

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
«ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ»
(для магістрів)**

Київ - 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором кафедри економіки та управління підприємством *Новальською Н.І.*

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством (протокол №4 від 19 березня 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол №3 від 19 березня 2018 р.)

Новальська Н.І. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Теорія і практика менеджменту” (для магістрів). – К.: МАУП, 2018. – 40 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, матеріал до вивчення дисципліни “Теорія і практика менеджменту”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, а також список рекомендованої літератури.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Наше суспільство здійснює винятково важку, багато в чому суперечливу, але історично неминучу і необхідну перебудову. Щоб справитися з цими безпрецедентними в житті нинішніх поколінь змінами, нам, крім всього іншого, потрібно опанувати новими знаннями. Важлива частина цих знань, як показує світовий досвід, – збагнення науки і мистецтва менеджменту.

Принципово нові умови існування бізнесу змінили і сам зміст поняття «ділова активність». Воно усе більше насичується елементами творчості й асоціюється з творчістю, але вже в сфері економіки.

Зміни, що відбуваються, торкаються, і десь вже істотно торкнулися, людей (власників, акціонерів, менеджерів, працівників, членів різних суспільств), зацікавлених у роботі організації і її результатів.

Для забезпечення конкурентоздатності на світовому рівні компаніям (підприємствам) необхідно керувати технологією, структурами, які треба проектувати так, щоб вони забезпечували конкурентну перевагу, добре організованими інформаційними потоками, освітою, підвищенням кваліфікації і мотивацією людей. Тобто виробники повинні сполучити технології з відповідними їм організаційними структурами, змінами в культурі, інформаційними потоками і політикою в області людських ресурсів.

Усе вищевикладене обумовило необхідність вивчення навчальної дисципліни “Теорія і практика менеджменту” – розкрити роботу менеджера в організації як у функціонуючій системі.

Мета вивчення курсу “Теорія і практика менеджменту” - підготувати студентів до управління з урахуванням сучасних умов господарювання, у яких співіснують підприємства з різним технологічним, організаційним і культурним укладами.

Основними завданнями курсу “Теорія і практика менеджменту” є:

- ознайомити з методологічними основами управління;
- ознайомитися з менеджментом підсистем організації;
- навчити формувати, оцінювати та аналізувати процес і механізм управління організацією;
- оволодіти соціально-психологічними основами управління.

Змістовий модуль 1. Методологічні основи менеджменту

- 1) Характерні риси теорії і практики менеджменту
- 2) Сучасні теорії управління. Принципи управління
- 3) Методи менеджменту
- 4) Організація управління підприємством (фірмою)
- 5) Функції управління виробництвом

Змістовий модуль 2. Менеджмент підсистем організації

- 6) Менеджмент функціональних підсистем організації
- 7) Управління цільовими підсистемами організації
- 8) Менеджмент підсистеми забезпечення виробничої діяльності організації

9) Діагностика системи менеджменту організації

Змістовий модуль 3. Процес і механізм управління організацією

10) Організація процесу управління

11) Механізм управління організацією

12) Організаційні зміни та ефективність управління

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної та заочної форми навчання та поєднують в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання самостійної роботи.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Теорія і практика менеджменту” студент повинен виконати наступні завдання:

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Характерні риси теорії і практики менеджменту

Аналітична вправа “Визначення моделі менеджменту”

Загальна інформація

На українському ринку мобільних телефонів працюють дві компанії, які являються конкурентами. Моделі управління в компаніях різні.

1. Компанія “Мобіл-інвест”

Стиль керівництва компанії “Мобіл-інвест” формується на засадах менталітету, традицій, на основі спеціалізованих бізнес-груп. Бізнес-група є самостійною спеціалізованою компанією, яка здійснює операції у межах 1 млн. гривень. Якщо угода перевищує цю суму, то рішення виноситься Радою директорів компанії. Техніка групової роботи базується на діловій активності співробітників компанії, постійно розширюється коло питань, з яких кожний співробітник може висловити свою точку зору та прийняти участь у прийнятті управлінських рішень. В Меморандумі компанії “Мобіл-інвест” зазначені такі положення:

- базовою основою діяльності групи виступають групові процеси, групова робота, а не розпорядження вищого керівництва;
- внутрішньо групові комунікації покладено в основу групових процесів;

- критика у середині групі можлива тільки в тому разі, якщо вона не принижує гідність співробітника, якого критикують.

Співробітники однієї групи працюють в одній кімнаті, тобто всі в полі зору й займаються неслужбовими справами в робочий час негоже. У групах компанії немає суперництва між окремими співробітниками, і навіть змагання між ними не заохочується. Цього керівництву компанії вдається досягти за рахунок формування чітких повноважень кожного співробітника. В межах цих прав його рішення є остаточним та не підлягає обговоренню. Між співробітниками групи часто формуються неформальні групові взаємовідносини. Між самими групами йде серйозна боротьба за лідерство, тому що оцінка роботи кожного співробітника проводиться за груповим результатом.

З боку компанії “Мобіл-інвест” приділяється підвищена увага кар’єрі менеджерів. Не тільки сам менеджер, проте й сама компанія зацікавлена в його кар’єрному зростанні.

З метою формування управлінського резерву компанія “Мобіл-інвест” проводить підготовку господарських менеджерів універсального типу, а не вузькоспеціалізованих керівників. Ділова кар’єра обумовлена не тільки особистими результатами, проте й віком та стажем роботи (загальним і в компанії).

Для впровадження інновацій та нових технологій компанія “Мобіл-інвест” використовує технологію “ринги”, тобто технологію прийняття управлінського рішення знизу догори на засадах виваженої регламентації цієї процедури.

2. Компанія “Комаров і Ко”.

В останній рік у компанії “Комаров і Ко” проведено зміни в організаційних структурах управління, що привело до значних змін в управлінні персоналом. Ця тенденція проявляється в заміні жорсткого переліку професій та посадових інструкцій на більш широкі та лабільні; зменшенні об’єму роботи в штаб-квартирі та центральних офісах і відповідному зменшенні адміністративного апарату; переході на гнучкі системи оплати праці.

Управління в компанії “Комаров і Ко” базується на певних принципах та вимогах щодо персоналу фірми, за яких при відборі та найманні персоналу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

До загальних критеріїв відбору персоналу відносяться освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у команді, вміння працювати в колективі. Управлінські кадри працюють за призначенням. Компанія, орієнтована на вузьку спеціалізацію менеджерів та спеціалістів. Атестація працівників та молодших менеджерів відбувається один або два рази на рік. Результати атестації обговорюються між працівником та його безпосереднім керівником і підписується відповідний документ. Атестаційний документ містить перелік недоліків в роботі, шляхи їх подолання, попередження про звільнення або повідомлення, що подальше перебування на посаді залежить від покращення показників праці. Остаточне рішення щодо звільнення працівника приймає керівник на два-три рівня вище від безпосереднього керівника.

Горизонтальні структури управління обумовили впровадження в компанії елементи командного менеджменту, який забезпечується гнучким матеріальним стимулюванням. В компанії “Комаров і Ко” крім традиційних (посадовий оклад або тарифна ставка, доплати, премії) широко використовується принцип участі працівників та менеджерів у прибутках (участь в акціонерному капіталі компанії).

Спеціалісти залучаються до процесу прийняття управлінських рішень. Одним з основних елементів управління в компанії “Комаров і Ко” є децентралізація, яка сприяє співробітництву адміністративного апарату й працівників у досягненні мети організації. В останні роки в практиці роботи компанії “Комаров і Ко” набули поширення супербригади, члени якої від робітників до молодших менеджерів наділені повноваженнями щодо участі в управлінні фірмою: приймають оперативні рішення і участь у прийнятті рішень щодо стратегії бізнесу. Розвиток автономних форм виробничої діяльності за принципами самоврядування привів до виникнення підприємництва всередині організації.

Стан українського ринку¹

На українському ринку мобільних телефонів рівень конкуренції не дуже високий – 13 активно працюючих на ринку компаній. Їх частка становить не більше 20% ринку. По різних оцінках на українському ринку мобільних телефонів працює 4-8 тисяч торгових точок. Це і мережі, і дрібні підприємці, які мають по одному кіоску. Зрілим, структурованим, ринок мобільних телефонів можна буде назвати тоді, коли три - п'ять компаній будуть контролювати, як мінімум, половину ринку. Кількість салонів буде визначатись потребами ринку.

