

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**О. В. Баєва, Н. І. Новальська,  
В. І. Ангелова**

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Частина 1**

*Навчально-практичний посібник*

МАУП

Київ 2006

ББК 65.290-2я73

П69

Рецензенти: *І. І. Кукурудза*, д-р екон. наук, проф.  
*М. Т. Пашута*, д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 7 від 22.09.04)*

**Практичні аспекти менеджменту:** Навч.-практ. посіб. /  
П69 О. В. Баєва, Н. І. Новальська, В. І. Ангелова. — К.: МАУП, 2006. —  
Ч. 1. — 172 с. : іл. — Бібліогр. : с. 169–170.

ISBN 966-608-468-6

У пропонованому навчально-практичному посібнику викладено основні принципи практичної підготовки менеджера, ситуаційні та ситуаційно-розрахункові задачі, ділові ігри, тести з оцінки особистих якостей та компетенції менеджера. Матеріал розглядається в теоретико-методологічному та практичному аспектах відповідно до змісту програми навчальної дисципліни “Основи менеджменту”.

Навчально-практичний посібник розрахований на студентів та викладачів вищих навчальних закладів з метою використання у процесі вивчення навчальних дисциплін “Основи менеджменту” та “Методика викладання менеджменту”.

**ББК 65.290-2я73**

© О. В. Баєва, Н. І. Новальська,  
В. І. Ангелова, 2006  
© Міжрегіональна Академія управління  
персоналом (МАУП), 2006

ISBN 966-608-468-6

## ПЕРЕДМОВА

---

---

Останніми роками в галузі бізнесу та менеджменту освіти спостерігається низка тенденцій. По-перше — ринок праці стає дедалі вимогливішим не тільки щодо теоретичної підготовки фахівців, а й щодо їх практичних навичок і вмій. Саме тому класична схема викладання у вищій школі “лекція — семінар” уже не задовольняє ні викладачів, ні вищий навчальний заклад. Невіддільною від першої є друга тенденція цього процесу: українська вища школа зробила впевнений крок у напрямку приєднання до Болонського процесу.

Зазначені тенденції потребують внесення певних змін як у навчальні плани підготовки, так і в навчально-методичні комплекси навчальних дисциплін із менеджменту. Ці зміни мають забезпечити:

- зміни у співвідношенні між лекціями та практичними заняттями в бік останніх;
- широке впровадження креативних методів навчання: розрахунково-ситуаційних вправ; ситуаційних задач; рольових і моделюючих ігор та інших методів;
- впровадження нових методів самостійної роботи студентів: виконання творчих задач, проектів у малих групах.

Варто зауважити, що Американо-польсько-український консорціум із вдосконалення бізнес-освіти в Україні провів велику роботу з упровадження інтерактивних методів навчання в українські бізнес-школи і формування ситуаційних задач та рольових ігор на матеріалах реалій українського бізнесу. Для викладання менеджменту це принципово, тому що ця галузь діяльності бере початок з національних та культурних особливостей народу.

Зазначене спонукало до розробки пропонованого навчально-практичного посібника з менеджменту, який має стати в нагоді студентам не тільки під час підготовки до практичних занять, а й під час самостійного виконання завдань.

Навчально-практичний посібник складається з двох частин, що відповідають програмі нормативної дисципліни “Основи менеджменту”, рекомендованої Президією Науково-методичної комісії з напрямку підготовки “Менеджмент”. У першій частині подано такі розділи: модель сучасного менеджера; основи стратегічного управління; операційне планування; організаційні структури управління; прийняття управлінських рішень; комунікативні процеси в управлінні; організаційна культура; соціальна відповідальність у менеджменті; етика бізнесу.

Структура кожної теми передбачає наявність стислого теоретичного вступу, який має стати у нагоді студентам при вирішенні ситуаційно-розрахункових задач, ситуаційних задач, має бути корисним при підготовці до ділових ігор. В окремих темах наводяться тести, які добре себе зарекомендували в студентській аудиторії.

Використовувані методи ситуаційних задач та ролевих ігор покликані сприяти наближенню студента до реалій сучасного бізнесу. З цією метою в основу пропонованих ситуацій було покладено досягнення реальних менеджерів, реальних фірм, які працюють на українському ринку, реальний стан на ринку, із використанням чинної нормативно-правової бази. При роботі над ситуаційними задачами нам допомогла інформація, яка була надрукована у 2004 році журналами “Бізнес” та “Компаньон”.

Окремі ділові ігри супроводжуються методичними рекомендаціями та інструкціями, що надасть можливість ширше використовувати практикум не тільки досвідченим, а й молодим викладачам, а також магістрантам, які опановують методики інтерактивного навчання.

Навчально-практичний посібник “Практикум із менеджменту” розрахований як на студентів денної форми навчання, які вивчають дисципліни “Основи менеджменту” або “Менеджмент” під безпосереднім керівництвом викладача, так і для студентів-заочників, в організації навчального процесу яких переважає самостійна робота над здобуттям практичних навичок та умінь.

## **МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

---

---

**Мета заняття:** формування уявлень про менеджера як професійного керівника; навичок використання методу тестування; розвиток творчого мислення та вмій прийняття колективних рішень.

### **ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА**

Особистість менеджера — це основний фактор забезпечення ефективного розвитку фірми.

Ролі менеджера в організації конкретизував американський дослідник Генрі Мінцберг і класифікував за трьома категоріями: міжособистісні; інформаційні; ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

#### **Ролі менеджера за визначенням Г. Мінцберга**

Роль	Опис	Характер діяльності
1	2	3
<b>Міжособистісні ролі</b>		
Головний керівник	Офіційний символ, персоніфікація юридичної особи щодо виконання обов'язків соціального та правового характеру	Представництво, звертання, клопотання, підписання юридичних документів
Лідер	Мотивація, активізація підлеглих, добір та розвиток персоналу	Управлінські дії з участю підлеглих
Зв'язувальна ланка	Забезпечення функціонування мережі зовнішніх контактів та джерел інформації	Листування, участь у нарадах, робота із зовнішніми організаціями та особами

*Закінчення таблиці*

1	2	3
<b>Інформаційні ролі</b>		
Спостерігач	Збирання та використання спеціалізованої інформації, нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації	Опрацювання кореспонденції, контактів, пов'язаних з одержанням інформації (періодичні видання, виставки, семінари, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передача інформації, одержаної із зовнішніх джерел або від інших співробітників, працівникам організації. Інформація має характер: <ul style="list-style-type: none"> <li>• фактичний;</li> <li>• інтерпретації фактів;</li> <li>• для формування поглядів в організації</li> </ul>	Передача пошти підлеглим, вербальні контакти з метою поширення інформації: внутрішні збори, наради, бесіди
Представник	Передача інформації для зовнішніх контактів фірми відносно політики, дій, планів, результатів роботи організації. Експерт у певній галузі	Передача інформації у зовнішні організації та іншим особам шляхом: <ul style="list-style-type: none"> <li>• участі в засіданнях;</li> <li>• безпосереднього контакту</li> <li>• поштою;</li> </ul>
<b>Ролі, пов'язані з прийняттям рішень</b>		
Підприємець	Пошук можливостей у самій організації та за її межами, розробка і здійснення інноваційних проєктів, контроль за їх розробкою	Участь у розробці стратегії. Бізнес-планування, розробка проєктів з удосконалення діяльності
Ліквідатор порушень	Забезпечення коригувальних дій у кризових ситуаціях	Обговорення стратегічних і поточних питань, пов'язаних із ситуацією
Розпорядник ресурсів	Відповідальність за розподіл ресурсів організації	Розробка бюджетів, програмування роботи підлеглих, визначення повноважень, складання графіків
Учасник переговорів	Відповідальність за представництво організації на всіх важливих переговорах	Проведення переговорів

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини таких якостей:

- досвід управлінської роботи;
- добра риторика, виразність, швидка мовна реакція;
- переконливість, почуття гумору, впевненість у собі;
- висока працездатність, життєва активність, витривалість;
- чарівність, популярність, привабливість;
- здатність до прийняття рішень;
- відповідальність;
- ділова та соціальна компетентність;
- впевненість у судженнях, оригінальність, творчий підхід;
- готовність до співробітництва, гнучкість;
- цілеспрямованість;
- вміння управляти емоціями в стресових ситуаціях.

До основних навичок, необхідних менеджеру, належать:

1) *Управлінські* — (концептуальні, когнітивні) здібності людини сприймати організацію, як єдине ціле, в той же час виокремлювати взаємозв'язки її частин. До цих навичок належать мислення менеджера, його вміння обробляти інформацію, здібності до планування. Менеджер повинен бачити роль кожного відділу фірми, положення фірми в галузі, в конкуруючому середовищі, мати певні задатки стратегічного мислення.

2) *Комунікативні* — здібності менеджера до роботи з людьми та через людей, вміння ефективно взаємодіяти як член команди. Ці якості виявляються по відношенню до членів команди як:

- мотивація членів команди;
- сприяння діяльності членів команди;
- координування діяльності членів команди;
- активне вирішення конфліктів.

3) *Технічні* — спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання робочих задач, тобто знання технологій (у тому числі комп'ютерних), обладнання, виробництва та фінансів.

## **СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ**

### **Ситуаційна вправа 1**

Микола Галочко працював на фірмі вже 14 років, з першого дня її виникнення. Останні п'ять років він очолював філію в Харкові. Тепер йому запропоновано посаду віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це той єдиний шанс розпочати кар'єру в ранзі топ-менеджера.

Через два тижні після вступу на посаду до нього звернувся завідувач відділу управління персоналом Віктор Замура і попередив, що пан Микола може отримувати скарги на Кирила Петренка — координатора нових розробок.

Не чекаючи появи скарг, Микола Галочко ознайомився із квартальними та щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були напрочуд добрими. Вклад Кирила Петренка в розробку нових продуктів був величезним. Втрата такого менеджера відчутно завадила б упровадженню маркетингової політики фірми і його, Миколиній, кар'єрі топ-менеджера.

Проте особова справа Кирила Петренка містила багато свідчень про його крутий норов. Скарги були різними: про те, що Кирило часто ображає співробітників, робить несправедливі зауваження, принижує співробітників. З часом кількість скарг збільшувалась, обвинувачення ставали все сильнішими. В одній з останніх скарг Кирила навіть звинуватили у сексуальному домаганні.

Микола поцікавився думкою про роботу Кирила Петренка у президента фірми. Той відповів: “Так, в нього є недоліки, проте не можна без наслідків для фірми замінити талановитого координатора нових розробок. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших працівників, тому, звичайно, його вимогливість багато кому не до вподоби”.

Микола Галочко зустрівся з Кирилом Петренком і нагадав йому про необхідність формування командного духу.

Через деякий час Миколі зателефонував Віктор Замура і повідомив, що лист про сексуальні домагання Кирила Петренка до співробітниць відділу надійшов до редакції місцевої газети.



## Завдання до ситуації

**А. Обґрунтуйте Ваші дії за одним із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Галочко.**

*1-й варіант.* Можна проігнорувати проблему, оскільки внесок Кирила Петренка в розробку нових продуктів був великим і його втрата для фірми була б неприпустимою. До того ж проблеми і до цього часу якось вирішувались самі по собі.

*2-й варіант.* Ви організуєте розслідування всіх скарг і дасте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так бути не може.

*3-й варіант.* Ви зустрінетесь з Кирилом Петренком та постраждалим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім Ви запропонуєте проводити більш жорстку політику щодо поведінки з підлеглими, що включатиме чітку процедуру розгляду скарг.

### **Б. Дайте відповіді на запитання:**

1. Які, на Вашу думку, позитивні риси має менеджер Кирило Петренко?

2. Які риси Кирила Петренка можуть стати на заваді його просуванню по службі?

3. Як можна бути вимогливим до підлеглих і підтримувати з ними добрі стосунки?

