар ги з цих питань? Ні. Ось так.

Якось бригадир зустрів знайомого, який працює на тому підприємстві, звідки прийшов Іваненко.

- Говорять, у тебе в бригаді працює Іваненко. Ну як він? - за питав знайомий.

- Нічого, працює нормально.

- Так, спеціаліст він добрий, але характер у нього важкий. Він вам ще свій норов покаже!

І дійсно, стосунки між Іваненком і бригадою ставали дедалі холоднішими.

Одного разу касир підійшов до нього за внесками у касу взаємодопомоги. У бригаді давно був заведений порядок допомагати працівникам, які дуже потребували матеріальної допомоги.

Іваненко здавати гроші відмовився.

- Гроші - мої, куди хочу, туди й витрачаю. А милостиню я не подаю.

Після цього випадку холодок між Іваненком і бригадою став переростати у відчуження. Деякі члени бригади не приховували свого неприязного ставлення до Іваненка, але на нього це не справляло будь-якого помітного ефекту. Його наче влаштовували такі взаємовідносини. Зближення з бригадою він не шукав. Коли він зустрічав на собі чийсь неприязний погляд, то на його обличчі з'являлася іронічна посмішка.

Хоча Іваненко як і раніше працював добре, в бригаді припинили його відмічати при підбитті підсумків за місяць. Претензій з цього приводу він не пред'являв.

Так Іваненко пропрацював у бригаді близько року. За цей час майже з усіма членами бригади у нього виникали різні дрібні конфлікти.

Одного разу в кінці місяця бригадир підійшов до Іваненка і дав йому вказівку переорієнтуватися на виготовлення інших деталей.

- До кінця зміни залишилася одна година, не має смислу сьо годні це затівати. Завтра зранку візьмуся за виготовлення цих деталей, - відповів Іваненко.

- Те, що ти завтра зробиш, піде в рахунок наступного місяця. Я ж тобі даю завдання по деталях, які нам потрібно зробити в цьому місяці. У нас з них відставання, і щоб виправити це становище, сьогодні і завтра потрібно попрацювати надурочно, - пояснив бригадир.

- А що, війна почалася? - єхидно спитав Іваненко.

- Війни немає, - бригадир намагався говорити спокійно. - Просто ми не зможемо без цих деталей закрити наряд на бригадокомплект.

Іваненко після закінчення робочої зміни вимкнув верстат, ретельно прибрав його і пішов додому.

Відразу ж стихійно відбулися короткі збори бригади. Всі обурювалися поведінкою Іваненка.

- До яких пір ми будемо його терпіти? Гнати його з бригади і ніяких розмов!

Бригадир пообіцяв усім винести це питання на загальні збори бригади.

Студентам пропонується обговорити такі питання.

1. Як повинен поводитися бригадир при обговоренні даного питання на зборах?
2. Чи можна було б попередити цей конфлікт?
3. Який стиль розв'язання конфлікту повинен вибрати бригадир? І як ви думаєте, який стиль обере Іваненко?

### **Ділова гра «КОНФЛІКТ У КОЛЕКТИВІ»**

Мета ділової гри: набуття навиків аналізу і розв'язання конфліктної ситуації в колективі.

Порядок проведення рольової гри.

Рольова гра проводиться на базі попередньої гри «Формування оптимальної структури робіт для фірми і призначення виконавців для їх реалізації». Конфліктна ситуація може бути трьох типів:

- 1) недостатній рівень прибутку і кількості виконаних робіт, що призводить до простою виконавців і втрати їхньої кваліфікації;
- 2) нераціональний вибір або розподіл робіт між виконавцями (вибір робіт, виконання яких призводить до штрафних санкцій, нерівномірний розподіл робіт між виконавцями);
- 3) незадоволеність колективу обсягом і розподілом винагород між виконавцями.

Студенти розбиваються на декілька груп:

- 1) журі;
- 2) виконуючі роль керівника;
- 3) виконуючі роль підпорядкованого - опонента керівника.