Починаючи з 2002 року на Україні було продано біля 15 млн. терміналів. Насиченість ринку за результатами 2005 року становила трохи більше 30%. За даними аналітиків холдингу Aventures Group, за перше півріччя 2006 року об'єм ринку мобільних телефонів становив 4,1 млн. терміналів і в грошовому виразі сягнув \$ 623,2 млн. За результатами 2005 року: 6 млн. терміналів та \$ 762 млн. За прогнозами експертів холдингу у 2006 році має бути продано 10 млн. пристроїв.

Середня ціна терміналів у першому півріччі 2006 року становила \$ 152. Розподіл проданих мобільних телефонів по цінових сегментах був таким:

\$ 70 – 21,6%	\$201-300 – 15,5%
\$71-100 – 18,6%	\$ 301-400 – 6,4%
\$101-130 – 20,7%	більше \$400 – 2,7%
\$131-200 – 14,5%	

За прогнозами експертів буде відмічатись тенденція до зменшення частки нижніх цінових сегментів, а дорогих – збільшуватись. Цьому має сприяти послуга споживчого кредитування. Тільки за перше півріччя 2006 року у кредит було продано 318 тис.шт. телефонів.

¹ Використано матеріали: Богданов В. Три-пять компаній будут контролизировать половину рынка// Бизнес.- 2006.- № 33.- С.88-91

За брендами лідером є Nokia (30,0%), Samsung (33,0%), BENQ-Siemens (12%), Sony Ericsson (9%). На долю інших виробників припадає близько 10% українського ринку мобільних телефонів. У зв'язку з тим, що телефони ламатися та морально застарівати, на ринку мобільних телефонів існує значний реплейсмент – заміна абонентами старих моделей телефонів на нові. Реально мобільним зв'язком на кінець 2006 року будуть користуватись 23 млн. чоловік. Середня тривалість експлуатації мобільного телефону буде скорочуватись і вже на кінець 2006 року становитиме біля 1,5 року.

За прогнозами мобільних операторів на кінець 2006 року глибина проникнення має становити 89%, а абонентська база – більше 40 млн. осіб. В наступні роки ринок має стабілізуватись за кількістю продажів мобільних телефонів. Проте, можливо відбудеться який-небудь технологічний прорив: мобільні телефони третього покоління або щось інше.

Завдання для обговорення

1. Визначте моделі менеджменту, за якими спрямовано роботу компаній “Мобіл-інвест” та “Комаров і Ко”.
2. Яку модель менеджменту більш доцільно застосовувати на українському ринку мобільних телефонів?
3. Яку модель менеджменту Ви обрали б при започаткуванні власної справи?

Ситуаційна вправа “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”²

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доказує зворотне: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом и налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов, компанія якою він керує за 12 років із невеликого ТОВ перетворилася в одне з найкрупніших бізнес-об'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 році він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства “Тедді-64”. Бізнес розпочав в 1992 році за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 роках компанія фінансово зміцніла, і чітко визначилась з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже у 1998 році об'єми реалізації

² Матеріал для ситуаційної вправи взято : В.Калугин „Я не вижу угроз перспективам аграрного бізнеса” //Бизнес.- 2004.- №10 (581).- С.106-108

продукції досягли 100 тис. тон. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано – почати вирощувати зернові.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями – світовими торговцями зерна, такими як “Каргилл”, “Альфред Топфер”, “Гленкор”. Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало біля 550 компаній - експортерів зерна, проте 25% об’єму експорту приходимось саме на ці транснаціональні корпорації.

С.Тарасов розумів, що при таких нерівних фінансових та лобістських можливостях жодна вітчизняна компанія не зможе довго складати конкуренцію на даному сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і крім торгівлі зерном зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1998 році було взято в оренду біля 500 га орної землі в Кіровоградській області з метою створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. З самого початку й по цей день всі агрофірми холдингу “Агронафтосервіс–СТ” були рентабельними. Навіть у 2003 році, коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу склала 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв – елеватор в Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С.Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном як компанію донор – джерело для внутрішніх інвестицій. На сьогодні для цього процесу залучені і банки, хоча холдінг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд “Агронафтосервіс–СТ” складають районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С.Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закупають за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

В останні роки переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найма та збереження висококваліфікованих фахівців він робить все можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

В сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю,

створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місце, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарадах.

Запитання до ситуації

1. Які якості менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу “Агронафтосервіс–СТ”.
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.

На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент – це не тільки наука, проте й мистецтво.

Індивідуальне завдання для самостійної роботи студента “Портрет українського топ-менеджера”

Використовуючи матеріали мережі Internet визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за наступними характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар’єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.
- Комунікаційна ефективність.
- Впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність.
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

Рекомендації до виконання

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору інформації, в якості ключового слова, можна набрати назву компанії. Наприклад, УМС керівництво. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії. Зразок інформації наведено нижче:

Адам Вояцкі, Генеральний директор

Адам Вояцкі перейшов до УМС у 2001 році з посади директора з маркетингу та продажу в найбільшій компанії мобільного зв’язку Польщі Ega GSM. Випускник Університету

Південної Австралії, пан Вояцкі розпочав свою кар'єру в якості менеджера проектів в Yapp Campbell Hoare Wheeler, найбільшій в Австралії компанії ринкових досліджень. Потім він працював менеджером з маркетингу і торговим представником в Комісії по торгівлі Австралії, після чого – менеджером з маркетингу в польському представництві Sun Microsystems. У 1999 році А. Вояцкі перейшов до Era GSM. Серед його захоплень гірськолижний спорт, туризм та література.

Для отримання більш конкретної інформації про Адама Вояцкі потрібно за ключове слово набрати “Адам Вояцкі менеджер” і продивитись інформацію про топ-менеджера та інтерв'ю з ним з сайтів періодичних видань та журнальних статей.

Доцільно також проаналізувати матеріали рейтингів провідних компаній та кращих топ-менеджерів України за останні роки. Наприклад, за адресою ukrrudprom.com ви можете отримати інформацію рейтингу ста кращих топ-менеджерів, що охоплює керівників 600 компаній України. Цінність цієї інформації полягає в тому, що топ-менеджерів оцінюють їх колеги по галузі, учасники ринку.

Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]

Тема 2. Сучасні теорії управління. Принципи управління

Питання для роздуму, самоперевірки

1. Розкрийте сутність законів та закономірностей менеджменту. Обґрунтуйте доцільність застосування законів менеджменту в практиці діяльності реальних організацій. Дайте приклад щодо кожного закону.
2. Назвіть та охарактеризуйте сутність принципів менеджменту А. Файоля?
3. Поясніть сутність та дію принципів менеджменту на прикладі конкретної організації або її підрозділів.
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Завдання для самостійної роботи:

1. Виходячи з визначення організації, назвіть можливі її форми.
2. Визначте історичні межі еволюції менеджменту як практики і менеджменту як галузі знань.
3. Дайте загальну порівняльну характеристику кожній із шкіл менеджменту.
4. Аргументуйте твердження, що системний підхід краще від інших дає змогу зрозуміти різницю між школами і підходами в менеджменті.
5. Визначте загальний зв'язок між людьми, організаціями і менеджментом.

Методичні вказівки до виконання завдання

Завдання №1. Слід врахувати, що класифікація організацій здійснюється за різними ознаками:

- за способом та метою утворення;
- за характером адаптації до змін;
- за принципами управління;
- за функціональними ознаками;
- за кількістю цілей;
- за взаємодією структурних підрозділів;
- за формами підприємництва;
- за величиною;
- за юридичним статусом.

Завдання №2-3. Виконання цього завдання передбачає використання знань, одержаних студентом під час вивчення дисципліни “Менеджмент” або “Основи менеджменту”. Відповідь доцільно оформити у вигляді таблиці.

Таблиця

Назва школи	Основні представники школи	Характеристика основних наукових поглядів

Ситуаційна вправа

На прикладі управлінського персоналу підприємства необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання 12 принципів продуктивності Емерсона.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

Результати оцінки ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві оформлюються у вигляді таблиці 3.

В колонці №3 таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

Таблиця

Оцінка ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві

Принципи продуктивності	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів продуктивності
1. Чітко визначені ідеали		
2. Здоровий глузд		
...		
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства виставляється оцінка за наступною системою: “5” – ставить за умови, що повністю виконуються всі вимоги конкретного принципу; “4” – при незначних відхиленнях; “3” – при помітних відхиленнях; “2” – при суттєвих відхиленнях; “1” – принципу не дотримуються.

Після проведення оцінки слід зробити графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи

Для підготовки відповідей доцільно скористатися основною літературою [1-10] та додатковою літературою [12, 15, 17, 25-27, 29,31, 35, 37-38].

Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 29,31, 35, 37-38]

Тема 3. Методи менеджменту

Ситуаційна вправа №1

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив в її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху привласнив собі раціоналізаторську ідею, звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20%. Ідея була підтримана і “раціоналізатор” отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Завдання до ситуаційної вправи №1

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до начальника цеху?
2. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до майстра?
3. Які саме методи менеджменту будуть доречними в цій ситуації?
4. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

Ситуаційна вправа №2

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства “Лакма” було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Минув місяць, після прийняття цього рішення. Директор підприємства “Лакма” отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.

Завдання до ситуаційної вправи №2

1. Якими мають бути дії директора підприємства по відношенню до менеджера, працівників відділу збуту?
2. Визначте методи менеджменту, які доцільно застосовувати в даній ситуації.
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Ситуаційна вправа №3

В цех №1 м'ясопереробного комбінату прийнято на роботу молодого спеціаліста, який тільки-но отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі є нескладними для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося. Спостерігаючи зі сторони, бригадир оцінює його дії як невпевнені, але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом вище керівництво комбінату наголошує: "Висока якість продукції – це наша візитна картка".

Завдання до ситуаційної вправи №3

1. Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації?
2. Які методи менеджменту бригадир може застосувати до молодого фахівця?
3. Яку політику має проводити керівництво підприємства щодо молодих спеціалістів?

Ситуаційна вправа №4

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робочих виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це і не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робочого. Ризикуючи життям, робочий ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання до ситуаційної вправи №4

1. Якими мають бути дії начальника цеху по відношенню до майстра, до робочого? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречним буде застосування соціально-психологічних методів в даній ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти стосовно організації роботи ремонтної бригади?

Ситуаційна вправа №5

В напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. В результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання до ситуаційної вправи №5

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій в колективі, ви запропонували би для вирішення проблеми?
2. Чи доречним буде застосування економічних методів в даній ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Ситуаційна вправа №6

Згідно плану навчального процесу викладач кафедри мав до кінця четвертого кварталу поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни “Історія економічних вчень”. Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальний департамент вимагає подати заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати віце-президенту навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

На кафедрі є ще один викладач, який має досвід викладання цієї дисципліни, але в іншому вищому навчальному закладі.

Завдання до ситуаційної вправи №6

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри, директора навчального департаменту?
2. Які методи менеджменту застосовуються у ВНЗ?
3. Які методи менеджменту завідувач кафедри має застосувати до обох викладачів?

Ситуаційна вправа №7

Викладач кафедри економіки - висококваліфікований спеціаліст з великими потенційними можливостями. Завідувач кафедрою покладає на нього великі надії щодо розробки навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак зі сторони викладача останнім часом не проявляється зацікавленість до організації навчального процесу.

Завдання до ситуаційної вправи №7

1. Визначить можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.
2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?

Ситуаційна вправа №8

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список співробітників, які, з його точки зору, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагородження. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів та вшанування передовиків, начальник відділу виявив, що один зі співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання до ситуаційної вправи №8

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень іде мова в цьому прикладі?

Ситуаційна вправа №9

Визначить, які з наведених видів виробничо-господарської документації (таблиця 1) можуть бути отримані в процесі реалізації функцій менеджменту (організування, планування, мотивування, контролювання, регулювання тощо) та методів менеджменту (економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні). Визначені функції та методи запишіть у колонку №1 та №2 відповідно.

Таблиця 1

Функція менеджменту	Метод менеджменту	Види виробничо-господарської документації
1.	2.	3.
		Графік руху транспорту
		Інструкції з експлуатації верстату
		Конструкторських схем складання машин
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми амортизації транспортних засобів
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації продукції

Функція менеджменту	Метод менеджменту	Види виробничо-господарської документації
1.	2.	3.
		План фінансування рекламної компанії на закордонних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників
		Положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту
		Положення про погодинну оплату праці водіїв
		Положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових показників
		Положення про преміювання працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць
		Посадові інструкції для працівників відділу збуту
		Посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу
		Програма заходів для стимулювання збуту
		Проект рекламної компанії
		Проект фінансування будівництва адміністративних приміщень.
		Протокол ділових переговорів з іноземними партнерами
		Фінансовий план
		Штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Штатний розпис працівників транспортної служби
		Штатний розпис працівників фінансово-економічного відділу

Ситуаційна вправа 10

Для наведених нижче функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути задіяні в процесі їх реалізації:

- 1) мотивування персоналу організації;
- 2) планування маркетингової діяльності;
- 3) організування роботи торгівельного відділу;
- 4) контролювання стану матеріально-технічного забезпечення організації (відділу);
- 5) регулювання діяльності транспортного відділу.

Відповідь оформіть у вигляді таблиці.

Приклад виконання завдання наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

№ п/п	Функція менеджменту	Методи менеджменту
1	Мотивування персоналу організації	1. Економічні (премія) 2. Адміністративні (винесення подяки) 3. ...
2

Література [1-10, 29, 35]

Тема 4. Організація управління підприємством (фірмою)

Ситуаційна вправа №1

Державне підприємство готельного комплексу “Київська Русь” Державного комітету України по туризму м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу “Русь-інтурист” у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу “Київська Русь” розраховано на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів та громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану з 10.00 до 23.00 год.

Завдання до ситуаційної вправи №1

1) Визначить загальну чисельність персоналу підприємства при умові 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2) Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих:

апарат управління - із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал - 55-60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал - 10-12% від загальної кількості працюючих;

3) Складіть перелік необхідних посад та визначити їх чисельність (див. ситуаційну вправу №1).

4) Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу “Київська-Русь” та покажіть на схемі зв’язки між її елементами.

5) Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом “Київська-Русь”. Структура положення про функціональний підрозділ показано в додатку 1.

6) Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю використовуючи опис посади (додаток 1).

*Додаток 1**Опис посади: менеджер готелю*

Опис. Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і вдоволення потреб його постояльців. Його обов'язки також можуть включати управління роботами, пов'язаними із продовольчим забезпеченням (в ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. В невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

Кваліфікація. Досвід роботи у готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи у цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або літом на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі і мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

Перспектива. Потреба в цій посаді росте швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної і тимчасової роботи.

Заробітна плата. Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від об'єму виконуваних робіт.

Ситуаційна вправа №2

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, в т.ч. управлінського персоналу - 21 чол. (керівник підприємства - 1; заступників керівника підприємства - 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління - 3; товарознавців - 3; економістів -2; головних бухгалтерів - 1; бухгалтерів - 2; інспектор з кадрів 1; касирів центральної каси - 2; адміністраторів - 2; завідувач господарством -1; секретар офісу -1; робітників - 91 чол.).

Завдання до ситуаційної вправи №2

1) Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.

2) Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3) Розробіть Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (Структура Положення про функціональні підрозділи наведена вище).

4) Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар” використовуючи опис посади (додаток 2).

Додаток 2

Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі

Опис. Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг і інше, його найперша задача — зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар робиться, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

Придатність (кваліфікація). Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без. Перевага, звичайно, для людей, котрі мають ступінь бакалавра в бізнесі.

Перспектива. Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи буде швидко зростати. Робота продавцем у роздріб – не погане місце роботи з неповним робочим днем.

Заробітна плата. Зарплата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

Опис посади: продавець оптової торгівлі

Опис. Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть в закладах і школах, лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їх компанія. В додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, порадити, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою і обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Кваліфікація (придатність). Повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань, так наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями у галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад, продукти харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

Перспективи. Припускається, що кількість посад у цій галузі зросте.

Зарплата. Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують (фіксовані) зарплати, інші працюють за компенсацію і комісійні.

Література [1-10, 24, 35-38]

Тема 5. Функції управління виробництвом

Розрахункова задача “Визначення коефіцієнта бездефектності праці”³

I. Постановка задачі

В ВАТ “Альфа” має відбутись чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Вам доручено визначити коефіцієнт

³ Використаний матеріал : Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум.-К: “Магнолія плюс”, Львів: “Новий світ-2000”, 2003.-336 с.

бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

II. Інформаційна база задачі

Таблиця

Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”.

Прізвища та Ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії
	заданий	фактичний	порушення графіку поставок поліпші	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність в роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кузнецов В.С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бекетов Б.Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І.Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60
Петров В.А.	10	8	-1	1	-	-	-	-	-	-	50
Гала Г.А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В.І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н.І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай І.Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О.Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П.О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50
Рус О.Л.	3	3	1	2	-	-	-	-	-	-	60
Круглов Р.Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П.Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н.Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І.Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І.Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н.С.	7	8	-	2	-	-	-	-	1	-	55
Галкіна В.Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	50
Глухова Н.Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Є.Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В.І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

III. Завдання до задачі

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації для атестаційної комісії.