### **Ситуаційна вправа 2\***

Бути успішним бізнесменом в Україні важко, особливо в аграрному бізнесі через часті зміни правил гри з боку владних структур, високий ризик втрат урожаю, що відвертає великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких свідчить про те, що в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог з владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов. Компанія, якою він керує, за 12 років з невеликого ТОВ перетворилася на одне з найбільших бізнес-об'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 р. він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарсько-го машинобудування.

\* Матеріал для ситуаційної вправи взято: Калугин В. Я не вижу угроз перспективам аграрного бізнесу // *Бізнес*. — 2004. — № 10 (581). — С. 106–108

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, уже маючи досвід роботи керівника. У 1989–1992 рр. він працював директором торгового підприємства “Тедді-64”. Бізнес розпочав у 1992 р. за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом п'ять осіб, яка торгувала всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993–1995 рр. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилась з пріоритетами розвитку — торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати цю продукцію в області і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже у 1998 році обсяги реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив вкласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано — почати вирощувати зернові.

У процесі роботи з'ясувалося, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями — світовими торговцями зерна, такими як “Каргілл”, “Альфред Топфер” і “Гленкор”. Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало близько 550 компаній — експортерів зерна, проте 25 % обсягу експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

С. Тарасов розумів, що за таких нерівних фінансових та лобістських можливостей жодна вітчизняна компанія не зможе довго бути конкурентоспроможною на цьому сегменті ринку. Тому він вирішив застрахуватись 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 з грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й донині всі агрофірми холдингу “Агронафтосервіс–СТ” були рентабельними. Навіть у 2003 р., 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 в Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, що торгувала зерном, як компанію донора — джерело для внутрішніх інвестицій. Нині до цього процесу залучені і банки, хоча холдінг намагається використовувати в розвитку короткочасові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд “Агронафтосервіс–СТ” становлять районовані сорти елітного зерна від вітчизняного науково-дослідного інституту. С. Тарасов загалом не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. Щодо техніки, фірма надає перевагу вітчизняній продукції, лише сіялки закупаються за кордоном, та й то не через високу конкурентоспроможну якість, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

В останні роки переважна більшість керівників скаржаться на нестачу робітників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Щоб залучити висококваліфікованих фахівців, він робить усе можливе: забезпечує житлом, службовими автомобілями, використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів навіть за високої заробітної платні все одно виникають проблеми з халтурою.

У сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. Так само 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 нарядах.

### **Запитання до ситуації**

1. Які навички 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.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент — це не тільки наука, а й мистецтво.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **Завдання 1**

1. Здійснити порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до директора заводу “Київгума”.
2. Здійснити порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до завідувача канцелярією заводу “Київгума”.

### **Рекомендації до виконання завдання**

1. Дані аналізу доцільно занести в таблицю, зразок якої подано нижче.
2. Аналізуючи характер діяльності, слід звернути увагу, що в конкретній посаді менеджера можуть бути відсутні деякі види діяльності. Так, наприклад, завідувач канцелярією, як правило, не відповідає за представництво організації на переговорах.

Водночас, для повної характеристики діяльності керівника за деякими пунктами характеру діяльності доцільно навести кілька прикладів.

*Зразок*

<b>Посада</b>	<b>Категорія</b>	<b>Роль</b>	<b>Приклад діяльності</b>	<b>Вимоги</b>
Директор	Міжособистісні ролі	Головний керівник	Участь у відкритті філіалу фірми	Комунікативні навички
		Лідер	Наймання на роботу начальника цеху	Освіта. Досвід управлінської діяльності
				...

## **САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ ТА НАВИЧОК**

### **ТЕСТ**

**на відповідність індивідуальних особливостей людини  
основним рисам професії менеджера\***

Визначте свою бальну оцінку за різними категоріями щодо здібностей до менеджменту.

\* *Дафт Р. Л.* Менеджмент. — СПб: Питер, 2002. — 832 с.

Комплексно оцініть свої здібності і зробіть висновок щодо Вашої майбутньої професійної орієнтації.

Оцінюйте відповіді за схемою:

5 балів — я роблю так завжди;

4 бали — я роблю так часто;

3 бали — я роблю так зрідка;

2 бали — я роблю так досить рідко;

1 бал — я ніколи так не роблю.

1. Якщо мені необхідно виконати кілька доручень, я розподіляю пріоритети та організую роботу відповідно до терміну виконання \_\_\_\_\_.

2. Більшість моїх знайомих та друзів кажуть, що я вмію добре слухати \_\_\_\_\_.

3. Коли я обираю конкретне завдання (вивчення іноземної мови, проведення вільного часу), як правило, намагаюсь передбачити довгострокові (на три та більше років) наслідки та результати \_\_\_\_\_.

4. Я надаю перевагу технічним або пов'язаним з розрахунками навчальним дисциплінам, а не гуманітарним наукам \_\_\_\_\_.

5. Якщо я з чимось не згоден, я завжди відстоюю свою точку зору \_\_\_\_\_.

6. Якщо я працюю над великим завданням, спочатку вивчаю деталі, і вже потім оцінюю ситуацію загалом \_\_\_\_\_.

7. Я надаю перевагу не спілкуванню з кимось із знайомих, а роботі з комп'ютером \_\_\_\_\_.

8. Якщо я щось роблю, намагаюсь долучати до цього процесу інших людей \_\_\_\_\_.

9. Коли я вивчаю навчальну дисципліну, то я співвідношу отриману інформацію з відомими даними і концепціями з інших предметів \_\_\_\_\_.

10. Якщо хтось припускається помилки, в мене ніколи не виникає бажання виправити його або підказати правильну відповідь чи рішення \_\_\_\_\_.

11. Коли я з кимось розмовляю, мені шкода часу, який може бути використаний більш раціонально \_\_\_\_\_.

12. Я маю цілі в кар'єрі, сім'ї тощо. Я довго та ретельно їх обираю \_\_\_\_\_.

13. Коли я шукаю рішення якоїсь проблеми, надаю перевагу вивченню літератури (статистичних даних) \_\_\_\_\_.

14. Якщо я працюю в команді і хтось із її членів вдається до хитрощів, щоб не працювати, я швидше висловлю свої претензії йому прямо у вічі, ніж поскаржусь іншим членам команди або друзям \_\_\_\_\_.

15. Я із задоволенням беру участь у дискусіях про нові ідеї \_\_\_\_\_.

16. Навчальний курс з психології — це марна трата часу, краще отримати більш детальні знання з економіки підприємства \_\_\_\_\_.

17. Я вважаю, що кожен з нас повинен поводитись так, як він вважає за потрібне, не зважаючи на почуття інших людей \_\_\_\_\_.

18. Інформація та матеріальні предмети цікавлять мене значно більше, ніж люди \_\_\_\_\_.



MAUP

## ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

**Стратегічне управління** — це процес управління організацією з метою реалізації її місії за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням.

Загальні етапи стратегічного планування зображено на рис. 2.1\*.



Рис. 2.1. Етапи стратегічного управління

\* Higgins J. M. Organization Policy and Strategic Management: Text and Cases, Chicago: The Dryden Press, 1983

## 2.1. МІСІЯ, ЦІЛІ, ФІЛОСОФІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета заняття:** формування вмінь та навичок визначення основних принципів, які діють у внутрішньому середовищі організації, правил взаємовідносин робітників та службовців, системи цінностей та переконань.

### ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

*Місія організації* — це її філософія та призначення, сенс існування організації.

*Філософія організації* — сукупність принципів, які діють у внутрішньому середовищі фірми, правил взаємовідносин робітників та службовців, система цінностей та переконань.

Місія і філософія організації відображають цілі та інтереси різних груп:

- власників;
- співробітників організації;
- покупців продукту або послуги;
- ділових партнерів фірми;
- безпосереднього зовнішнього середовища організації;
- суспільства (макросередовища організації).

За Ф. Котлером\* місію фірми необхідно формувати з урахуванням таких факторів:

- історії фірми, в процесі якої формувались її філософія, профіль, стиль діяльності, місце на ринку та інше;
- існуючого стилю поведінки і способу дії власників та топ-менеджерів;
- стану внутрішнього середовища організації;
- ресурсів, які можуть бути задіяні для досягнення мети організації;
- відмітних особливостей, якими володіє фірма.

*Цілі організації* — це стан її основних характеристик, на досягнення яких має спрямовуватися її діяльність.

Організація визначає свої цілі в таких напрямках:

- прибуток;
- робота з покупцями (клієнтами);

\* Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб: Питер, 1999. — 896 с.



- потреби та добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Місія фірми:

- формувати образ організації в зовнішньому середовищі (супільстві загалом, серед покупців, партнерів, конкурентів, тощо);
- бути чинником формування корпоративної культури організації;
- бути відправною точкою управління організацією: відображати припустимі границі її функціонування; формувати загальні підходи щодо розподілу ресурсів; розкривати зміст діяльності фірми; бути базою для формування мотиваційної політики.

Місія організації може бути викладена у вигляді *слоганів*, які добре запам'ятовуються, мають узагальнений характер і відображають корпоративну культуру організації.

Наприклад, місія компанії “Дженерал моторс” відображена в гаслі: “Що добре для країни — добре для “Дженерал моторс”, а що добре для “Дженерал моторс” — добре для країни” або Walt Disney — “Робити людей щасливими”.

Одна організація може мати кілька *бізнес-місій*, відповідно до кількості стратегічних одиниць бізнесу, які можуть відрізнитись від вагоміших завдань фірми, проте відповідати загальним вимогам до формування місії.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1**

#### **Постановка задачі**

Сфера діяльності компанії “МКС”, створеної у 1990 р. в м. Харкові як товариство з обмеженою відповідальністю, — виробництво та продаж комп’ютерної техніки. Нині компанія має спеціалізовану роздрібну мережу, що складається з 36 магазинів у 12 містах України. Штат компанії налічує понад 1000 співробітників.

#### **Інформаційна база**

*Історія компанії*\*. Компанія “МКС” була створена 12 квітня 1990 р. як кооператив, який орендував невеликий офіс в одному з проектних інститутів м. Харкова та розробляв апаратуру та програмне забезпе-

\* Матеріал взято: Поддубный Д. Мы пришли на киевский рынок по-провинциальному тихо // Бизнес. — 2004. — № 21 (592). — С. 108–111.

чення для радянської медицини. На той час це була єдина в Радянському Союзі компанія, що розробляла обладнання з оцифрування та підготовки висновків з кардіограм та встановлювала його в лікувально-профілактичних закладах. Саме від цієї діяльності і походить сучасна аббревіатура МКС, компанія в ті часи мала назву “Медичні комп’ютерні системи”. Після розпаду СРСР ринок для “МКС” звужився до меж одного регіону. До того ж її медичні розробки в Україні не мали попиту, і компанія схопилася за єдину “профільну” тематику: просування розробки мереж для персональних комп’ютерів. Цей напрям діяльності мав принципово велике коло потенційних споживачів. На початку 90-х років ХХ ст. ринку роздрібного продажу ПК не існувало, тому компанія орієнтувалась на корпоративного клієнта. За словами генерального директора “МКС” Олександра Головченка, фірма здійснювала повний цикл: від забезпечення персоналом підприємств до сервісного супроводження. А оскільки на той час не було достатньої кількості необхідних програм, їх розробляли співробітники компанії. В ті роки фірма орендувала трикімнатну квартиру в дев’ятиповерховому будинку: в одній кімнаті розміщувався склад, у другій — приймальня, в третій — підсобка. Два роки фірма працювала в таких умовах. Звичайно, такими спогадами можуть поділитися багато фірм. Проте певна їх кількість продовжує орендувати квартирки, а “МКС” — розвивалась. Уже наприкінці 1996 р. фірма перетворилася на велику регіональну компанію, яка працювала на IT-ринку.

IT-ринку у Харкові традиційно сильний, тому конкуренція в перші роки існування компанії була великою. Ставлення компанії до конкуренції можна зрозуміти зі слів О. Головченка: “Я не стомлююся повторювати: спасибі конкурентам за те, що ми такі, які ми є. Саме завдяки цьому ми свого часу усвідомили просту істину: боротися необхідно не з конкурентами, боротися необхідно за клієнта”. Саме тому генеральний директор описує стратегію поведінки фірми так: “Чого хоче клієнт? Прийти до просторого магазину в центрі міста, з максимальним асортиментом і мінімальними цінами. Згодом покупець стає більш прискіпливим, у нього з’являються нові бажання: він хоче все те саме, проте якнайближче розташоване. Тому наступний крок — вглиб житлових районів”.