Перед керівником ставиться задача - сформувати модель поведінки ініціатора конфлікту. Для формування цієї моделі керівник повинен використати принцип емпатії -у«стати на місце опонента». Нижче наведена програма-модель поведінки опонента.

Програма-модель поведінки опонента

1. Чи обмірковує попередньо опонент достатньою мірою необхідність бесіди, можливі складності і її наслідки ?
2. Чи готовий він до бесіди?
3. Чи є в нього різні варіанти дій?
4. Яку мету бажає досягти в результаті бесіди?
5. Чи впевнений у благополучному завершенні бесіди для нього; для мене; для обох?
6. Який вихід влаштує його, мене; обох?
7. Який вихід із ситуації не влаштує його; мене; обох?
8. Якої лінії поведінки буде притримуватися?
9. Які питання буде задавати, якщо випаде нагода?

10. Чи буде поводитися по-діловому або надмірно емоційно, нестримано?

11. Чи здатний аргументувати або норовливо відстоювати свою позицію?

12. Чи буде наводити нові факти, пропозиції або ж буде викладати відомі?

13. Чи буде керуватися загальними інтересами, спільною відповідальністю за загальну справу або особистими амбіціями?

14. Чи володіє прийомами управлінського впливу або ж не надає їм ніякого значення?

15. Які рішення можуть бути прийняті?

16. Як відреагує опонент на те чи інше рішення?

17. Як буде себе поводити, якщо я погоджуся з його точкою зору: буду рішуче заперечувати; запропоную компромісне рішення.

За результатами аналізу інформації про розвиток конфлікту студент вибирає можливі варіанти і формує програму-модель поведінки керівника.

Програма-модель поведінки керівника

1. Яку мету буду переслідувати?

2. Яких результатів хочу досягти?

3. Чи є в мене дані домогтися успіху?

4. Який вихід влаштує мене опонента, обох?

5. Які буду задавати питання?

6. Які хочу одержати на них відповіді?

7. Які методи, прийоми використовую, щоб залучити опонента до відвертої і ділової розмови?

8. Які докази буду використовувати, щоб спонукати опонента прийняти мої пропозиції?

9. У чому бачу ідеальне рішення виниклої проблеми?

10. Від яких аспектів ідеальною рішення (з урахуванням усієї проблеми в комплексі, опонента і його передбачуваної реакції) можна відмовитися?

11. У чому я бачу оптимальне рішення проблеми при диференційованому підході до окремих наслідків, труднощів, перешкод?

12. Яке змушене рішення можна прийняти на обмежений термін?

13. Які екстремальні пропозиції опонента варто обов'язково відхилити і на підставі яких аргументів?

14. Як буду поводитися, якщо опонент з усім погодиться; буде відмовчуватися; рішуче заперечувати; висловить бажання звільнитися з роботи?

Із запропонованих варіантів поводження керівника студент має вибрати ті, які він вважає найбільш доцільними.

Відповідно до побудованих програм - моделей поводження керівника й опонента студент визначає найефективніші засоби ведення діалогу та розв'язання конфлікту.

Його дії як керівника оцінюються експертами за такою схемою:



Програма-модель аналізу поведінки керівника

1. Чи був готовий керівник до проведення ділової бесіди?
  2. Чи правильно він її почав?
  3. Що він зробив, щоб и самою початку створилася атмосфера, порозуміння, довіри і дружелюбності?
  4. Чи сформував заздалегідь чітко і ясно цілі бесіди?
  5. Чи враховував настрої і позицію співрозмовника?
  6. Чи послідовно йшов до поставленої мети, притримуючись розробленого плану?
  7. Чи утримував ініціативу в своїх руках?
  8. Чи не потрапив під вплив опонента?
  9. Чи привернув його до себе?
  10. Чи дав зрозуміти співрозмовнику які-небудь рекомендації?
  11. Чи правильне прийняв рішення?
- Ділові якості керівника оцінюються за бальною системою; результати аналізуються разом з викладачем.