IV. Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі.

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (Кб), який розраховується за формулою:

$$K_{\sigma} = K_{\epsilon} \times K_{\gamma},$$

де: K_{ϵ} – коефіцієнт відповідальності;
 K_{γ} – коефіцієнт якості роботи;

$$K_{\epsilon} = T : T_{\phi},$$

де T – заданий термін виконання завдання, дні або години;
 T_{ϕ} – фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_{\gamma} = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\Pi i},$$

де: $K_{\Pi i}$ - порушення при виконанні i -го завдання
 n - кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові. Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що числова оцінка кожного порушення: порушення графіків поставок - 0,2; порушення місячних планів - 0,3; неритмічне завантаження цехів - 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність в роботі - 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку - 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів - 0,3.

Ситуаційно-аналітична задача “Універсальні проблеми універсаму”

I. Загальна інформація

Загальна характеристика ВАТ «Універсам «Центральний»

ВАТ «Універсам «Центральний» створено в червні 1995 року. Воно є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою та торговий знак. Діє ВАТ згідно із Статутом, який затверджено загальними зборами акціонерів 1 червня 1995 року, протокол №1.

В цілому діяльність підприємства є достатньо ефективною. Серед своїх партнерів підприємство набуло репутації порядного та надійного. Підприємство розташовано у спальному районі міста обласного значення. Здійснює продаж товарів продовольчої (75%) і непродовольчої групи (25%). Режим роботи з 8.00 до 19.00 год., перерва з 13.00 до 13.30 год. Автостоянка

поруч із торговим приміщенням дозволяє покупцям не турбуватися про безпеку машин, працівників універмагу обслуговують безкоштовно.

Центральне опалення, водопостачання, вентиляція, кондиціонування, використання світильників денного світла у торговельних залах і адміністративних та підсобних приміщеннях, пожежна та охоронна сигналізація відповідають вимогам.

Будівля універсаму обладнана центральним кондиціонуванням. Хоча у перспективних планах ВАТ передбачено переобладнання торговельних залів сучасними і поглинаючими менше електроенергії системами кондиціонування.

Функціонують три комп'ютеризовані комплекси: "Товарорух" (комп'ютерна мережа для розрахунків із споживачами, комп'ютери на складах та у торговельних відділах для вдосконалення обліку руху товарів), "Диспетчер", "Законодавча база".

Комерційну діяльність здійснюють 4 торговельні відділи, які обслуговують 20 продавців-товарознавців. Працівники торговельного залу та комірники матеріально відповідають за збереження товарно-матеріальних цінностей, що забезпечується укладанням договорів адміністрації із працівниками торговельного залу та комірниками.

Основними постачальниками продукції є виробничі вітчизняні підприємства та торгово-посередницькі фірми. Час від часу відбуваються зміни у складі постачальників.

Сформульована у Статуті ВАТ місія – задоволення попиту на продовольчі товари, насамперед, вітчизняного виробництва; забезпечення високої якості обслуговування з урахуванням інтересів власників та працівників – відображає розуміння керівництвом підприємства значення питань якості обслуговування. Сучасне стабільно функціонуюче підприємство має сталі показники діяльності, але це не заспокоює керівництво, яке усвідомлює необхідність поступального розвитку як передумови виживання у конкурентній боротьбі.

Голова правління ВАТ «Універсам «Центральний» скликав нараду провідних фахівців для обговорення питань, які потребують оперативного вирішення.

Інформація, яка обговорювалася на діловій нараді

На підприємстві залишається вакантним місце керівника економічного відділу. Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів, і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший – не має достатнього досвіду роботи.

В процесі проведеного тестування співробітників торговельного відділу №4 (непродовольчі товари), було виявлено, що деякі з них не ознайомлені з сучасними технологіями роботи з покупцями. В результаті це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів та продуктивності праці продавців.

За результатами роботи торговельного відділу №1 і №2 за минулий рік було вирішено підняти заробітну плату працівникам на 15%. Крім того, найкращим продавцям за результатами роботи та дотримання трудової дисципліни підприємство надало додаткову відпустку строком на тиждень.

Однак за результатами перевірки роботи обох торговельних відділів за квітень-травень поточного року було виявлено, що у відділі №1 продуктивність праці зменшилася, планові показники завдання як за квітень, так і за травень поточного року недовиконанні на 6% та 8% відповідно. Збільшилася кількість запізнень співробітників торговельного відділу №2 на роботу. Слід зазначити, що в лютому цього року відбулася зміна керівництва торговельного відділу №2.

На нараді було зазначено, що стимулююча система оплати праці має бути пов'язана не лише з рівнем виконання чи перевиконання планових показників, а і враховувати ділові якості працівника, рівень його професійної майстерності, ставлення до праці.

На початку 2000 року на ВАТ «Універсам «Центральний» було запроваджено нову послугу – доставку замовлення покупцям додому. Частина клієнтів (корпоративні) працюють за попередніми замовленнями, і доставка здійснюється за здалегідь узгодженими графіками. Від інших клієнтів прийом замовлення і доставка здійснюються в оперативному режимі. Попит на цю послугу збільшується – зростає довіра клієнтів. Разом з тим існують суттєві сезонні коливання в обсягах продажу і відповідно поставок. Улітку спостерігається скорочення на 30-40% від загального рівня продаж (за винятком прохолоджуючих напоїв та морозива). Однак, вже зараз, на початку літнього сезону виникають перебої з наявністю на складі ВАТ необхідної кількості прохолоджуючих напоїв та морозива, через що підприємство не в змозі інколи виконати оперативно в повному обсязі замовлення, що надійшли.

Для доставки продукції використовується власний транспорт підприємства, який обслуговує бригада з 3 водіїв-експедиторів. Усі водіїв-експедитори мають значний досвід роботи і високу професійну кваліфікацію.

Однак робота транспортної служби в цілому не задовольняє керівництво підприємства. Виявлено, що один із водіїв, порушивши правила дорожнього руху, спровокував ДТП, наразивши на небезпеку пішоходів. Під час відвантаження замовлень клієнтам, які розташовані на іншому кінці міста або за містом виникають труднощі з відправленням водіїв-експедиторів у відрядження. Вони відмовляються їхати за будь-яким приводом. Минулого разу цю проблему було вирішено шляхом визначення черговості відряджень. Але через деякий час це питання знову стало актуальним. Спроби встановити черговість призвели до конфліктів, оскільки на думку водіїв-експедиторів, при встановленні черговості не враховується загальна завантаженість. Тому щоразу доводиться діяти умовляннями або адміністративними методами.

Багато труднощів також виникають при виконанні оперативних замовлень. Часто мають місце випадки коли надходить замовлення від покупця, але на цей час не має жодної вільної машини. Хтось з водіїв на лікарняному, у когось машина на ремонті. Все це створює багато труднощів для керівництва транспортної служби. Намагання вирішити проблеми адміністративними заходами не принесли успіху. Для розв'язку цієї ситуації було прийнято рішення зробити більш жорстким облік завантаження водіїв-експедиторів, що потребувало введення додаткової посади і, відповідно, матеріальних і

фінансових витрат. Хоча слід зазначити, що всі вжиті заходи не виключають ймовірності виникнення конфліктів і непорозумінь.

Зарплата у водіїв–експедиторів постійна (оклад). Не враховується при оплаті стаж та досвід роботи. За останні 2 роки зарплата не змінювалася. Саме у транспортній службі найбільша плинність кадрів на підприємстві.

На минулому тижні керівництвом транспортної служби разом з начальником відділу кадрів було проведено розмову з кожним з водієм-експедитором, за результатами якої зроблено висновок про доцільність більш широкого використання економічних стимулів в управлінні персоналом.

Виявлено, що на минулому тижні диспетчер вчасно не передала водіям зміни у графіку перевезень, що призвело до плутанини та несвоєчасності доставки замовлення клієнтам. Від одного з корпоративних клієнтів (фірма “Альфа”) надійшла скарга.

Під час технічного огляду стану торговельного обладнання ВАТ «Універсам «Центральний» було виявлено, що 10% обладнання торговельних залів №1-4 потребують ремонту, а 5% - повного оновлення. Задля забезпечення високого рівня якості обслуговування покупців необхідно в оперативному порядку вирішити це питання.