У 1997 р. “МКС” почала замислюватися щодо просування в інші регіони країни. Перший крок було зроблено в Донецьк, потім в інші міста. Три роки тому компанія вийшла на столичний ринок, відкривши магазин на Подолі. У 2004 р. вона мала вже 8 торгових точок у

Києві. Вдалий досвід виходу в регіони дав змогу “МКС” сформулювати принципово нове завдання — стати найбільшим роздрібним торговцем на IT- ринку України.

*Кадрова політика.* Керівництво “МКС” вважає, що найголовніше для компанії — люди. Працювати в мережі “МКС” може не кожний: відбір проходять менше 10 % від тих, що подали заявки. Кандидати піддаються тестуванню, з ними проводяться співбесіди і потім вони проходять стажування. На останньому етапі оцінюється сумісність кандидатів з колективом. В компанії панує командний стиль, новим співробітникам дають зрозуміти, що тільки колектив має цінність. Якщо новий співробітник почуває себе зіркою, то він, як правило не спрацює із командою.

Найскладнішим у просуванні на нові регіональні ринки стало формування команди.

З іншого боку, керівництво “МКС” підтримує творчу самореалізацію співробітників. Тобто, компанія працює на ідею: “У кожного співробітника має бути бажання розвивати себе, тоді це дасть змогу бізнесу компанії бути відмінним від інших”. Компанія практикує матеріальне заохочення співробітників. Крім достойної та регулярно сплачуваної заробітної плати є і менш традиційні методи. Наприклад, введена пряма залежність рівня оплати від стажу роботи, обсягів продажу; практикуються цінні подарунки кращим продавцям-консультантам — грошові премії, товари, путівки. Багато уваги надається і нематеріальним стимулам, формуванню корпоративного духу.

Компанія бере участь у всеукраїнських змаганнях з футболу серед комп’ютерних фірм. Проводяться внутрішні чемпіонати з волейболу, баскетболу, боулінгу. Співробітники компанії любляють кататися на гірських лижах, тому кращі співробітники можуть потрапити на гірські курорти, а найкращі — їдуть покататися за кордон.

Таланти співробітників не лишаються непоміченими: ті, що добре грають на музичних інструментах, стають артистами на корпоративних вечорах; якщо співробітник любить фотографувати, його роботами прикрашені торгові зали компанії.

Компанія постійно пропагує ідею професійного зростання, направляє співробітників на навчання, симпозиуми, семінари.

*Структура управління.* З відкриттям великої кількості філій перед “МКС” постала проблема делегування повноважень. Нині “маневреність” регіональних підрозділів уже досить велика: надані повноваження щодо формування цінової політики.

Компанія почала здійснювати реструктуризацію для більш ефективного управління відокремленими підрозділами. В структурі компанії почали формуватися локальні центри управління, перш за все у містах-мільйонерах. У кожному великому регіоні створено мінімальний апарат для стратегічного планування розвитку бізнесу на локальному ринку. Центральний офіс візьме на себе надання необхідної допомоги: організаційної, креативної, фінансової.

Бурхливий розвиток ставить перед компанією стратегічне завдання — перегляд внутрішньої структури бізнесу. Нині “МКС” — це єдина мережа, до якої входять і роздрібна торгівля, і сервісні підрозділи, і відділи корпоративного продажу, і виробництво, і дистрибуція, і транспортне господарство. Всі підрозділи працюють як спеціалізовані геспрозрахункові департаменти у складі єдиної компанії. Проте керівництво компанії вважає, що ситуація вже потребує змін для підвищення рівня керуваності.

*Перспективи розвитку.* До початку 2005 р. компанія “МКС” планує завершити формування торгової мережі в усіх обласних центрах. Своє майбутнє компанія пов’язує з ринком ІТ- технологій. Для успішної роботи на ринку необхідно замислюватись про нові формати торгівлі. Планується створити у містах-мільйонерах супермаркети електроніки з використанням нових для комп’ютерного ринку технологій обслуговування клієнтів. Основну увагу планується приділяти швидкості обслуговування та додатковому сервісу. Оскільки покупець не завжди підготовлений до використання складних операційних систем, буде створено цілодобову телефонну консультацію, службу доставки супутніх матеріалів “за дзвоником”, Інтернет-магазин. Компанія також має плани щодо закріплення своїх позицій на корпоративному ринку ІТ- технологій. Тільки в минулому році клієнтами компанії стали “Запоріжсталь”, Укрсоцбанк, Приватбанк, регіональна залізниця.

### **Завдання до задачі**

1. Сформулювати місію та цілі компанії “МКС”.
2. Розробити цінності компанії “МКС”.
3. Розробити внутрішні правила та принципи взаємовідношень між робітниками та службовцями (філософію організації) для компанії “МКС”.

## Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

А. При формулюванні цінностей компанії “МКС” можна взяти за зразок наведені у додатку цінності компанії “Дженерал електрик”.

Б. В основу розробки філософії організації мають бути покладені такі документи:

1. Конституція України.
2. Цивільний кодекс України.
3. Кодекс законів про працю України.
4. Декларація прав людини.
5. Колективна Угода.
6. Статут установи.
7. Досвід провідних компаній.

При розробці філософії організації необхідно враховувати такі чинники:

- національний склад персоналу;
- регіональну специфіку (область, район);
- тип виробництва;
- галузь народного господарства;
- кількісний склад організації;
- рівень життя співробітників;
- культурний рівень персоналу;
- погляди та позицію власника;
- особисті переконання директора.

### *Структура основних розділів філософії організації\**

#### **Зміст**

1. Мета і завдання організації
2. Декларація прав співробітника
3. Заохочення і заборони.
4. Ділові та моральні якості співробітника.
5. Умови праці. Робоче місце.
6. Оплата й оцінка праці.
7. Соціальні блага.
8. Соціальні гарантії.
9. Хобі.

\* Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с

## 1. Мета і завдання підприємства

1.1. Мета підприємства — забезпечити повний матеріальний добробут і всебічний розвиток робітників і службовців на основі випуску і реалізації якісної продукції (робіт і послуг).

1.2. Завдання підприємства:

- визначення правильної стратегії розвитку маркетингу підприємства у відповідній галузі народного господарства. Науково-технічна і конструкторська підготовка конкретного типу виробництва, що сприяє випуску якісної продукції;
- організація ефективної системи управління підприємством і його підрозділами (структура, персонал, інформація). Випуск якісної продукції, яка відповідає світовим (національним, галузевим) стандартам;
- забезпечення гуманної соціальної політики у сфері оплати, охорони праці та рівня життя працівників.

1.3. Критеріями досягнення мети є:

- збільшення прибутку від усіх видів діяльності;
- зниження витрат (собівартості) робіт і послуг;
- збільшення обсягів (виторгу від усіх видів діяльності);
- підвищення якості продукції і послуг;
- зниження плинності кадрів;
- збільшення рівня доходів і рівня життя співробітників;
- мінімізація кількості робочих місць і службовців;
- розширення сфер і видів діяльності.

## 2. Декларація прав співробітника

Кожній людині гарантовано такі права:

2.1. Особисті та цивільні права співробітника:

- на життя, гідне людини, і збільшення його тривалості;
- на особисту недоторканність, повагу людської гідності, честі й репутації, вільний розвиток особистості;
- на захист від свавільного зазіхання і втручання в особисте і сімейне життя;
- на вибір місця проживання, вільне пересування територією держави;
- на набуття громадянства;
- на повсякденне визнання і судовий захист своїх прав і свобод.

2.2. Культурні права:

- на участь у культурному житті і користування досягненнями вітчизняної і світової культури;

- на свободу викладання, наукову і творчу діяльність;
- на інтелектуальну власність і її захист;
- на відпочинок і дозвілля для сприятливого використання вільного часу з метою духовного, культурного і фізичного розвитку.

### 2.3. Соціальні права:

- на рівень життя, необхідний для підтримання добробуту людини і її сім'ї;
- на споживчий вибір, повноцінне харчування, доступність і різноманітність товарів;
- на соціальні послуги і побутове обслуговування;
- на найвищий рівень психічного і фізичного здоров'я, його охорону і медичну допомогу;
- на соціальне забезпечення, соціальне страхування і захист у випадках соціального ризику;
- на державну допомогу за умови вимушеної міграції.

### 2.4. Права на вільний вибір професії, виду зайнятості і місця роботи:

- на професійну орієнтацію, підготовку і перепідготовку;
- на професійну незалежність під час виконання трудових обов'язків;
- на просування по роботі з урахуванням стажу і кваліфікації;
- на професійну реабілітацію і зайнятість у зв'язку з інвалідністю;
- на свободу від примусової і обов'язкової праці.

### 2.5. Права на охорону праці:

- на безпечні, гігієнічні і технологічно обладнані робочі місця;
- на профілактику і захист від ризику професійних захворювань і виробничого травматизму;
- на інформацію про небезпечні для здоров'я фактори, пов'язані з роботою.

### 2.6. Право на справедливу винагороду:

- на участь у визначенні умов оплати своєї праці;
- на оплату праці, що забезпечує гідне існування для себе і своєї сім'ї;
- на підвищену оплату, збільшення компенсаційних відгулів за понаднормову роботу, у вихідні та святкові дні;
- на першочергове задоволення вимог з виплати заробітної плати від “заморожування”, надмірних податків і утримань;
- на стимулювання добросовісної, ініціативної професійної праці.

## 2.7. Права на обмеження робочого часу:

- на нормальну тривалість робочого часу, що не перевищує 40 год на тиждень і 8 год на день;
- на звільнення від роботи чи скорочення її тривалості в нічний час;
- на неповний робочий час для догляду за дітьми, хворими членами родини, у зв'язку з інвалідністю;
- на узгоджений неповний і гнучкий робочий час.

## 2.8. Права на відпустку:

- на надання різних видів оплачуваних відпусток: щорічної основної, щорічної додаткової за особливі умови праці, творчої, у зв'язку з вагітністю та пологами; по догляду за малолітніми дітьми;
- на щорічну основну відпустку не менше \_\_\_\_\_ календарних днів;
- на використання основної відпустки частинами;
- на отримання компенсації за умови звільнення за невикористані основну і додаткову відпустки.

## 2.9. Права на захист своїх інтересів, прав і свобод:

- на попередження і грошову компенсацію за умови звільнення без законної підстави;
- на звертання до суду щодо розв'язання трудових спорів.

## 2.10. Права на освіту:

- освіта має бути безкоштовною, щонайменше початкова і загальна середня; середня освіта — обов'язкова; технічна і професійна освіта — однаково доступна для всіх відповідно до здібностей кожного; освіта має бути спрямована на всебічний розвиток людської особистості і виховання поваги до прав і основних свобод;
- освіта повинна сприяти взаєморозумінню, терпимості і дружбі між усіма народами, расовими і релігійними групами, а також діяльності Організації Об'єднаних Націй з підтримання миру;
- батьки мають право пріоритету у виборі виду освіти для своїх малолітніх дітей;
- підприємство гарантує оплату всіх видів підвищення кваліфікації та перепідготовки робітників і службовців за рахунок свого прибутку.

## **3. Що заохочується і що забороняється**

3.1. На підприємстві всіляко заохочується ініціатива співробітників, спрямована на:

- збільшення доходів підприємства від усіх видів діяльності;



- підвищення іміджу підприємства в засобах масової інформації, адміністрації області, міста, району і на підприємствах;
- економію матеріальних, енергетичних та інформаційних ресурсів і скорочення затрат;

- підвищення якості продукції, робіт і послуг, суміщення професій, оволодіння суміжними професіями і посадами;

- підвищення рівня кваліфікації, професійних знань і вмінь співробітників;

- залучення творчих особистостей (новаторів, винахідників, ентузіастів, консультантів) на підприємство;

- розробку нових методів і технологічних процесів і впровадження їх у процес виробництва;

- участь у всіх формах викладацької діяльності;

- підвищення рівня кваліфікації співробітників шляхом навчання у вищих закладах освіти, училищах, коледжах, школах бізнесу.