### **Ділова гра. Дозвіл конфліктної ситуації в групі**

Цілі гри

1. Вивчити методи вирішення конфліктів.
2. Показати як діє механізм співпраці для вирішення конфлікту в групі.

Вихідні теоретичні положення

Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Існують структурні і міжособистісні стилі вирішення конфліктних ситуацій. До структурних відносяться: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення комплексних цілей і використання системи винагород. До міжособистісним стилям вирішення конфліктів відносяться: ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми. Рішення проблеми - це визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний з усіх боків. Той, хто користується таким стилем не намагається домогтися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуацією.

Методичні вказівки

Викладач розбиває навчальну групу на дві частини так, щоб кожна з малих груп мала досить стійка думка про інший малої групі, що заважає їм нерідко прийти до взаєморозуміння у вирішенні спільних проблем. Кожна мала група вибирає свого лідера. Процедура вирішення конфлікту складається з наступних етапів:

Етап 1. Групи повинні письмово підготувати:

- перелік "A1", в якому вони вказують якими вони бачать себе;
- перелік "A2", в якому висловлюють своє ставлення до іншої малої

групі;

- перелік "Б" своїх пророцтв про те, що інша мала група напише про них, тобто "Що ми думаємо про те, як вони думають про нас".

Етап 2. Групи збираються разом, зачитують перелік "А" і перелік "Б". Результати не обговорюються.

Етап 3. Малі групи обговорюють все те, що вони почули і готують перелік "В", тобто перелік проблем, на який треба звернути першочергову увагу в обох групах. В процесі обговорення в малих групах буде виявлено, що більшість спірних моментів прояснюється за рахунок простого обміну інформацією на попередньому етапі. Скоротиться також перелік "А", де залишаться тільки відноситься до самої проблеми.

Етап 4. Малі групи зустрічаються разом і порівнюють свої переліки "В", які містять проблеми, що вимагають першочергової уваги в обох групах. Обговорюючи питання вони складають один перелік "Г", що включає тільки пріоритетні для двох малих груп проблеми. Цим і визначається рівень, з якого вправа може повторитись з етапу 2, і перелік "Г" піддається тією ж процедурою обробки.

Етап 5. Обговорення з навчальної групою в повному складі плану дій-наслідком по вирішенню проблем переліку "Г".

#### *завдання*

1. Скласти переліки "А", "Б", "В" і "Г".
2. Після обговорення скласти звіт, в якому повинні міститися всі перераховані вище переліки і висновки щодо подолання конфліктної ситуації між малими групами.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Природа та поняття конфлікту.
2. Типи конфліктів, їх причини.
3. Які існують ефективні способи управління конфліктними ситуаціями?
4. Проаналізуйте можливі стилі поведінки в конфліктній ситуації.
5. Які існують види стресів і методи їх попередження та зняття?

#### *6. Рекомендована література*

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 201-234.
2. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 1997, с. 91-129, с. 130-170
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Москва: Дело, 1994, с. 435-461, с. 516-562.

1. Тема заняття: **Інноваційний менеджмент**

2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних знань та одержання практичних навичок застосування інноваційних стратегій.

3. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

Інноваційний менеджмент. Джерела інноваційних можливостей. Моделі дифузії нововведень. Макроекономічна модель дифузії інновацій. Види та етапи інноваційної діяльності підприємства. Інноваційні стратегії підприємств.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Інноваційний менеджмент. Джерела інноваційних можливостей. Моделі дифузії нововведень. Макроекономічна модель дифузії інновацій. Види та етапи інноваційної діяльності підприємства. Інноваційні стратегії підприємств.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Ділова гра «Аналіз життєвого циклу нововведень»**

Мета роботи: формування навиків прийняття інноваційних рішень на основі аналізу ринкового циклу нововведень.

Порядок виконання роботи

1. Перевірка теоретичних знань студентів з питань сутності життєвого циклу нововведень, S-подібної кривої, понять «оборонної» і «атакуючої» продукції, «технологічних розривів».