Продавці відділу реалізації м'ясної та м'ясопереробної продукції зазначають, що після проведеного ремонту холодильного обладнання працівниками ПП “Мережа”, воно все однак залишається непридатним для безпечної експлуатації і потребує заміни. Оплату за надання послуг вже здійснено.

З ПП “Мережа” ВАТ «Універсам «Центральний» в 2003 році уклала договір на обслуговування спеціального холодильного обладнання. Хоча останнім часом від інших торговельних підприємств і організацій сфери громадського харчування надходять скарги на адресу цієї компанії. Нині на ринку послуг з ремонту спеціального холодильного обладнання добре зарекомендувала себе компанія “Юта”.

Враховуючи запити споживачів, в минулому місяці було придбано технологічне обладнання, яке здійснює нарізку ковбаси, м'яса, сиру. А також проведено інструктування персоналу щодо роботи з новим обладнанням. Від продавців торговельного залу надходять скарги стосовно придбаного обладнання, а саме: воно часто виходить із ладу, що призводить до зростання відсотка браку під час здійснення технологічних операцій.

Обладнання було придбано в торговельній фірмі “Компас”. Згідно з документом, який визначає гарантійні вимоги, гарантія видається строком на один рік від дати покупки. Гарантія діє в тому випадку, якщо товар буде визнано несправним з вини виробника, при виконанні споживачем усіх вимог експлуатації. В такому випадку товар підлягає заміні. Усі непорозуміння з якості виробу розглядаються торговельною фірмою на підставі висновку сервісного центру “Компас-сервіс”. Згідно з умовами гарантії під час придбання покупець був ознайомлений з технічними характеристиками, правилами експлуатації та налагодження приладу і підтвердив, що прийняте

упаковане обладнання відповідає необхідній якості і з умовами обслуговування він згоден.

З метою послідовної реалізації політики оптимізації торгівельних площ, було запропоновано непродовольчій мережі “Космо” розмістити торгівельну точку на першому поверсі ВАТ «Універсам «Центральний». В результаті відвідуваність ВАТ в цілому зросла.

Від компанії “Мечел” (корпоративний клієнт), з якою було складено договір на доставку замовлень, надійшла на визначену договором дату оплата в розмірі лише 50% від вартості поставленого товару. Раніше подібних фактів зі сторони цього клієнта не було зафіксовано.

На цьому тижні було зафіксовано факт нестачі 250 грн. в касі, яка обслуговує торгівельний зал №4 (непродовольчі товари).

За результатами проведеного співробітниками економічного відділу підрахунку виявлено, що фактична собівартість автотранспортних перевезень (доставки замовлень) перевищує заплановану, що не сприяє забезпеченню конкурентоспроможності цих послуг за економічними характеристиками.

За результатами планової роботи інвентаризаційної комісії, яку очолював голова правління ВАТ, виявлено, що на складі не вистачає 2-х комплектів спецодягу для продавців, та одного комплекту для технічних працівників.

З рекламним агентством “PIA” було укладено договір на організацію проведення рекламної компанії. Результати проведеної роботи виявилися неефективним. Існує потреба в розробці нового проекту рекламної кампанії ВАТ «Універсам «Центральний».

Протягом останнього місяця виробниче підприємство “Ютас” здійснювало постачання борошномельно-круп’яної продукції за цінами, які на 8% вище від минулого місяця, обумовлюючи це ситуацією на продовольчому ринку зерна. Крім того, в останній партії поставок фасованої продукції (вермішель, макарони) виявлено багато пошкоджених упаковок. Поставки продукції здійснюються силами виробничого підприємства.

Маркетингові дослідження виявили, що останнім часом не відбувалося суттєвих коливань цін як на ринку продовольчого зерна, так і готових продовольчих виробів відповідного сегменту ринку продукції харчової промисловості. Слід зазначити, що в минулому році виникала подібна ситуації. Тоді керівництву ВАТ «Універсам «Центральний» та виробничого підприємства “Ютас” вдалося узгодити питання цінової політики. Два місяці тому на підприємстві “Ютас” відбулася зміна вищого керівництва.

Разом з тим, компанія “Верета” (здійснює оптові поставки продуктів харчування), із якою укладений договір на постачання продукції олійно-жирового продуктового підкомплексу (олія, маргарин, майонез), пропонує ВАТ «Універсам «Центральний» здійснювати також і постачання борошномельно-круп’яної продукції. Співпраця з торгівельною компанією “Верета” триває протягом трьох років і за цей час жодних непорозумінь не виникало, завжди знаходили спільну мову.

Виявлено, що інформація щодо змін у законодавстві, яке регулює діяльність підприємств в Україні, надходить невчасно та зі значним

запізненням, що призводить до значних фінансових втрат та порушення норм чинного законодавства.

II. Завдання для обговорення

1. Визначити перелік проблем у ВАТ «Універсам «Центральний», які потребують оперативного регулювання.
2. Розробити відповідні управлінські рішення з метою усунення виявлених у процесі контролю недоліків, відхилень та збоїв.
3. Визначити характер впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи підприємства.
4. Підготовлені розробки оформити у вигляді таблиці, приклад якої наведено нижче (табл.1).

Таблиця 1

Регулювання у ВАТ «Універсам «Центральний»*

Ресурси	Виявлені у процесі контролю недоліки, відхилення, збої	Прийняття відповідних управлінських рішень в керуючій системі з метою усунення недоліків, відхилень та збоїв	Характеристика впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи підприємства
1	2	3	4
Трудові	Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів, і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший – не має достатнього досвіду роботи.	Голова правління прийняв рішення звернутися до кадрової агенції щодо підбору кандидата на вакантну посаду відповідно до висунутих кваліфікаційних вимог.	Запобігає некомпетентній роботі працівника на відповідальній посаді.
Фінансові			
Матеріальні			
Інформаційні			

Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 29,31, 35, 37-38]

* Для прикладу наведено табличне оформлення процедури регулювання питання, пов'язаного з трудовими ресурсами.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДСИСТЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 6. Менеджмент функціональних підсистем організації

Питання для обговорення

- 1) Організація управління в підсистемі лінійного керівництва.
- 2) Організація управління в підсистемі технічного керівництва.
- 3) Організація управління в підсистемі економічного керівництва.
- 4) Організація управління в підсистемі управління маркетингом.
- 5) Організація управління в підсистемі виробничого керівництва.
- 6) Організація управління в підсистемі керівництва персоналом і соціальним розвитком.
- 7) Організація управління в підсистемі управління виробничими запасами.
- 8) Організація управління в підсистемі забезпечення системи управління.

Література [1, 3, 4, 7, 9-10, 11-14, 16, 19-24, 28, 32-34, 37]

Тема 7. Управління цільовими підсистемами організації

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Категорії платежів за забруднення навколишнього середовища: платежі за нормативно-допустиме забруднення або гранично допустимі викиди чи скиди; платежі за нормативні постійні та разові (залпові) викиди чи скиди; штрафні санкції.

2. Визначення плати за забруднення навколишнього природного середовища пересувними джерелами забруднення

3. Правові аспекти стягнення платежів за викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення

4. Правові аспекти стягнення платежів за скиди забруднюючих речовин у поверхневі води, територіальні та внутрішні морські води, а також підземні горизонти

5. Правові аспекти стягнення платежів за розміщення відходів у навколишньому природному середовищі

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно підкреслити те, що на території України існують єдині встановлені правила виплат за викиди забруднюючих речовин в навколишнє природне середовище і розміщення в ній відходів промислового, сільськогосподарського, будівельного і інших виробництв, а також стягнення відповідних платежів з підприємств, установ і організацій. Плата за забруднення навколишнього середовища встановлюється за:

– викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними і пересувними джерелами забруднення;

- скидання забруднюючих речовин в поверхневі води, територіальні і внутрішні морські води, а також підземні горизонти, зокрема скидання, які проводяться підприємствами через систему комунальної каналізації;

- розміщення відходів в навколишньому природному середовищі.

Платежі за викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів в навколишньому природному середовищі стягуються з підприємств незалежно від форм власності і відомчої приналежності. Стягнення платежів не звільняє підприємства від відшкодування збитку, заподіяного порушенням природоохоронного законодавства. Розрізняють такі категорії платежів за забруднення навколишнього середовища:

- платежі за нормативно-допустиме забруднення, тобто за викиди (скидання) речовин в межах норм лімітів (гранично допустимих норм викидів (скидів));

- платежі за постійні нормативні і разові викиди (скидання);

- штрафні санкції.