3.2. На підприємстві забороняється розголошувати відомості, що містять комерційну і службову таємницю, в тому числі:

- всі види господарських і трудових договорів;

- розміри використання єдиного фонду оплати праці, включаючи заробітну плату будь-якого співробітника;

- розміри фонду розвитку виробництва;

- загальну суму грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства і всі взаємовідносини з банком;

- зміст методів і технологій виробництва;

- перспективи розвитку підприємства і вкладення фінансових коштів у конкретні заходи;

- зміст усіх документів для службового користування;

- анкетні й особисті якості співробітників, особливості їх роботи, навчання і поведінки.

3.3. На підприємстві забороняється також:

- вживання спиртних напоїв у робочий час і поява на роботі у стані наркотичного чи алкогольного сп'яніння;

- застосування до робітників і службовців методів фізичного чи грубого психологічного впливу;

- будь-які види зловживань фінансовими чи матеріальними цінностями підприємства в особистих чи корисливих цілях;

- інтимні стосунки із співробітниками підприємства чи примушування до вступу в інтимні стосунки співробітників або клієнтів підприємства;

- паління в корпусах і приміщеннях, крім спеціально відведеного місця.

Будь-які з перелічених випадків порушення пунктів 3.2 і 3.3 розглядаються керівництвом підприємства і є причиною негайного звільнення.

#### **4. Ділові і моральні якості**

4.1. Ділові якості співробітника, необхідні для оптимального виконання ним своїх функціональних обов'язків на підприємстві: дисциплінованість, самостійність, пунктуальність, працелюбство, хазяйновитість, комунікабельність, ретельність, уміння доводити доручену справу до завершення, наполегливість, цілеспрямованість, підприємливість, уміння слухати людей, енергійність.

4.2. Моральні якості співробітника, необхідні для роботи в колективі і виконання функціональних обов'язків: чуйність, доброзичливість, уважність, здатність сприймати критику, відданість, культурність, порядність, чесність, скромність, справедливість.

4.3. На підприємстві нетерпимі прояви таких людських пороків, як безвідповідальність, віроломство, грубість, владолюбство, жадібність, заздрість, інтриганство, лінощі, розбещеність, хтивість, лицемірство, недисциплінованість, непорядність, нечесність, підлість, зрадництво, хамство.

4.4. Підприємство має право здійснювати соціально-психологічне тестування співробітника з метою визначення об'єктивного набору якостей для конкретної посади і забезпечення хорошого соціально-психологічного клімату в колективі.

#### **5. Умови праці. Робоче місце**

5.1. Підприємство забезпечує кожному співробітнику комфортні умови праці в офісі, оснащеному сучасними меблями й обладнанням:

- окремий стіл і стілець (для службовця), окреме місце (для робітника);
- вільний допуск до шаф відділу, методичних розробок і книг у бібліотеці;
- вільний доступ до комп'ютера і робота на ньому після навчання;
- користування службовим телефоном;
- використання мнотильної техніки (для службовців);
- користування службовим транспортом (якщо підприємство організовує перевезення або це передбачено за посадою).

## 5.2. Підприємство рекомендує співробітнику:

- не призначати і не проводити зустрічі з родичами і друзями всередині підприємства;
- скоротити до мінімуму особисті розмови по службовому телефону;
- не використовувати будь-які види обладнання і транспорт в особистих цілях без дозволу керівництва;
- не вести ділові переговори в присутності сторонніх осіб, якщо це може призвести до розголошення службової таємниці;
- використовувати для відпочинку тільки спеціально відведений час (перерви);
- не допускати вільного використання обладнання відвідувачами.

## 5.3. Здоров'я і працездатність.

Підприємство проголошує здоровий спосіб життя, праці і відпочинку і готове всіляко цьому сприяти. Співробітників закликають регулярно займатися різними видами фізичної культури.

Для вирішення цього завдання підприємство:

- забезпечує співробітників належним робочим місцем з комфортними умовами праці;
- здійснює щорічне профілактичне обстеження співробітників;
- оплачує оздоровчий комплекс;
- складає гнучкий робочий графік для занять спортом;
- надає нормовані перерви в робочий час для гімнастичних вправ і відпочинку;
- забороняє паління і вживання алкоголю в приміщеннях підприємства;
- преміює співробітників, які працюють без лікарняних листів.

## 6. Оплата й оцінка праці

6.1. На підприємстві застосовуються такі принципи оплати й оцінки праці:

- орієнтація на досягнення кінцевого результату;
- поєднання колективного і особистого інтересу;
- оплата залежно від обсягу і складності роботи;
- відмова від зрівнялівки в оплаті;
- нормативний метод планування праці;
- заохочення за суміщення професій;
- заробітна плата співробітника — службова таємниця;

- нижня межа заробітної плати дорівнює прожитковому мінімуму, а верхньої межі оплати немає;

- преміювання співробітника за квартал за коефіцієнтом трудового вкладу (КТВ);

- роботу оцінює праці проводиться безпосередньо керівник;
- додаткова оплата за рахунок соціальних благ і гарантій;
- додаткова оплата за вислугу років;
- штрафування за нанесення матеріальної і моральної шкоди.

6.2. Для штатного персоналу на підприємстві прийнята почасово-преміальна система оплати праці, яка складається із гарантованої оплати праці (посадового окладу), винагорода за досягнутий кінцевий результат і премії за підсумками роботи за квартал.

$$\begin{array}{l} \text{Оплата праці} \\ \text{співробітника} \end{array} = \begin{array}{l} \text{гарантована} \\ \text{оплата (тарифна} \\ \text{ставка, оклад)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{винагорода} \\ \text{за результат} \end{array} + \begin{array}{l} \text{премія} \\ \text{за квартал} \end{array}$$

Посадовий оклад визначається за штатним розкладом і погоджується в контракті. Винагорода за кінцевий результат визначається залежно від отриманого валового доходу. Премія за результатами роботи за квартал встановлюється керівництвом за КТВ.

6.3. Для працівників, що не перебувають у штаті підприємства, створено відрядно-преміальну систему оплати праці, за якої:

$$\begin{array}{l} \text{Оплата праці} \\ \text{за договором} \end{array} = (\text{обсяг продукції} \times \text{ставка оплати}) + \begin{array}{l} \text{премія} \\ \text{за результат} \end{array}$$

Відрядна оплата праці визначається як добуток обсягу випущеної продукції (робіт, послуг) на відрядну ставку оплати праці плюс премія з прибутку (доходу).

6.4. Оцінка праці штатного персоналу здійснюється раз на три роки шляхом вивчення потенціалу працівників та їх індивідуального внеску в кінцевий результат на основі:

- економічних результатів підприємства загалом та його підрозділів;

- результатів виконання квартальних і місячних планів;
- оцінки професійних знань і умінь;
- аналізу рівномірності завантаження співробітників.

Оцінка здійснюється атестаційною комісією і зберігається в особовій справі співробітника.

## 7. Соціальні блага

Перелік соціальних благ визначається щорічно на загальних зборах колективу підприємства і залежить від доходів і фінансового ста-

ну підприємства. Мінімальний перелік соціальних благ, однакових для всіх співробітників, записується в колективному договорі і передбачає:

- отримання матеріальної допомоги для придбання путівки в будинок відпочинку або грошової компенсації в розмірі посадового окладу;
- компенсацію витрат на харчування протягом робочого дня;
- оплату банкетів співробітників у святкові дні;
- оплату фірмового одягу співробітників;
- безкоштовне користування спортивним залом і оздоровчими установами (власними чи орендованими);
- оплату відряджень і представницьких витрат за нормами, що діють на підприємстві;
- компенсацію за використання особистого транспорту або міського громадського транспорту в службових цілях;
- подарунки до дня народження і ювілейних дат;
- оплату дитячих закладів і виплату допомоги незаможним сім'ям;
- оплату витрат на весілля співробітника, народження дитини;
- оплату можливого поліпшення житлових умов (безвідсотковий кредит, житлова позика тощо).

## 8. Соціальні гарантії

Кожному працівнику гарантуються такі соціальні права:

- щорічна оплачувана відпустка не менше \_\_\_\_\_ робочих днів;
- оплата додаткової відпустки за особливі умови праці до \_\_\_\_\_ робочих днів;
- оплата лікарняних листів у разі тимчасової непрацездатності чи травм в розмірі, установленому КЗпП;
- страхування життя співробітників у розмірі до \_\_\_\_\_ тис. грн;
- додаткова пенсія за бажанням співробітника (перерахування частини його зарплати в недержавний пенсійний фонд);
- оплата витрат у випадку смерті співробітника в розмірі до \_\_\_\_\_ тис. грн або його близького родича в розмірі \_\_\_\_\_ тис. грн;
- виплата одноразової допомоги в розмірі двох місячних посадових окладів на випадок звільнення чи скорочення штатів з ініціативи адміністрації;
- платна медична допомога у разі отримання трудової травми чи тимчасової непрацездатності.

## 9. Захоплення (хобі)

На підприємстві створено концепцію всебічного розвитку особистості — тому ми всіляко заохочуємо різні захоплення співробітників у вільний час: читання літератури, заняття мистецтвом, відвідування театрів і кіно, заняття мисливством і риболовлею тощо.

Планові заходи для колективу підприємства чи його підрозділів оплачуються за рахунок фонду соціального розвитку.

Підприємство не підтримує захоплення азартними іграми на гроші (карти, кості, рулетка, перегони тощо).

Підприємство не рекомендує приймати подарунки від клієнтів і вважає неприпустимим надання в обмін на них службової інформації.

### *Додаток*

#### **Цінності компанії “Дженерал Електрик”\***

1. Формувати і поширювати серед підлеглих ясне, чітке, зрозуміле, просте бачення бізнесу, орієнтоване на споживачів.
2. Розуміти важливість підзвітності та її обов'язковість, виявляти рішучість у встановленні цілей, діяти наполегливо, цілісно та відкрито.
3. Постійно вдосконалювати діяльність, долати бюрократію та всі негативні наслідки, пов'язані з нею.
4. Активно делегувати повноваження, впроваджувати в управлінні крос-секторне лідерство, бути відкритими до інновацій.
5. Використовувати глобальне бачення, мати широкий кругозір, прагнути до створення крос-секторних команд виконавців.
6. Стимулювати і мотивувати заміни, бути гнучким у пристосуванні до нових умов, розглядати зміни не як загрози, а як нові додаткові можливості.
7. Мати власне бажання та здібності щодо заохочення працівників, розуміти мобільність як конкурентну перевагу, визначати організаційну вигоду як похідну від організаційної мобільності.

\* Slater R. Get Better or Get Beaten! 31 Leadership Secrets from GE's Jack Welch. — McGraw-Hill, 1994. — P. 150–151

## 2.2. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЯ БІЗНЕСІВ

**Мета заняття:** формування вмій та навичок з розробки продуктової стратегії організації.

### ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

У стратегічному управлінні аналіз портфеля фірми переважно пов'язаний з аналізом структури, динаміки та якості як окремих напрямів діяльності організації, так і їх сукупності.

Методика аналізу портфеля бізнесу передбачає вивчення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Найбільш поширеним методом аналізу портфеля бізнесу є матриця “Зростання – частка ринку” Бостонської консультаційної групи.

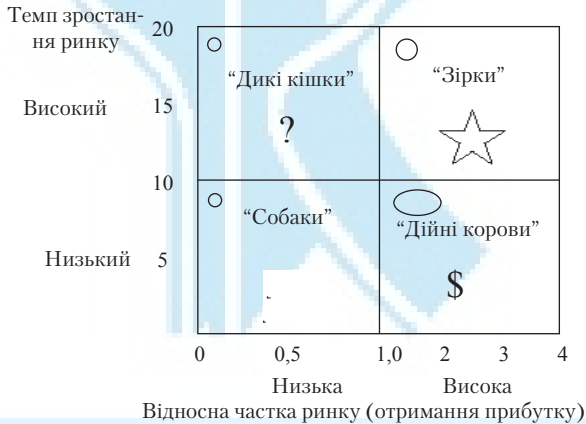


Рис. 2.2. Матриця “Зростання – частка ринку”

*Горизонтальна вісь* – частка ринку, яку займає кожний продукт (логарифмічна шкала).