2. Виконання на ПЕОМ таких індивідуальних завдань:

- аналіз економічної вигоди, що одержує фірма-виробник від просування своєї технології;

- оцінка витрат, необхідних для досягнення технологічних меж;

- концептуалізація альтернативної продукції (або процесу) і передбачення моменту атаки фірм-конкурентів.

Завдання вважається виконаним, якщо студент досягнув необхідного рівня прибутку на інвестований капітал, що свідчить про його вміння оцінити моменти появи конкуруючої технології і здатність уникнути виникнення «технологічних розривів».

*Стислі теоретичні відомості*

Заміна одного явища іншим в галузі техніки й економіки описується S-подібною, кривою. Динаміка процесу, що має вигляд S- подібної кривої, описується залежністю

$$\frac{dF}{dt} = (k-1)F(1-F),$$

де  $F$  - частка на ринку;  $t$  - час;  $k$  - показник, що характеризує динаміку процесу заміщення;

$$F = \frac{B}{B_0},$$

де  $B$  - поточний обсяг продажу даного виробника на ринку;  $B_0$  - максимально можливий обсяг продажу на даному ринку.

Розв'язання даного рівняння записується такою формулою:

$$F = \frac{1}{1 - be^{(1-k)t}},$$

де  $b$  - характеристика ринку, що відбиває умови конкуренції;  $e$  - основа натурального логарифма.

На рис.1 S-образна крива відображає залежність між витратами, пов'язаними з поліпшенням продукту або процесу (на етапах зародження, стрибкоподібного росту і постійного досягнення стадії повної зрілості технологічного процесу або продукту) і результатами, отриманими від вкладення коштів.

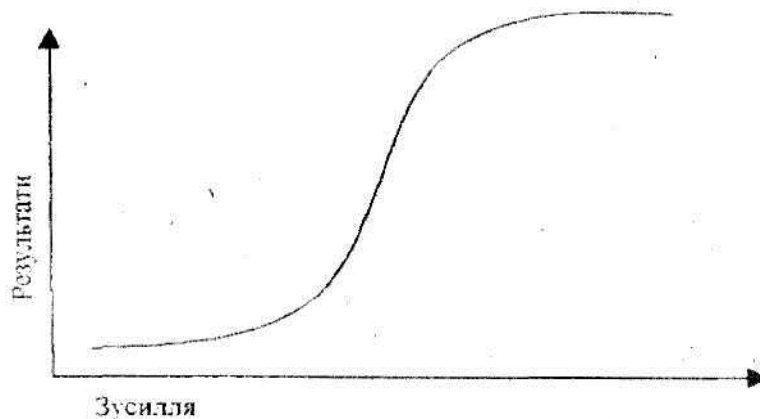


Рис. 1. Залежність результатів від розмірів вкладених коштів в поліпшення продукту або технологічного процесу

На практиці одна технологія рідко здатна задовольнити всі запити споживачів. Майже завжди існують конкуруючі технології, причому одні з них - «оборонні», а інші «атакуючі». Швидкість заміщення залежить від відносної економічності «оборонної» і «атакуючої» технологій і темпів, якими розвиваються технології. Чим менший рівень прибутку в «оборонних» і чим вищі темпи зниження витрат в «атакуючих», тим швидше завершиться економічний перехід.

Існує також ряд й інших чинників, що впливають на швидкість змін:

- час початку «атаки»;
- відносна споживча вартість «атакуючих» та «оборонних» продуктів;
- цінова стратегія атакуючого і того, що обороняється;
- розмір капіталу, який повинен інвестувати споживач для того, щоб скористатися перевагами нової технології;
- перспективи загального зниження витрат в інших галузях діяльності

споживача;

- загальний фінансовий стан атакуючого і того, що обороняється;
- кількість осіб, причетних до процесу ухвалення рішення;
- рівень новаторства серед теперішніх покупців. Послідовність дій

щодо виявлення можливих технологічних розривів така:

- 1) визначення ключових чинників, якими керуються покупці по відношенню до кожної групи товарів;
- 2) оцінка взаємозв'язку цих купівельних чинників з ключовими параметрами нової продукції і процесу;
- 3) визначення обмежень на ключові параметри нової продукції;
- 4) визначення прямих і непрямих конкурентів, оцінка меж їхніх можливостей;
- 5) аналіз економічних наслідків нової технології, впроваджених вашою фірмою або вашими конкурентами?