Ліміти розміщення відходів в навколишньому природному середовищі розраховуються для підприємств як фізичний об'єм відходів за класами їх токсичності згідно дозволам на розміщення, які видаються в установленому порядку і визначаються в тоннах на рік.

Нормативом плати за викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів в межах встановлених лімітів є розмір плати за одну тону певної забруднюючої речовини з урахуванням класу забруднюючих речовин. За викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів в межах встановлених лімітів визначаються базові нормативи плати і коефіцієнти, які враховують територіальні екологічні особливості.

За понадлімітні викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів встановлюється підвищений розмір плати на підставі базових нормативів плати, коефіцієнтів, які враховують територіальні екологічні особливості, і коефіцієнтів кратності плати за понадлімітні викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів.

Коефіцієнти кратності плати за понадлімітні викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів встановлюється Радами народних депутатів базового рівня в межах від 1 до 5.

У разі відсутності на підприємстві затверджених в установленому порядку лімітів викидів і скидань забруднюючих речовин і розміщення відходів, плата за викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів стягується як понадлімітна.

Платежі підприємств за викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів в межах лімітів відносять до витрат виробництва, а за понадлімітних вилучаються за рахунок прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства.

Література [1, 3, 4, 7, 9-10, 11-14, 16, 19-24, 28, 32-37]

Тема 8. Менеджмент підсистеми забезпечення виробничої діяльності організації

Питання для обговорення

- 1) Управління ремонтно-технічним обслуговуванням виробництва.
- 2) Управління забезпеченням виробництва технологічним оснащенням.
- 3) Управління енергетичним забезпеченням підприємства.
- 4) Управління транспортним обслуговуванням виробництва.

Література [1, 3, 4, 7, 9-10, 11-14, 16, 19-24, 28, 32, 34-37]

Тема 9. Діагностика системи менеджменту організації

Питання для самоконтролю

1. Що таке діагностика організації?
2. Які основні задачі діагностики діяльності підприємства?
3. Який основний зміст і принцип управлінської діагностики?
4. Які етапи Ви знаєте процесу діагностики підприємства?
5. Що собою становить організаційно-управлінський аналіз?
6. Розкрийте зміст основних напрямків організаційно-управлінського аналізу?
7. Які джерела інформації напрямків організаційно-управлінського аналізу?

Література [1-10, 25, 26, 35]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ПРОЦЕС І МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Тема 10. Організація процесу управління

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте основні принципи організації процесу управління?
2. Які вимоги підвищення ефективності управління виробництвом?
3. На що спрямовано регламентацію управлінської діяльності?
4. У чому суть функціональної матриці?
5. Розкрийте зміст матричної схеми повноважень по прийняттю рішень.
6. Яка основна задача проектування організації процесу управління?
7. Які основні принципи розробки положення про посади?
8. Дайте характеристику «сфері відповідальності».

Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]

Тема 11. Механізм управління організацією

Питання для самоконтролю

1. Що собою становить механізм управління?
2. Опишіть алгоритм формування структури механізму управління організації.
3. Сформулюйте і поясните поняття «комплексний механізм управління».

4. Яка структура комплексного механізму управління?
5. Приведіть основні поняття мотиваційного механізму.
6. Розкрийте зміст мотиваційного механізму господарювання.
7. Що таке організаційний механізм управління?
8. Опишіть структуру організаційного механізму управління.
9. Дайте характеристику правовому механізмові управління.
10. Які основні групи правових норм можна виділити в правовому механізмі?

Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]

Тема 12. Організаційні зміни та ефективність управління

Ситуаційно-аналітична задача “Створення авіаконцерну України”

I. Загальна інформація⁴

Загальна характеристика підприємств авіабудівної галузі

У середині вересня 2004 р. міністр промислової політики України Олександр Неустроєв оголосив про намір Уряду створити міцну управлінську форму – державний концерн “Антонов”, що повинна об'єднати розроблювача літаків Авіаційний науково-технологічний комплекс (АНТК) “Антонов”, а також двох виробників - Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП) і Київський державний авіаційний завод “Авіант”. Позиції сторін: ХДАВП виступає за створення об'єднання в самі стислі терміни, АНТК ставиться до урядових ініціатив украї критично, трудовий колектив “Авіанта” разом з “антоновцями” виступив з відкритим листом, у якому висловив стурбованість планами Уряду. При цьому всі учасники процесу заявляють, що, звичайно ж, поєднуватися треба.

Суттєве значення для об'єднання має співвідношення чисельності працівників вищезгаданих авіабудівних підприємств.

Метою організаційних змін є: необхідність встановлення в інтересах замовника чіткої взаємодії всіх підрозділів авіаційного бізнесу - від розробника до служб продажу і сервісу. За задумом Мінпромполітики, саме створення концерну “Антонов” має послужити досягненню цих цілей.

Відповідний пакет документів перебуває на узгодженні в цілому ряді центральних органів виконавчої влади. Передбачається, що учасники концерну збережуть статус юридичних осіб. Однак при цьому буде створена управлінська “надбудова” у вигляді генеральної дирекції з цілим рядом департаментів, які займуться стратегічними питаннями, а також рада нагляду із представників державних органів влади.

Аналіз ринку

Ідея створення державного авіабудівного концерну полягає в тому, щоб на державному рівні створити структуру, яка дозволить ефективно досягти основної мети – захопити ринок авіаційної техніки, продавати літаки, у першу

⁴ Матеріал для ситуаційно-аналітичної задачі взято: Дмитрій Поддубный. Воздушная болезнь роста // Бизнес. – 2004. - №43(614). – С.114-119

чергу, регіональної пасажирської і транспортної авіації, в усі країни світу.

Як показує практика світового авіаційного бізнесу, найсильнішими стають інтегровані компанії. У США ще в 1960-і роки у цивільному літакобудуванні майже на рівні з Boeing конкурували McDonnell Douglas, Lockheed і ряд інших фірм. У Європі існувало кілька десятків авіабудівельних компаній. Зараз же основні доходи в авіабудівному бізнесі ділять американський концерн Boeing і європейський консорціум Airbus Industry з річним оборотом приблизно по \$40 млрд. Два супергіганти контролюють світовий ринок цивільних літаків у всіх основних секторах, крім регіональної авіації. В останній ніші домінують канадська компанія Bombardier з річним доходом біля \$8 млрд. (яка також пройшла свій “інтеграційний” шлях, поглинувши цілий ряд північноамериканських авіабудівних фірм) і бразильська Embraer з річним доходом більше \$2 млрд. У Російській Федерації вже кілька років спостерігається процес об'єднання конструкторських бюро й серійних підприємств. Наприклад, в управлінні ВАТ “Авіаційна холдингова компанія “Сухий” перебувають пакети акцій декількох розроблювачів ВАТ “ДКБ “Сухий”, ЗАТ “Цивільні літаки Сухого”, ТАНТК ім. Берієва, а також заводів по серійному виробництву ВАТ “КнААПО ім. Гагаріна”, ВАТ “НАПО ім. Чкалова” і НПК “Іркут”. При цьому корпорація “Іркут” володіє 70% акцій ДКБ ім. Яковлєва й 45% ТАНТК. Під маркою російської літакобудівної корпорації “МіГ” працюють ДКБ ім. Мікояна, ДКБ ім. Камова, серійні заводи та спеціальні підрозділи по продажу авіаційної техніки й організації сервісу. Більше того, у цей час іде процес об'єднання РСК “МіГ” і НПК “Іркут”. У вересні президент РФ Володимир Путін підписав указ про створення концерну “Авіоніка” шляхом об'єднання декількох приладобудівних підприємств і конструкторських бюро. Також ведеться робота зі створення національної авіабудівної корпорації в області цивільного літакобудування.

Зауважимо, що інтегровані компанії у США та Європі – це переважно приватні підприємства, в той час як в Україні планується створення державного концерну.

В розпал дискусії в жовтні 2004р. АНТК “Антонов” подав у Господарський суд Харківської області ряд позовів на ХДАВП загальною сумою близько 105 млн. грн. Підстава - “несплата коштів ХДАВП по договорах з АНТК “Антонов” за період з 2000 р. по 2002 р.”. Заступник головного конструктора АНТК “Антонов” Олександр Ківа сказав: “Ми не визнаємо, що подача позовів випадкова. Просто ці зобов'язання існували давно, і до певною мірою керівництво харківського авіазаводу демонструвало готовність їх виконувати. Так, була проведена реструктуризація, велися переговори про відстрочки. Але зараз, коли мова зайшла про об'єднання в концерн, існує небезпека, що ці борги вольовим рішенням можуть списати...”.