*Вертикальна вісь* – річний темп зростання продукту в галузі.

*Кульки на матриці* – становище продукту на осях “Зростання – частка ринку”. Діаметр кульки відповідає обсягу продажу продукту.

Ситуації з рухом коштів відображають матриці:

*“Дикі кішки”* — значний темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт на зірку.

*“Зірки”* — високий темп зростання, висока частка ринку. Стратегічні одиниці бізнесу можуть давати достатній прибуток для підтримання свого існування, проте можливі деякі фінансові складності.

*“Дійні корови”* — низький темп зростання, висока частка ринку. Стратегічні одиниці бізнесу дають великий прибуток, що може втрачатися на *“диких кішок”* та *“зірок”*.

*“Собаки”* — низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт не дає прибутку або наявна низька фінансова віддача. Потребує великої уваги за зусиль з боку керівництва фірми.

Стратегічні одиниці бізнесу можуть зазнавати таких стратегічних рішень:

- вилучення з продуктового портфеля фірми;
- збільшення обсягу реалізації за рахунок зміни структури продуктового портфеля;
- збільшення або зменшення відносної частки стратегічної одиниці бізнесу на ринку;
- збільшення інвестування в стратегічну одиницю бізнесу;
- введення жорсткого контролю за процесом інвестування та перерозподіл коштів між окремими стратегічними одиницями бізнесу.

При формуванні продуктової стратегії доцільно використовувати такий комплекс рішень та принципів формування продуктового портфеля:

- *“Зірки”* — оберігати та укріплювати;
- *“Собаки”* — якщо дозволяє місія фірми — позбавлятися;
- *“Дійні корови”* — жорсткий контроль капіталовкладень, передача надлишку доходу під безпосередній контроль топ-менеджерів;
- *“Дикі кішки”* — детальне вивчення, з метою з’ясування чи можуть вони перетворитись у зірки;

• Комбінація одиниць: *“дикі кішки”* — *“зірки”* — *“дійні корови”* може сприяти досягненню найкращих результатів функціонування (помірної рентабельності, доброї ліквідності та довгострокового зростання збуту та прибутку);

• Комбінація одиниць: *“дикі кішки”* — *“зірки”* може призвести до хиткої рентабельності та поганої ліквідності;

• Комбінація одиниць: *“дійні корови”* — *“собаки”* — може призвести до зменшення продажу та рентабельності виробництва.



## ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

### Завдання 1

#### Постановка задачі

Підприємство туристичної індустрії “Інко-тур” спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних поїздок до країн Західної та Центральної Європи, а також Північної Америки.

На підприємстві існує шість потенційних стратегічних зон господарювання або видів бізнесу, економічну характеристику яких подано в табл. 1.

#### Інформаційна база

Таблиця 2.1

#### Економічна характеристика стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур”

№ пор.	Показник	Стратегічні зони господарювання					
		Групові тури			VIP-тури		
		Франція	Італія	Словаччина	Франція	Італія	США
1	Зростання ринку	15	20	7	2	12	2
2	Відносна частка на ринку	3,0	0,8	2,0	1,8	2,0	0,5
3	Обсяг реалізації (тис. гр. од.)	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат (тис. гр. од.)	3	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис. гр. од.)	2	2	10	10	5	1

#### Завдання до задачі

1. Оцініть та схарактеризуйте стратегічні зони господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.
2. Визначте перспективні стратегічні зони господарювання.
3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” за кожною стратегічною одиницею бізнесу.

## Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

### 1. Побудова матриці Бостонської консультаційної групи.

А. Для побудови двомірної матриці БКГ аналізуються:

- темпи зростання ринку (обсяг реалізації);
- відносна частка ринку.

Б. Для аналізу стратегічних зон господарювання фірми використовуються стандартні показники:

- середній темп зростання ринку — 10 %;
- відносна частка ринку туристичних послуг — на рівні 1.0 (обсяг продажу фірми = обсягу продажу найсильнішого конкурента).

В. При побудові матриці БКГ:

- обсяги реалізації за кожною із стратегічних зон господарювання позначають у вигляді кола, розмір якого відповідає обсягу реалізації;
- розраховують частку покриття витрат і вносять отримані дані в таблицю, відмічаючи сегмент на колі відповідної стратегічної зони господарювання на матриці БКГ. Частку покриття витрат можна розрахувати за формулою:

$$\text{Частка покриття витрат} = \frac{\text{Покриття витрат}}{\text{Обсяг реалізації}}$$

### 2. Аналіз матриці Бостонської консультаційної групи.

Стратегічні рекомендації розробляють на основі аналізу матриці БКГ, які повинні містити:

- варіант стратегії:
  - збільшення частки ринку;
  - стратегія скорочення для розглядуваного напрямку бізнесу;
  - зменшення інвестування у цей напрям бізнесу;
- зміна обсягів реалізації туристичних послуг за напрямками;
- зменшення рівня витрат.

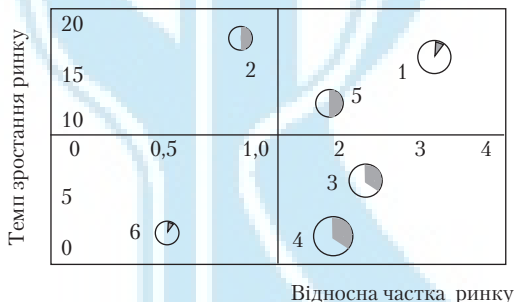
## Зразок розв'язання задачі

**Завдання 1.** Оцінити та схарактеризувати стратегічні зони господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультаційної групи.

### 1.1. Розрахунок частки покриття витрат.

Показник	Стратегічні зони господарювання					
	Групові тури			VIP-тури		
	Франція	Італія	Словенія	Франція	Словаччина	США
Номер на матриці БКГ	1	2	3	4	5	6
Частка покриття витрат	0,1	0,5	0,33	0,4	0,5	0,2

### 1.2 Матриця БКГ для стратегічних зон господарювання ПТГ “Інко-тур”. Темпи зростання ринку:



**Завдання 2.** Визначити перспективні стратегічні зони господарювання.

Аналіз матриці БКГ і розрахунок частки покриття витрат дає змогу зробити висновок про перспективність таких стратегічних зон господарювання ПТГ “Інко-тур”:

- № 5. VIP-тури до Словаччини;
- № 1. Групові тури до Франції;
- № 3. Групові тури до Словенії.

**Завдання 3.** Розробити стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” за кожною із стратегічних одиниць бізнесу.

## Стратегічні рекомендації ПТІ “Інко-тур”:

### А. Групові тури:

Групові тури до Франції (№ 1)	Збільшити обсяг реалізації. Зміцнити цю зону господарювання за рахунок додаткових інвестицій.
Групові тури до Італії (№ 2)	Необхідно здійснити додаткові дослідження для вирішення питання про можливу стратегію для цієї зони господарювання. Можливі варіанти: - стратегія скорочення. - збільшення відносної частки на ринку туристичних послуг
Групові тури до Словенії (№ 3)	Здійснювати політику підтримки цієї зони господарювання. Частину коштів від прибутку спрямувати на підтримку стратегічних зон № 1 та № 5. Зменшити рівень витрат.

### Б. VIP-тури:

VIP-тури до Франції (№ 4)	Здійснювати політику підтримки обсягу реалізації цього виду туристичних послуг. Частину коштів від прибутку спрямувати на підтримку стратегічних зон № 1 та № 5, можливо № 2.
VIP-тури до Словаччини (№ 5)	Збільшити обсяг реалізації туристичного продукту. Зміцнювати цю стратегічну зону господарювання за рахунок інвестицій.
VIP-тури до США (№ 6)	Зменшити обсяг реалізації у цій зоні господарювання. Проаналізувати можливість застосування до зони № 6 стратегії ліквідації

## Завдання 2

### Постановка задачі

ЗАТ “Кава-ЛТД” було приватизоване колективом фабрики у 1995 р.

Фірма спеціалізується на випуску кави. Продукція фірми реалізується переважно на ринках України. Як сировину фірма використовує зерна кави, які імпортуються з В’єтнаму. Виробництво налаштоване на такі види товарів:

- розчинна кава преміум-класу;
- розчинна кава дешевої цінової категорії;
- розфасована кава в зернах;
- кава нерозчинна мелена;

- кавові суміші (на основі цикорію);
- кавові суміші (з цукром, із вершками).

Колектив стабільний, плинність кадрів мінімальна, переважна кількість працівників та керівників підрозділу працює понад 15 років. Керує ЗАТ Анатолій Іванович Олешко, який очолював підприємство ще за радянських часів. Керівник має крутий норів, у колективі його побуються, проте поважають. Він “витягнув” фабрику в скрутні часи, на початку 90-х років, під його керівництвом організація пережила кризу 1997 року. Власники фірми не отримують великих дивідендів, а працівники — великих зарплат, проте всі звикли і ніхто не бажає змін.

### Додаткова інформація

*Ситуація на світовому ринку.* За даними всесвітнього банку, після тривалого падіння у 2000–2003 рр. ціни на зерно кави у 2004 р. почали підвищуватися через зменшення врожаю у В’єтнамі — світовому лідері з продажу кави. Крім того, ІСО (Міжнародна організація з кави) посилила вимоги до якості сировини, внаслідок чого частину плантацій у країнах-виробниках довелося знищити. На думку світових експертів, споживання кави буде поступово зменшуватись.

*Ситуація на вітчизняному ринку.* Незважаючи на світову кризу, український ринок кави розвивається динамічно. На думку український операторів, у 2004 р. має повторитися динаміка минулого року і обсяг ринку кави збільшиться на 10–15 %. За даними компанії “Орими Трейд”, загальний обсяг продажу розчинної кави та “міксів” в Україні у 2003 р. становив 55 %, меленої та в зернах — 45 %. Прогнозується збільшення попиту на мелену каву на 20–30 %.

Структура ринку кави в Україні: частка імпорту готового продукту — 70 %, виробленого в Україні з імпортної сировини — 30 %.

Вітчизняний кавовий ринок слід розглядати як сукупність трьох субринків: Західної, Центральної та Східної України. На заході України традиційно купують каву у зернах та мелену. В центральній частині республіки, у містах-мільйонерах поступово втрачає популярність розчинна кава і все більшим попитом користується мелена та в зернах. У східній Україні великий вплив мають традиції північного сусіда — Росії. Тому основні обсяги реалізації у найближчий час там забезпечуватиме розчинна кава. Найістотніше підвищення обсягів продажу нерозчинної кави спостерігається у сегменті ринку NoReCa (готель — ресторан — кав’ярня). В супермаркетах частка продажу цього товару також збільшується.

За оцінками спеціалістів, HoReCa у 2003 р. забезпечила 20 % загальних обсягів реалізації кави. Разом з тим, важко заперечувати постійне підвищення пропозиції нерозчинної кави в сегменті громадського харчування. Перспективним сегментом ринку стає створення мережі кав'ярень у великих містах України. Наприклад, компанія “Крафт Фудз Україна” планує протягом трьох років відкрити в Україні 150 кав'ярень “Дім кави Jacobs”. На заході України СП “Галка” відкрило у 2003 році шість кав'ярень-магазинів. Ці заклади притримуються класичного формату кав'ярень — широкий асортимент кавових напоїв та десертів. Відкриття однієї кав'ярні коштує \$ 50–100 тисяч.