У випадку виявлення загрози з боку конкурентів будуються S - образні криві для власної технології і технології потенційних конкурентів, для чого робиться аналіз за такими напрямками:

- визначення альтернатив теперішнім підходам;
- визначення технічних параметрів для кожної групи користувачів продукції;
- розрахунок меж можливостей за кожним технічним параметром, а також за кожною технологією;
- побудова S- образних кривих;
- історичний аналіз появи нової продукції;
- побудова межі, тобто визначення вершини S -образної кривої;
- прогнозування подальшого руху S -образної кривої.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Розкрийте сутність та охарактеризуйте різні види інновацій.
2. Проаналізуйте критерії вибору інновацій.
3. В чому суть внутрішньо організаційної моделі дифузії інновацій?
4. Яка специфіка макроекономічної моделі дифузії інновацій?
5. Проаналізуйте етапи інноваційного процесу.
6. Дайте характеристику джерел інноваційних можливостей.
7. Які інноваційні стратегії Вам відомі?
8. Яким чином можна уникнути перешкод при впровадженні інновацій на підприємстві?

#### *6. Рекомендована література*

1. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1994. – 543 с.
2. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О.Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.

1. Тема заняття: **Стратегічний менеджмент**
2. Мета проведення заняття: закріплення одержаних теоретичних знань по сутності, етапам реалізації та вибору стратегії розвитку організації.
3. Після виконаної роботи студент повинен  
*знати:*  
Стратегічний менеджмент. Концептуальні основи стратегічного менеджменту. Структура стратегічного менеджменту. Стратегія фірми. Еталонні стратегії розвитку. Процес вибору та оцінка вибраної стратегії. Процес реалізації стратегії.
4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи  
Стратегічний менеджмент. Концептуальні основи стратегічного менеджменту. Структура стратегічного менеджменту. Стратегія фірми. Еталонні стратегії розвитку. Процес вибору та оцінка вибраної стратегії. Процес реалізації стратегії.
5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

### **Аналіз ситуацій**

#### **Завдання 1**

Корпоративне кредо компанії Marks & Spenser передбачає чітку орієнтацію в діяльності компанії на замкнуті групи: споживачів, постачальників, співробітників, суспільство. Дайте ґрунтовні відповіді на такі запитання:

1. З якою метою компанія диференціювала зазначені групи?
2. Чому саме таке кредо допомагає компанії утримувати курс на стабільне й рівномірне зростання, підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку?

#### **Завдання 2**

Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Airlines. Дайте відповіді на такі запитання й завдання.

1. Якою бачиться менеджерам їхня компанія до кінця другого тисячоліття?
2. Прокоментуйте елемент мотивації: «Чому так, а не інакше?»
3. Через стратегічне бачення визначте місію компанії.
4. Які основні напрями роботи компанії стосовно виконання місії?

### Завдання 3

Ознайомтеся з місією компанії Novacare і визначте:

- складові місії компанії;
- на кого орієнтована місія компанії;
- які складові стратегії компанії можна виділити через місію.

Опис місії компанії Novacare

Novacare — відома компанія, що піклується про здоров'я населення п спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі з реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, складає 10 млрд дол. У 1990 р. оборот компанії Novacare становив 100 млн дол., у 1994 р. було заплановано збільшити його до 300 млн дол. Компанія сформулювала свою місію так:

«Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, майбутнє своїх клієнтів..., освоєнню нових галузей у своїй сфері..., досягненню досконалості..., розвитку здібностей людини..., зміні світу, у якому ми живемо.

Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією і прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для поліпшення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності й прищеплюючи їм нові звички.

Ми вселяємо впевненість у майбутньому нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу й бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку й наукові методи. Наші етичні й професійні норми вимагають докладання всіх зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні й місцеві організації охорони здоров'я, що поділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами з надання найкращих послуг у сфері охорони здоров'я. Наша репутація ґрунтується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах та ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами — відкриті й творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії і клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному й місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, що дає змогу забезпечити надзвичайні економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку.

Нашим найбільш цінним капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцю фірми професійне зростання й просування.

Ми пишаємося тим, що робимо, і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novacare — компанія, що об'єднує людей, які поділяють ці по-1 гляди».

#### **Завдання 4.**

Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування. Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас - до зниження прибутку.

Звертаючись до керівництва компанії, президент «Сірс» Джером Россом зазначив, що коли «Сірс» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сірс» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

Керівництво фірми вирішило диверсифікувати діяльність «Сірс» та проникнути в нові сфери підприємництва. З цією метою був створений корпоративний комітет із стратегічного планування, до складу якого ввійшли керівники відділів торгівлі, страхування й нерухомого майна.

На початку його роботи були великі розходження щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Одні керівники вважали, що фірма має лишатись у своїй традиційній сфері - роздрібній торгівлі, інші - бажали розширення діяльності в одній із перспективних галузей, що швидко розвиваються, такий як телезв'язок, домашні розважальні програми тощо.

Тому комітет вирішив вивчити ряд галузей, щоб виявити потенційні можливості їх зростання й прибутковості та проаналізувати те, як «Сірс» може застосувати в новій справі свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг чи фінансову силу. Комітет визначив орієнтири, які стосувались розмірів галузі, потенційного обсягу реалізації та прибутку,



проміжку часу, необхідного для того, щоб «Сірс» стала сильним фактором (конкурентом). Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, щоб ім'я й репутація «Сірс» стали конкурентно визначальною ознакою. І, нарешті, цей бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібної торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сірс». «Сірс» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також завдяки фірмі «Олл стайт», яка входила до складу «Сірс». Зусилля комітету увінчалися придбанням компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

### **Запитання**

1. Які фактори зовнішнього середовища мали вплив на рішення фірми «Сірс» переглянути свою стратегію?
  2. Чи змінила компанія свою місію?
  3. Що керівництвом «Сірс» сприймається як основні сильні сторони фірми?
  4. Яку стратегію обрало керівництво фірми «Сірс»?
6. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу
1. В чому сутність стратегічного менеджменту?
  2. Дайте характеристику концептуальним основам стратегічного менеджменту.
  3. Розкрийте сутність етапів реалізації стратегічного менеджменту.
  4. Поняття, класифікація та методи побудови стратегій.
  5. Які Вам відомі еталонні стратегії розвитку бізнесу?
  6. Приведіть приклади стратегій диверсифікаційного росту.
  7. Яка специфіка реалізації стратегій інтегрованого росту?
  8. Чим відрізняються стратегії диверсифікаційного росту?
  9. Що необхідно врахувати при формування стратегії?

## *6. Рекомендована література*

1. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Галина Кіндрацька,. - К.: Знання , 2006. - 366 с.
2. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник/ Олександр Кириченко,. - 3-тє вид. перероб. і доп.. - К.: Знання-Прес, 2002. - 382с.
3. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент: Підручник/ Микола Мартиненко, Ірина Ігнатєва,. - К.: Каравела, 2006. - 319 с.
4. Немцов В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник для студ. вузів/ Віктор Немцов, Людмила Довгань. - К.: Б.в., 2001. - 559 с.
5. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник/ Галина Осовська, Олександр Фіщук, Ірина Жалінська,. - К.: Кондор, 2003. - 190 с.
6. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 415 с.