Асортиментна політика

Якщо опустити безліч теоретичних суперечок із приводу методів створення концерну, за всім цим явно проглядаються економічні інтереси. І кожному зі сторін можна зрозуміти. Харківський авіазавод, найімовірніше, претендує на лідерство в об'єднанні. Наприклад, за інформацією авіабудівників,

Мінпромполітики на цей пост просуває генерального директора ХДАВП Павла Науменка.

У рамках концерну його учасники стануть прямо підпорядковані керівництву нового об'єднання, і, відповідно, той, хто “посяде верхи”, зможе диктувати стратегію розвитку авіапрому. Тому “антоновці” побоюються, що механічне об'єднання приведе до економічного краху їхнього підприємства. А “Антонову” є що втрачати. У нього зараз найвагоміший оборот в “трійці”. Адже саме АНТК виступав і виступає основним оператором від України в цілому ряді проектів: від іранського контракту на Ан-140 і робіт над перспективним Ан-70 до просування на світовий ринок транспортних Ан -124. Природно, що “антоновці” не хотіли б допустити “розпорошення” доходів, які їм приносить власна авіакомпанія “Авіалінії Антонова” (транспортні авіап перевезення), чий внесок в оборот АНТК становить більше 50%. “Антоновці” думають, що після створення концерну вони втратять ринок транспортних літаків. І ці побоювання небезпідставні. Наприклад, відповідно до заяв Павла Науменка, експлуатація літаків – це глухий кут. Крім того, ХДАВП не влаштовує, що АНТК “Антонов” займається подовженням ресурсу турбогвинтових літаків Ан-24 (для регіональних пасажирських перевезень). Адже для ХДАВП це ускладнює просування на ринок турбогвинтових Ан -140 (один з літаків, на виробництві яких натеper і зосереджене харківське підприємство). Але, на думку фахівців АНТК, навіть якщо “розчистити” ринок від Ан-24, питання збуту Ан-140 не вирішиться, а підприємство втратить одне із джерел доходу, оскільки платоспроможній попит у країнах третього світу дуже низький, і там воліють купувати дешеву продукцію західних авіабудівників, що вже була у використанні. В той же час у розвинених країнах на ринку регіональних перевезень зростає попит на турбореактивні літаки, що підтверджує динаміка продажів провідних світових виробників. Окрім того, цілком конкурентоспроможним на світовому ринку може стати турбореактивний Ан-148, перший зразок якого 15 жовтня 2005р. був вдало презентований на АНТК “Антонов”. Але його масові продажі можуть початися тільки у 2006 р. В цьому проекті харків'яни залучені мінімально. Тому “антоновці” вважають: щоб об'єднуватися в концерн, потрібно мати напрацьований портфель замовлень і єдину думку гравців з приводу перспектив розвитку авіапрому. Але при цьому вони виступають за більш “м'які” форми інтеграції - консорціум, корпорацію й т.п., де учасники будуть мати більше свободи при стратегічному плануванні свого розвитку. Більш того, на їхню думку, без зайвого втручання вони зможуть успішно кооперуватися з російськими й українськими авіабудівниками. Доказом цього може служити підписання 20 вересня 2004 р. “Угоди про партнерство по програмі АН -148” п'ятьма підприємствами України й Росії, які об'єднали свої зусилля в реалізації перспективного комерційного проекту без будь-якого тиску. Потенційні російські замовники Ан-148 з деяким побоюванням дивляться на ймовірність об'єднання українського авіапрому в концерн, що може негативно відбитися на успіху проекту. Співробітники АНТК “Антонов” не згодні з квапливим і необґрунтованим прийняттям рішень відносно підприємств, що мають стратегічне значення для держави, без

необхідних обґрунтувань, розробки і затвердження порядку створення інтегрованих науково-виробничих структур, виконання заходів щодо реструктуризації основного виробничого потенціалу в авіаційній галузі... “.

Збут продукції

За словами представників Харківського державного авіаційного виробничого підприємства саме в рамках концерну можливо домогтися результату при просуванні марки “Антонов” на світовий ринок. На думку керівництва заводу при чинних взаєминах суб'єктів авіапрому Україна не зможе щорічно випускати літаки десятками й грати скільки-небудь істотну роль в авіаційному світі. В Україні літаки збирають Київський та Харківський авіаційні заводи. Розробник – АНТК “Антонов”. Виробник серійно випускає літаки, вкладає кошти у розвиток виробництва, маркетинг, повною мірою відповідає за якість продукції. Через деякий час і перед покупцем постає питання куди йому звертатися з приводу подовження ресурсу, додаткових функцій, модифікації літака. А звертатися необхідно до розробника. Тому необхідним є створення інтегрованої структури, яка б дозволила вирішувати всі питання без зайвих сумнівів. Окрім вигоди для покупців це також дозволить підприємствам заощадити значні кошти на рекламу і просування однакової продукції.

Завдання для обговорення

1. Запропонуйте форму об'єднання авіакомплексу України та побудуйте організаційну структуру цього комплексу. Обґрунтуйте роль кожного з вищезазначених підприємств та його місце в новій організації.
2. Визначте для кожного підприємства переваги від утворення авіакомплексу України.
3. Здійсніть планування змін і оберіть техніку змін, що включає:
 - визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;
 - визначення впливу змін на інші елементи організації;
 - визначення ступеня участі організацій в проведенні змін;
 - вибір техніки (засобів) здійснення змін.
4. Розробіть комплекс робіт в рамках процесу проведення організаційних змін для кожного підприємства відповідно.
5. Визначте основні причини опору організаційним змінам для кожного підприємства, що пов'язані з негативними наслідками від утворення авіакомплексу України.
6. Оберіть стратегію подолання опору організаційним змінам, яка б найбільше відповідала ситуації, що склалася.
7. Оцініть в які терміни буде можливим об'єднання вищезгаданих підприємств та які умови є визначальними для легітимного створення авіакомплексу України.

Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

Роботу доцільно проводити у малих групах, що окремо надають відповіді на завдання задачі для кожного з підприємств, що розглядаються в ситуаційно-

аналітичній задачі:

1. Авіаційного науково-технологічного комплексу (АНТК) “Антонов”;
2. Харківського державного авіаційного виробничого підприємства (ХДАВП);
3. Київського державного авіаційного заводу “Авіант”.

Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу й активною формою самостійної роботи студентів,

Мета контрольної роботи - поглибити та систематизувати здобуті в процесі вивчення курсу теоретичні знання, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами і застосовувати теоретичні знання та набуті навички на практиці для дослідження й аналізу адміністративних процесів, що є основою адміністративного менеджменту.

Контрольну роботу студент виконує у формі реферату.

Обсяг контрольної роботи у формі реферату має становити від 15 до 20 стр. (комп'ютерний набір - 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman) Структура контрольної роботи наступна: титульна сторінка, план, вступ, основна частина, висновки, список використаної літератури. Список використаної літератури має містити не менше 15 джерел. При потребі оформляються додатки.

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Характерні риси теорії і практики управління.
2. Класична американська модель управління.
3. Японська система управління.
4. Сучасні теорії управління. Принципи управління.
5. Сутність і класифікація методів менеджменту.
6. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
7. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
8. Менеджмент функціональних підсистем організації.
9. Управління цільовими підсистемами організації.
10. Менеджмент підсистеми забезпечення виробничої діяльності організації.
11. Діагностика системи менеджменту організації.
12. Організація процесу управління.
13. Комплексний механізм управління організацією.
14. Управління організаційними змінами.
15. Ознаки ефективного управління організацією.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Менеджмент - наука і мистецтво.
3. Особлива складність і актуальність теорії і практики менеджменту.
4. Особливості управління в економічно розвинутих країнах.
5. Японська модель менеджменту.
6. Північноамериканська модель управління.
7. Моделі управління в країнах Північної Європи.
8. Еволюція управління як наука.
9. Управлінські революції.
10. Етапи розвитку теорії і практики управління в ХХ столітті.
11. Школа людських відносин.
12. Теорія Х і теорія Y.
13. Метод дослідження операцій.
14. Теорія систем.
15. Метод аналізу ситуацій.
16. Теорія і практика управління в СРСР.
17. Сучасні підходи до управління.
18. Сутність, природа та роль принципів управління в досягненні мети організації.
19. Принципи менеджменту Ф.Тейлора і Г. Форда.
20. Закони А. Файоля й Л. Урвіка.
21. Принципи управління планово-адміністративної системи господарювання.
22. Основні принципи сучасної науки менеджмент
23. Сучасні принципи управління та методологія їх розроблення.
24. Сутність і класифікація методів менеджменту.
25. Економічні методи менеджменту.
26. Адміністративні методи менеджменту.
27. Соціально-психологічні методи менеджменту.
28. Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту.
29. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
30. Адміністративний апарат управління.
31. Принципи делегування повноважень.
32. Причини небажання керівників делегувати свої повноваження та причини уникання додаткових повноважень підлеглим.
33. Організаційна структура управління і її роль в організації управління підприємством.
34. Реакція фірми на мінливість зовнішнього середовища і краща структура управління.
35. Проектування організаційних структур управління.
36. Основні функції управління.
37. Планування діяльності організації.
38. Мотивація і стимулювання праці.
39. Форми винагородження за виконання робіт в організації.
40. Засоби заохочення працівників.

41. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
42. Функція менеджменту “оперативне регулювання”.
43. Види та етапи процесу регулювання.
44. Контроль і облік в менеджменті організації.
45. Організація управління в підсистемі лінійного керівництва.
46. Організація управління в підсистемі технічного керівництва.
47. Організація управління в підсистемі економічного керівництва.
48. Організація управління в підсистемі управління маркетингом.
49. Організація управління в підсистемі виробничого керівництва.
50. Організація управління в підсистемі керівництва персоналом і соціальним розвитком.
51. Організація управління в підсистемі управління виробничими запасами.
52. Організація управління в підсистемі забезпечення системи управління.
53. Управління продуктивністю.
54. Етапи програми управління продуктивністю праці на підприємстві.
55. Управління якістю.
56. Основні принципи створення і функціонування систем управління якістю.
57. Управління інноваціями.
58. Зміст функції «управління інноваціями».
59. Управління діловодством.
60. Основні функції управління діловодством.
61. Екологічний менеджмент підприємства.
62. Управління ремонтно-технічним обслуговуванням виробництва.
63. Управління забезпеченням виробництва технологічним оснащенням.
64. Управління енергетичним забезпеченням підприємства.
65. Управління транспортним обслуговуванням виробництва.
66. Сутність і зміст діагностики організації.
67. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.
68. Джерела інформації, необхідної для проведення організаційно-управлінського аналізу.
69. Аналіз і оцінка ефективності управління підприємства.
70. Види проектів організації процесів управління виробництвом.
71. Сутність і принципи організації процесу управління.
72. Методи організації процесу управління.
73. Регламентація організації процесу управління.
74. Основні принципи розробки положень про посади.
75. Комплексний механізм управління організацією.
76. Економічний механізм управління.
77. Мотиваційний механізм управління.
78. Взаємозв'язок мотивів праці, господарювання і підприємництва.
79. Найбільш розповсюджені мотиви господарювання.
80. Організаційний механізм.
81. Правовий механізм.
82. Модель правового механізму управління.
83. Природа організаційних змін.

84. Моделі процесу організаційних перетворень.
85. Опір змінам. Система подолання опору організаційним змінам.
86. Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін.
87. Управління організаційними змінами.
88. Ефективність менеджменту організацій.
89. Кількісні показники ефективності управління.
90. Якісні показники ефективності управління.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: Знання, 2012. - 503 с.
2. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 336 с.
3. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. - Л.: Вид-во нац. ун-ту "Львів. політех.", 2008. – 244 с.
4. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 248 с.
5. Менеджмент: навч. посіб./ [За ред. С. І. Михайлова]. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЦУЛ, 2012. - 536 с.
6. Менеджмент: Підруч./ [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г. та ін.]. - 2-ге вид. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
7. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. 2 : Менеджмент / [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської]. - К. : Персонал, 2015. - 326 с.
8. Менеджмент : навч. посіб. / [Заг. ред. Мошека Г. Є.]. - вид. 2-ге, доп., перероб. - К. : Ліра-К, 2016. - 550 с.
9. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / [Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б. та ін.]. - Л. : Магнолія 2006, 2017. - 293 с.
10. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [За заг. ред. Мошека Г. Є.]. - К. : Ліра-К, 2017. - 528 с.
11. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2011. - 312 с.
12. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. - К.: Кондор, 2011. - 912 с.
13. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб./ [Шморгун Л. Г.]. - К.: Знання, 2010. - 452 с.

Додаткова література

14. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб./ [Біловодська О. А.]. - К.: Знання, 2011. - 332 с.
15. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб./ [Бондар О. В.]. - 2-ге вид., прероб. та доп. - К.: ЦУЛ, 2012. - 388 с.
16. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ [Бровкова О. Г.]. - К.: ЦУЛ, 2012. - 224 с.
17. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник/ [Веснин В. Р.]. - М.: Проспект, 2010. - 320 с.
18. Виробничий менеджмент: підруч./ [За заг. ред. Бутка М. П.]. - К.: ЦУЛ, 2015. - 424 с.
19. Власенко О. С. Інноваційний менеджмент: навч. посіб./ [Власенко О. С.]. - К.: Знання, 2011. - 439 с.

20. Діденко В. М. Менеджмент: підруч./ Діденко В. М. - К.: Кондор, 2008. - 584 с.
21. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Алерта, КНТ, 2007. - 516 с.
22. Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. - К.: Академвидав, 2011. - 408 с.
23. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / [За ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук]. - К. : ЦУЛ, 2017. - 344 с.
24. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2012. - 448 с.
25. Іванов М. М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2012. - 368 с.
26. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 217 с.
27. Калетнік Г. М., Ціхановська В. М., Ціхановська О. М. Менеджмент та маркетинг: навч. посіб. - К.: Хай-Тек Прес, 2011. - 580 с.
28. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб./ [Кіндрацька Г. І.]. - 2-ге вид., переробл. і доп. - К.: Знання, 2010. - 406 с.
29. Кобилін А. М., Самородов Б. В. Інформаційний менеджмент: навч. посіб. - Л.: Новий Світ-2000, 2014. - 216 с.
30. Левицька Е.В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб./ [Левицька Е.В.]. - Л.: Новий Світ-2000, 2011. - 176 с.
31. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 248 с.
32. Менеджмент: навч. посіб./ [Мошек Г. Є., Поканевич Ю. В., Соломко А. С. та ін.]. - К.: Кондор, 2009. - 392 с
33. Менеджмент: підручник/ [Федоренко В.Г., Іткін О.Ф., Анін В.І. та ін]; за наук. ред. проф. В.Г. Федоренка. - К.: Алерта, 2008. - 652 с.
34. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб./ А.А. Мазаракі, Г.Э. Мошек, Г.А. Гомба та ін. - К.: Атыка, 2007. - 564 с.
35. Менеджмент персоналу = Management of staff : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. - Суми : Університетська книга, 2016. - 592 с.
36. Мізюк Б. М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. - Л.: Магнолія 2006, 2013. - 376 с.
37. Минько Э.В., Минько А.Э. Менеджмент качества. - С.Пб.: Питер, 2013. - 272 с.
38. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб./ [Моргулець О. Б.]. - К.: ЦУЛ, 2012. - 384 с.
39. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.
40. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. - К.: Кондор, 2010. - 581 с.
41. Офісний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / [Скібіцька Л. І., Щелкунов

- В. І., Сівашенко Т. В. та ін.]. - К. : ЦУЛ, 2016. - 360 с.
- 42.Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ [Палеха Ю. І.]. - К.: Вид-во Ліра-К, 2010. - 338 с.
- 43.Пріб, К. А. Діагностика в системі управління : навч. посіб. / К. А. Пріб, Н. І. Пати́ка. - К. : ЦУЛ, 2016. - 432 с.
- 44.Садловська І. П. Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб./ [Садловська І. П.]. - К.: Кондор, 2011. - 212 с.
- 45.Самокиш, О. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Самокиш. - К. : Кондор, 2016. - 204 с.
- 46.Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посіб./ [Свидрук І. І.]. - К.: ЦУЛ, 2012. - 224 с.
- 47.Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / [За заг. ред. Бутка М. П.]. - К. : ЦУЛ, 2016. - 376 с.
- 48.Трут О. О. Операційний менеджмент: підруч. - К.: Академвидав, 2013. - 348 с.
- 49.Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Алерта, 2015. - 492 с.
- 50.Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент): навч. посіб./ [Шевчук С. П., Скороходов В. А., Жуковська В. М. та ін.]. - К.: Професіонал, ЦУЛ, 2010. - 184 с.
- 51.Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособ. - 3-е изд., стереотип. - М.: Омега-Л, 2009. - 407 с.
- 52.Ярошевич Н. Б., Берлінг Р. З., Гаврилюк А. С. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. - Л.: Новий Світ-2000, 2010. - 408 с.