*Просування товару на ринку України.* В Україні постійно збільшується частка продажу кави у супермаркетах, яка становить 60–70 % від усього роздрібного продажу продукту на столичному ринку. Основні маркотримачі розташовують товар у прикасовій зоні супермаркетів. Якщо раніше у прикасовій зоні розташовували товар, сподіваючись на рішення покупця прихопити каву в пакетуку, то нині — з метою підтримки іміджу бренду. Звичайно, це дозволило собі не всі компанії, бо розміщення в столичному супермаркеті однієї товарної порції кави на одній касі коштує \$ 20/місяць.

У 1999–2002 рр. вдалим маркетинговим кроком вважався семплінг (безкоштовна роздача зразків продукції). Нині безкоштовним роздаванням кави в пакетиках столичний покупець вже перенаситився, проте в регіонах України семплінг ще здатний збільшувати обсяг продажу кавового бренду.

У 2004 р. в супермаркетах Києва увійшли в моду безкоштовні дегустації. Цей підхід не спрацьовує на відкритих ринках. Обсяги продажу кави на київських ринках зменшилися на 10–15 %.

Оператори вважають, що найбільший ефект має присутність консультанта біля полиці з кавою. Виробники кави, як і раніше враховують сегмент ринку дешевого продукту. На ринках продається не тільки дешева, низькосортна кава, а й кава, виготовлена із зернових відходів, зроблена на замовлення для такого виду торгівлі. Незважаючи на те, що 30 % розчинної кави, якою торгують на ринках, ввозиться контрабандою, за минулий рік продаж кави на ринках скоротився на 50 %. Кава преміум-класу до асортименту базарного ларька вже не входить.

*Тенденції законодавства.* В 1997 р. було відмінено акцизний збір на каву. У 2001 році Верховна рада України встановила ставки ввізного

мита на розчинну каву в розмірі від 5 % до 10 % митної вартості замість EUR3 за 1 кг. 7 жовтня 2002 року Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі вирішила розпочати спеціальне розслідування щодо обмеження імпорту кави. Розслідування було ініційоване СП “Галка” (квоти та спеціальне мито так і не було введено). У червні 2003 р. прем’єр-міністр В. Янукович надіслав у ВР пропозицію щодо розширення переліку піддакцизних товарів і запропонував ввести акциз на каву: у зернах та на мелену — 2 євро за 1 кг, розчинну — 8 євро за 1 кг. Рішення не було прийняте. У 2004 р. у ВР України зареєстровано законопроект Закону України “Про внесення змін та доповнень в Митний тариф України” (№ 5320), в якому запропоновано підвищити ввізне мито на обсмажену каву в 50 разів. На думку генерального директора “Крафт Фудз Україна” Ю. Лопуша, ініціатори проекту вважають, що якщо збільшити мито у 50 разів, в Україні розшириться виробництво продукту. Проте в такому разі його почнуть ввозити з Росії.\*

### Інформаційна база

#### Економічна характеристика стратегічних зон господарювання фірми “Кава -ЛТД”

№ пор.	Показник	Види бізнесу					
		Розчинна кава		Натуральна кава		Кавові суміші	
		пре-міум-класу	дешевої цінової категорії	фасована в зернах	мелена	на основі цикорію	з цукром, вершками
1	Зростання ринку	2	7	15	20	2	5
2	Відносна частка на ринку	0.5	0.8	0.4	0.5	2.0	0.5
3	Обсяг реалізації (тис. ГО)*	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат (тис. ГО)	15	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис. ГО)	2	2	10	10	5	1

\* тис. ГО — 10 тисяч грошових одиниць

\* Матеріал для ситуаційної задачі взято : Московчук Э. Гуца событий// Бизнес. — 2004. — 23/31.05. — С.110–112.

### Завдання до задачі

1. Проаналізуйте середовище фірми “Кава – ЛТД”, використовуючи метод SWOT-аналізу. Розробіть стратегію організації на базі SWOT-аналізу.
2. Оцініть та схарактеризуйте стратегічні зони господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультаційної групи.
3. Визначте перспективні стратегічні зони господарювання.
4. Розробіть стратегічні рекомендації фірмі “Кава -ЛТД” за кожною із стратегічних одиниць бізнесу.

### Завдання 3

#### Постановка задачі

Фірма “ПП КПТ” спеціалізується на випуску полімерних труб. Продукція фірми реалізується переважно на ринках України. Виробництво налаштоване на такі види товарів згідно з кодами УКТ ВЕД:

- 3917210000 – труби, трубки та шланги тверді з полімерів поліетилену;
- 3917220000 – труби, трубки та шланги тверді з полімерів поліпропілену;
- 3917230000 – труби, трубки та шланги тверді з полімерів венілхлориду;
- 3917000000 – фітінги (сполуки, коліна, муфти) з пластмасу;
- 3917409000 – фітінги інші.

Фірмою керує найманий топ-менеджер Іван Клопнов, який має вищу економічну освіту. Структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом. Кадрова політика спрямована на вирішення двох основних завдань: розвиток персоналу і підвищення його професійного рівня. При доволі конкурентоспроможній заробітній платі співробітники мають соціальні пільги в межах пенсійного та медичного страхування. Як метод мотивації використовується практика внутрішньокорпоративної ротатії персоналу.

#### Додаткова інформація\*

*Стан на ринку полімерних труб.* Спеціалісти прогнозують збільшення обсягів виробництва полімерних труб в Україні в 2004 р. у 1,5–2 рази. Однією з основних причин популярності пластикових труб у минулому році стало:

\* Матеріал для ситуаційної задачі взято із журналу Бізнес. – 2004. – 22\31.05. – С. 120–122



- підвищення цін на металопродукцію;
- те, що для монтажу полімерних труб немає потреби використовувати великовантажні трубоукладачі;
- те, що при укладанні полімерних труб трудовитрати у 3–4 рази нижчі, ніж при укладанні сталевих труб;
- полімерні труби не підлягають корозії, їх пропускні властивості не знижуються протягом усього строку експлуатації, який становить 50 років.

За даними Держкомстату, у 2003 р. в Україні труби з термопластів та деталі до них виробляли 60 підприємств. Ці підприємства виробляли близько 70–80 % поліетиленових труб.

У 2003 р. на український ринок вийшов російський виробник поліетиленових труб ЗАТ “Завод АНД “Газтрубпласт”. Проте завдяки великому попиту на продукцію вихід росіян був безболісним для українського конкурентів. Є відомості, що завод “Газтрубпласт” планує побудувати в Луганську завод з виробництва поліетиленових труб. Тоді, можливо, українські виробники відчують присутність росіян на ринку.

Зростання попиту на полімерні труби стимулює вітчизняних виробників нарощувати потужності своїх підприємств, поширювати асортимент продукції. Дехто для цього модернізує старе обладнання, інші закупують нові лінії.

90 % українських полімерних труб виготовляється з поліетилену, в основному марки ПЕ-63 (для водопровідних труб, а також марок ПЕ-80 та ПЕ-100 (для газопровідних труб). В Україні трубного поліетилену поки що не випускають. Вітчизняні виробники труб змушені закуповувати поліетилен виробництва АО “Тисайський хімічний комбінат” (Угорщина), ОАО “Казаньоргсинтез” (Росія), Solvay (Бельгія), Atofina (Франція — Бельгія), Lithen (Чехія). Тільки з січня по травень 2004 р. ціни на поліетилен зросли більш ніж на 20 % і продовжують зростати. У зв’язку з цим подорожчала готова продукція багатьох вітчизняних виробників поліетиленових труб (на 10–15 %).

За прогнозами спеціалістів, у найближчі два-три роки попит на полімерні труби залишатиметься високим і замовлень буде достатньо для всіх операторів ринку. Чекати усунення з ринку дрібних виробників поки що не доводиться.

Останні півроку інтенсивно розвивається ринок послуг з монтажу водо- та газопровідів з полімерних труб. Пластикові труби усувають

у житловому та комунальному будівництві сталеві і через 5–10 років зможуть їх повністю замінити.

*Нормативно-правова база.* В Україні поки що немає нормативних документів у галузі використання полімерних труб. На цей час не розроблені елементарні документи щодо зварювання пластмас та з експлуатації трубопроводів. Навіть існуючі державні стандарти (ДСТУ) на поліетиленові труби вже не задовольняють сучасних виробників і споживачів.

Асоціація виробників та будівельників полімерних трубопроводів України акцентує увагу на необхідності розробки державної програми переходу інженерно-розподільчих споруджень на широке використання полімерних труб, тому що їх використання економічно вигідніше, ніж сталевих.

### Інформаційна база

#### Економічна характеристика стратегічних зон господарювання фірми “ПП КПТ”

№ пор.	Показник	Види бізнесу (види товарів згідно кодів УКТ ВЕД)				
		3917210000	3917220000	3917230000	391700000	3917409000
1	Зростання ринку	54	60	25	45	35
2	Відносна частка на ринку	0.5	0.8	0.4	1.5	2.0
3	Обсяг реалізації (тис. ГО)*	300	80	45	50	20
4	Покриття витрат (тис. ГО)	150	40	15	20	10
5	Прибуток (тис. ГО)	60	30	20	25	5

\*тис. ГО – 10 тисяч грошових одиниць

### Завдання до задачі

1. Проаналізуйте середовище фірми “ПП КПТ”, використовуючи метод SWOT-аналізу. Розробіть стратегію організації на основі SWOT-аналізу.

2. Оцініть та схарактеризуйте стратегічні зони господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.

3. Визначте перспективні стратегічні зони господарювання.

4. Розробіть стратегічні рекомендації фірмі “ПП КПТ” за кожною із стратегічних одиниць бізнесу.

#### **Завдання 4**

##### **Постановка задачі**

ТОВ “Сан” спеціалізується на збиранні персональних комп’ютерів. Останніми роками почала впроваджувати у виробництво портативну комп’ютерну техніку – ноутбуки (лептопи). У процесі збирання фірма використовує комплектуючі від провідних світових виробників: рідкокристалічні матриці – від Samsung, Hitachi та IBM, жорсткі диски – від Samsung, Hitachi, Toshiba та Seagate, процесори – в основному від AMD та Via. У 2004 р. почали збирання ноутбуків з мобільними процесами Intel.

Продукція фірми реалізується переважно на ринках Києва, Харкова, Львова та Сімферополя. Виробництво ноутбуків налаштовано на такі класи портативної комп’ютерної техніки:

- бюджетний клас (цінова категорія 4,5–8 тис. грн) – відносно недорога техніка з набором усіх необхідних для роботи широкого кола користувачів функцій;
- бізнес-клас (цінова категорія 8–12 тис. грн) – заміняє в дорозі настільний ПК і часто має функції “все в одному”, призначений для бізнесменів та професіоналів;
- елітний клас (цінова категорія 12–32 тис. грн) – моделі hi-end, потужні, портативні, ультратонкі, проте із зовнішніми пристроями для роботи з DVD, CD.

Структура виробництва персональної комп’ютерної техніки фірми “Сан” за видами бізнесу (товарними тупаами) така:

- настільні персональні комп’ютери;
- бюджетні ноутбуки;
- ноутбуки “все в одному”;
- планшетні ноутбуки;
- ультрапортативні ноутбуки;
- заміна настільного ПК.

Директор фірми “Сан” Дмитро Ніколенко керує компанією три роки. До нього фірмою керував безпосередньо голова ради заснов-

ників. До того як очолити компанію, Дмитро Ніколенко два роки обіймав посаду заступника директора, має дві вищі освіти, закінчив механіко-математичний факультет університету та факультет управління, рік тому — школу МВА.

Керування фірмою будується на трьох китах:

- кит № 1 — підбір співробітників, які зможуть вписатися в існуючу корпоративну культуру, а не стануть ініціаторами “руху опору”;
- кит № 2 — інновації є однією з найвагоміших складових конкурентоспроможності фірми, тому співробітників, здатних виконувати фігури вищого пілотажу у своїй професійній галузі, пестять і виконують;
- кит № 3 — фірма не має права користуватися “випадковими” грошима і дорогими фінансовими ресурсами.

### Додаткова інформація

*Характеристика ринку персональної комп’ютерної техніки.* Західні менеджери вважають український ІТ-ринок привабливим як для вітчизняного виробника комп’ютерної техніки, так і для західних фірм, які представляють відомі торгові марки (А — бренди). Останніми роками спостерігається тенденція розширення ринку ноутбуків та сервісних систем, при цьому розвиток настільних систем поступово сповільнюється. Причин цього явища кілька:

- мобільність лептопів;
- розширення можливостей ноутбуків;
- зниження вартості ноутбуків;
- можливість сумісництва в одному лептопі і домашнього, і офісного комп’ютерів тощо.

На думку українських операторів, в останні два роки вітчизняний ринок лептопів щорічно збільшується на 40-50 %. Такі тенденції помічено й на західних ІТ-ринках. У США в минулому році обсяги продажу портативних ПК вперше перевищили обсяги продажу настільних комп’ютерів.

*Конкуренти.* Виробництво ноутбуків значно складніше, ніж виготовлення ПК, тому започатковувати його можуть тільки компанії, які вже відбулися як виробники настільних комп’ютерних систем та серверів. Нині в Україні ноутбуки виготовляють “Квазар-Мікро” (бренди “Квазар-Мікро”, Senator), науково-виробнича фірма “Версія” (бренди Argo, Columb, Magellan, MacroPolo), компанія “МКС” (бренд Neo`Sbook) та K-Trade (бренд Kredo), а також російська компанія

Rover Computers. Ситуація в конкурентному середовищі постійно змінюється — кількість нових брендів, які з'являються на світовому ринку та на IT-ринку України, стрімко збільшується. В Україні традиційно сильні позиції корейських компаній Samsung і LG.

Усі українські виробники ноутбуків використовують комплектуючі добре брендovanі, від провідних світових фірм. Таким чином, про “фірмові” вітчизняні ноутбуки можна говорити тільки умовно. Вони відрізняються тільки за якістю збірки та супутнього сервісу. Саме це і є полем для конкуренції між українськими виробниками.

*Збут продукції.* Розвитком ринку ноутбуків задоволені не тільки виробники, а й продавці. Нині портативна комп'ютерна техніка успішно продається як у спеціалізованих магазинах, так і салонах побутової техніки. Продавці із задоволенням беруть на реалізацію не тільки ноутбуки А-брендів, а й українські моделі. Останні залишаються на 25–30 % дешевшими від західних аналогів. Ціни на ноутбуки постійно знижуються, Частка продажу лептопів, ціна яких менша за \$ 1000, ще у 2003 р. досягла 25 %, більше половини проданих ноутбуків були дешевшими за \$ 1,5 тис.

Ринок ноутбуків стає ареною комерційних баталій. Масла у вогонь можуть підлити лептопи А-брендів, які були у вжитку, і у найближчий час можуть надійти на вітчизняний ринок з Європи. Там будуть поновлювати свій парк мобільної техніки. Хоча ця техніка не афішується, як та, що була у вжитку. До того ж після продажної підготовки її часто продають разом із новими ноутбуками. Тому, якщо ціна лептопу А-бренду підозріло мала або оголошена дуже вигідна акція, то скоріше за все — продають ноутбуки, які були у вжитку. Сервіс на таку техніку, на відміну від вітчизняного збирання, майже не передбачений.

*Прогноз.* Фахівці прогнозують зростання продажу ПК в Україні за рахунок ноутбуків, вважається, що обсяги ринку можуть підвищитися на 50–60 %. За прогнозами META Group, до 2006 року частка користувачів мобільними комп'ютерами у світі зросте до 40 % від загальної кількості користувачів ПК.

Факторами, що стимулюють зростання, залишаються тенденція цін до зменшення та розширення функціональних можливостей пристроїв, максимальне наближення їх можливостей до можливостей настільних комп'ютерів.

Конкуренція на ринку має посилитись, що буде пов'язано з активним виходом на український ринок ноутбуків корейських компаній

Samsung і LG. Вітчизняні виробники докладуть зусиль щодо укріплення своїх позицій за рахунок того, що вони “грають на своєму полі” і можуть більш тонко відстежувати ситуацію на ринку, оперативно реагуючи на всі зміни. Вони мають коротший ланцюжок зворотного зв'язку: покупець — продавець — виробник. При зміні кон'юнктури ринку і запитів споживача вони можуть швидше вносити корективи у виробництво модельного ряду продукції, яка виготовляється. Хоча не менш “чуттєвими” механізми реагування на ринкову ситуацію в країнах СНД та в компаніях Samsung і LG. Українські виробники впевнені, що західні компанії у вирішенні подібних питань мляві. Вони вважають, що ноутбукам А-брендів рокована доля персональних комп'ютерів: імпортні ноутбуки будуть закупати тільки за тендерами, які мають проводитись за гроші західних компаній або фінансових фондів, які виставляють жорсткі вимоги до марок техніки, що закуповується.

За деякими сценаріями, не виключається можливість появи нових виробників ноутбуків. Російські аналітики допускають, що вітчизняні збирачі пропускать стадію виробництва настільних комп'ютерів і одразу виходитимуть на ринок ноутбуків. Проте на такий шлях можуть стати тільки нові компанії, укомплектовані кваліфікованими спеціалістами, які пройшли школу збирання настільних комп'ютерів і подібної техніки. Вже через рік новачки-виробники почнуть переманювати кадри під нові проекти із збирання ПК\*.

### Інформаційна база

#### Економічна характеристика стратегічних зон господарювання фірми “Сан”

№ пор.	Показник	Види бізнесу					
		настільні персональні комп'ютери	заміна настільного ПК	бюджетні ноутбуки	ноутбуки “все в одному”	планшетні ноутбуки	ультра портативні ноутбуки
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Зростання ринку	12	35	60	45	45	45

\* Матеріал для ситуаційної задачі взято з: Семенов С. Наколенные // Бизнес. — 2004. — 21/24.04. — С.103—106

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Відносна частка на ринку	0.4	0.6	0.3	0.4	1.5	2.0
3.	Обсяг реалізації (тис. ГО)*	80	30	60	25	30	20
4.	Покриття витрат (тис. ГО)	50	20	30	15	15	10
5.	Прибуток (тис. ГО)	10	5	20	5	3	5

\* тис. ГО – 10 тисяч грошових одиниць

### Запитання до завдання

1. Проаналізуйте середовище фірми “Сан”, використовуючи метод SWOT-аналізу. Розробіть стратегію організації на основі SWOT-аналізу.
2. Оцініть та схарактеризуйте стратегічні зони господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.
3. Визначте перспективні стратегічні зони господарювання.
4. Розробіть стратегічні рекомендації фірмі “Сан” за кожною із стратегічних одиниць бізнесу.

## САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ ТА НАВИЧОК

### ЧИ СХИЛЬНІ ВИ ДО РИЗИКУ

Формулювання і реалізація стратегій, як правило, пов’язані з певним ризиком. Незалежно від того, в чому полягає обрана компанією стратегія – у виході на новий ринок збуту чи знищенні у своєму складі підрозділу “собаки”, – ризик є у будь-якому випадку. Оскільки відомо, що не кожна людина хоче і здатна ризикувати, пропонуємо вам виконати таку вправу-тест. Як результат Ви зможете оцінити, чи здатні спокійно ризикувати.

**Інструкція.** Як людина, діяльність якої пов’язана з прийняттям рішень, чи схильні Ви уникати ризикованих ситуацій, чи, навпаки, вважаєте, що вони збуджують, надають сили і бадьорості, загартовують дух? До Вашої уваги пропонуються питання, відповівши на які, Ви зможете оцінити свої схильність до фінансового ризику і готов-

ність ризикнути кар'єрою. Оцінюючи кожну ситуацію, ставте літеру П (правильно) або Н (неправильно).

1. Я швидше започаткую власний бізнес, ніж працюватиму на когось іншого.
2. Я ніколи не беру роботу, пов'язану з частими відрядженнями.
3. Якби я грав в азартні ігри, то був би дуже азартним.
4. Я люблю розвивати нові ідеї.
5. Я ніколи не піду з роботи, поки не знайду іншу.
6. Я ніколи не вкладу гроші в спекулятивні акції.
7. Я охоче піду на ризик тільки для того, щоб розширити свої можливості.
8. Ідея вкладення грошей в цінні папери мене не приваблює.
9. Я розглянув би пропозицію про роботу за комісійні.
10. Знаючи, що будь-якому новому підприємству загрожує невдача, я завжди уникаю вкладення коштів в такий бізнес, навіть якщо обіцяно великий прибуток.
11. Я хотів би спробувати в житті якомога більше.
12. Я не відчуваю великої потреби у хвилюваннях і потрясіннях.
13. Я дуже енергійна людина.
14. Я можу запропонувати безліч ідей, як заробити гроші.
15. Я ніколи не поб'юся об заклад на більшу суму грошей, ніж маю на момент спору.
16. Мені подобається пропонувати нові ідеї або концепції, навіть якщо невідомо, як на них відреагує, наприклад, мій начальник.
17. Я ніколи не підписую рахунки, якщо не маю на рахунку в банку достатньої суми грошей.
18. Ненадійна посада з великим доходом підходить мені більше, ніж надійна із середнім.
19. Я не надто незалежний у своїх судженнях.

МАУП



## ОПЕРАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ

### ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

**Планування** — це процес, який визначає постановку цілей і способи їх реалізації.

*Об'єкт планування:*

- розробка цілей та стратегії фірми;
- розподіл ресурсів та резервів;
- розробка стандартів та нормативів;
- виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність.

*Суб'єкти планування:*

- менеджери;
- планові відділи та організації.

#### Класифікаційні ознаки планів організації

№ пор.	Класифікаційна ознака	Види планів
1	2	3
1	Предмет планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування цілей</li> <li>• планування засобів</li> <li>• планування процесів</li> </ul>
2	Строки планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• довгострокове планування (понад 5 років)</li> <li>• середньострокове планування (1–5 років)</li> <li>• короткострокове планування (до 1 року)</li> <li>• оперативне планування (день, декада, місяці, квартал)</li> </ul>
3	Масштаби планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальне планування підприємства організації</li> <li>• планування за галузями діяльності</li> <li>• планування проектів</li> </ul>

1	2	3
4	Принципи планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічна доцільність</li> <li>• координація</li> <li>• безперервність</li> <li>• науковість</li> <li>• директивність</li> <li>• контроль</li> <li>• рекомендаційність</li> <li>• гнучкість</li> <li>• практичність</li> <li>• інтеграція</li> </ul>
5	Цілі планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• свідомо організації господарської діяльності</li> <li>• погодження щоденних дій з перспективами розвитку організації</li> <li>• контроль фактичних параметрів роботи організації</li> </ul>

#### *Етапи планування:*

1 етап — загальна оцінка ситуації та її формулювання;

2 етап — визначення цілей і завдань на основі прогнозу зовнішніх на внутрішніх чинників;

3 етап — складання планових припущень;

4 етап — узгодження ресурсів і вибір оптимального варіанта дії.

Організаційне планування має прийоми та методи, які відрізняються від прийомів і методів планування економічних показників господарської діяльності (балансовий, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання, тощо).

#### *Методи організаційного планування:*

1. Метод послідовного опису операцій.

2. Графіки виконання.

3. Метод сіткового планування та управління.

4. Метод робочого календаря.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **Завдання 1**

Самофотографія робочого дня:

- здійснити фотографію трьох типових робочих днів;
- результати зафіксуйте в таблиці.

№ пор.	Види діяльності	Інтервал часу	Тривалість, хв.	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
1	Дорога до МАУП	7.15–8.00	45	Важливо	Фіксована	Власна	Терміново
	.....						
2	Бесіда з однокласником	18.00–18.50	50	Неважливо	Нефіксована	Зовнішня	Нетерміново
	<i>Підсумки дня:</i>	7.15–22.15	900	Важливо __ хв.	Фіксовано __ хв.	Власна- __ хв.	Нетерміново __ хв.
	У відсотках:						

- проаналізуйте втрати робочого часу;
- визначте фактори, які відволікали Вас, та причини перешкод;
- проаналізуйте відповідність Вашого робочого дня динаміці добової фізіологічної працездатності.

Для визначення працездатності використайте рис. 1.

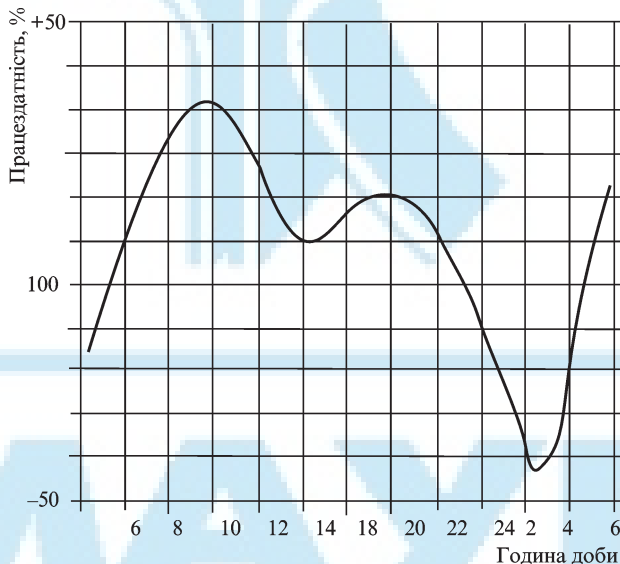


Рис. 3.1. Середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності людини

Звичайно, працездатність кожної людини індивідуальна. Всім відомо що є “жайворонки” і “сови”. Пік працездатності в них припадає на різні періоди дня. Тому можна внести певні корективи до свого графіку працездатності.

Пік працездатності, як правило, припадає на період з 9 до 12 години, коли відбувається активація роботи ендокринної системи організму та інших органів, функції яких керуються гормонами.

Після прийому їжі значна кількість крові перерозподіляється на роботу шлунково-кишкового тракту. В цей час кровообіг у мозку та м'язах зменшується, тому не рекомендується на “післяобідній” час планувати важку фізичну або розумову роботу.

## **Завдання 2. Планування робочого часу**

- Складіть план робочого дня з урахуванням висновків, які Ви зробили, виконавши завдання 1.
- План робочого дня відобразіть в таблиці:

№	Інтервал часу	Вид діяльності	Відмітка про виконання (контроль)

При плануванні робочого часу необхідно враховувати такі правила:

1. План має охоплювати до 70 % робочого часу, залишок часу, необхідний для непередбаченої роботи.
2. Необхідно чітко розмежовувати роботу на довго-, середньо- і короткострокову.
3. Планувати потрібно тільки реально досяжні цілі і завдання.

При виробничому плануванні необхідно керуватися нормативами.

4. Доцільно передбачати раціональну послідовність робіт: на першому місці – трудомісткі; потім – повсякденні, рутинні; насамкінець – епізодичні, другорядні.

## САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ ТА НАВИЧОК

### ЧИ ХОРОШИЙ ВИ ПЛАНОВИК?

Уміння планувати має для менеджера дуже велике значення. Цей тест допоможе Вам оцінити свої здібності до планування.

*Інструкції.* На кожне із запитань дайте відповідь “Так” чи “Ні”.

\*

**Твердження**

**Так Ні**

1. Мої особисті цілі чітко сформульовані в письмовій формі.
2. Майже всі мої дні проходять метушливо і безладно.
3. Я рідко приймаю необдумані рішення, зазвичай я ретельно вивчаю проблему і лише після цього починаю діяти.
4. Я користуюсь настільним календарем чи діловим щоденником, що допомагає мені планувати свій день.
5. У мене є два файли: в першому записано, що потрібно зробити негайно, у другому — дії на майбутнє.
6. Зазвичай для всіх своїх проєктів я визначаю дату початку й остаточний термін виконання.
7. Я часто звертаюсь за порадами до інших.
8. Я вважаю, що всі проблеми необхідно вирішувати одразу.

\* Робинс С. П., Коултер М. Менеджмент. — 6-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2002. — 880 с.

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

---

---

### 4.1. ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ПІДРОЗДІЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

#### **ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА**

Будь-яка організація як соціальне об'єднання, досягнення спільної мети якого об'єднує певну кількість людей, потребує такої структури управління, у межах якої здійснювався б процес управління. Саме тому організації необхідна структура, яка б відображала цілі й завдання підприємства, тобто належала виробництву і змінювалася разом зі змінами, що відбуваються на підприємстві. Їй належить відображати функціональний розподіл праці та обсяги повноважень працівників апарату управління.

Вдалий вибір структури управління сприяє ефективній координації діяльності ланок організації, забезпечує їх нормальне функціонування, раціональне використання ресурсів та часу, тобто спрямовує організацію на успішне досягнення поставлених цілей та завдань. Тому менеджери всіх рівнів повинні більше приділяти уваги принципам та методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій проектування та оцінки відповідності структур поставленим цілям та завданням.

Структура управління організацією — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають у постійних відносинах між собою, забезпечуючи їхнє функціонування та розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури управління є окремі працівники, підрозділи, служби та інші ланки апарату управління. Відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки, як правило, характерні для

одного рівня управління і мають характер узгодження. Вертикальні зв'язки — це зв'язки підпорядковування. Потреба в них виникає при ієрархічному управлінні, тобто за наявності кількох рівнів управління. Крім того, зв'язки у структурі управління можуть носити лінійний або функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками (особами, що відповідальні за діяльність організації або її структурних підрозділів). Функціональними є зв'язки по лінії руху інформації та управлінських рішень за тими чи іншими функціями управління.

У результаті розподілу виробничих завдань встановлюється ієрархія виконавців у підрозділах і структурних підрозділах підприємства. Для забезпечення взаємодії виконавців і керівників та підрозділів має бути розроблена система управління.

Основні вимоги до системи управління: чіткість та несуперечливість цілей; простота; розмежування лінійного і функціонального управління; мінімальна кількість управлінських ланок.

Вірізняють три основних етапи побудови будь-якої організації:

- 1) визначення характеру виконуваної роботи;
- 2) розподіл роботи між окремими позиціями менеджменту;
- 3) класифікація позицій менеджменту і побудова на цій основі груп управління.

В основу організаційних структур управління покладено два принципи — лінійний і функціональний. Саме вони і створюють комбінацію різних структур, що використовуються скрізь — від малих підприємств до гігантських корпорацій.

З погляду розподілу повноважень, виробничих обов'язків організації можна класифікувати за такими *типами побудови системи управління*: з лінійною організацією управління; з лінійним і функціональним управлінням; з матричною системою управління; з використанням комітетів (комісій).

У межах структури управління відбувається управлінський процес, тобто рух інформації і прийняття управлінських рішень. Між учасниками цього процесу розподілені завдання та функції управління, а отже, і права та відповідальність за їхнє виконання. З цієї позиції структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Правовий акт, що встановлює правила, які регулюють діяльність виконавця, отримав назву посадової інструкції. До неї вхо-

дять чотири самостійних розділи: загальні положення, обов'язки, права, відповідальність. Приклад типової посадової інструкції подано нижче.

У розділі “Загальні положення” зазначається функціональна роль у тій чи іншій структурі, її взаємозв'язок із посадами; порядок призначення і звільнення з посади; адміністративна підпорядкованість; керівні і методичні матеріали, що регламентують діяльність посадової особи; кваліфікаційні вимоги до неї.

У розділі “Обов'язки” наводяться лише ті з них, що стосуються конкретної посади.

У розділі “Права” відбито повноваження, які надано для ефективного вирішення питань під час виконання службових обов'язків, а також щодо підлеглих: внесення пропозицій з матеріального заохочення, накладення стягнень та ін.

У розділі “Відповідальність” наводиться перелік функцій, за невиконання яких дисциплінарна і моральна відповідальність може бути визначена відповідно до чинного законодавства без зазначення конкретних форм дисциплінарного і морального стягнення.

## **ДІЛОВА ГРА**

### **Мета:**

1. Закріпити здобуті знання з теорії управління.
2. Засвоїти принципи формування структури функціонального підрозділу організації.
3. Набути навичок формування структури технологічного бюро та складання посадових інструкцій для працівників цього підрозділу.

### **Правила проведення ділової гри\***

1. Робота триває чотири години.
2. Навчальна група розбивається на тимчасові творчі колективи (ТТК).
3. Роботу проводить ведучий (викладач).
4. Ведучий задає додаткові запитання, обґрунтовує ситуацію, підтримує керівників тимчасових творчих колективів тощо.

\* Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. – ИНФРА-М, 2000. – 367 с.



## Характеристика проблемної ситуації

Функціональний розподіл управлінської діяльності полягає на-самперед у відокремленні функцій управління виробництвом. У результаті на рівні директора створюються планово-економічний, конструкторський, технологічний та інші відділи, а на рівні начальника цеху — відповідні бюро: технологічні, планово-диспетчерські тощо.

В основу рівнів функціонального розподілу праці лежить диференціація функцій управління на окремі завдання, види робіт і операції. Так, функція керування підготовкою виробництва поділяється на завдання: розрахунок виробничих потужностей, визначення матеріальних нормативів, проектування спеціального оснащення тощо. У свою чергу в задачу розрахунку виробничих потужностей і завантаження устаткування входить встановлення обсягу робіт з видів устаткування (токарські, фрезерні тощо).

При розподілі функцій на завдання в бюро створюються групи, а при розподілі завдань на роботи (операції) відбувається розподіл праці (з подальшою кооперацією) усередині цих підрозділів.

Кваліфікаційне розмежування управлінської праці полягає в його відокремленні з урахуванням складності. Наприклад, для відділу головного технолога і техбюро характерним є такий ланцюжок: технік-технолог, інженер-технолог, інженер-технолог I-III категорій.

Положення про структурний підрозділ характеризує його функції як ланки управління. За прийнятою термінологією виконавець, до обов'язків якого входять завдання або операції (їх розв'язання і виконання), закріплені за цим елементом системи управління, називається посадовою особою, а коло його повноважень (компетенція) — посадою. Однак посадова інструкція відображає не лише компетенцію, а й відповідну роль, а також обов'язки, які з неї випливають.

На основі системного аналізу вирізняють такі складові будь-якої посади:

- функції (завдання, роботи, операції), для здійснення яких створюється посада;
- посадові обов'язки, пов'язані з цими функціями;
- компетенцію (яка виражається у вигляді посадових прав), що забезпечує виконання посадових обов'язків;
- посадову відповідальність, що відіграє роль зворотного зв'язку при реалізації посадових прав.

Посадові інструкції є визначальними, тому що обґрунтовують необхідність посади і є вихідною базою для формування й узгодження інших елементів.

### **Порядок розробки ситуації**

Перш ніж розпочати формування конкретного підрозділу, необхідно ознайомитися з основними теоретичними положеннями проблеми.

На початку заняття навчальна група ділиться на ТТК (по 5–6 осіб), що вибирають своїх керівників, які грають роль начальників технологічного бюро, формування структури якого і є метою заняття. Інші члени ТТК стають виконавцями в цьому техбюро.

При формуванні ТТК варто враховувати досвід спільної діяльності на попередніх курсах, психологічну сумісність, збіг інтересів тощо. Керівниками ТТК рекомендується вибирати найавторитетніших студентів з організаторськими здібностями. Заняття дасть їм змогу закріпити і розвинути набуті навички, а ТТК у цілому – ефективно виконати завдання.

У процесі роботи необхідно дотримуватися етики посадових відносин: чітко і по можливості коротко викладати свою думку, терпляче і з повагою вислуховувати інших членів ТТК, допомагати їм дотримуватися необхідної субординації тощо.

Усім ТТК варто самостійно сформувати структуру технологічного бюро відділу головного технолога і скласти посадові інструкції для працівників цього підрозділу.

Керівник ТТК одержує варіант завдання і на його основі організовує роботу у три послідовних етапи. Приклад завдання наведений у таблиці 4.1.

#### ***Етап I – Встановлення чисельності посад***

Виходячи із середньорічного фонду часу одного працівника (близько 1840 год), встановлюють кількість посад у техбюро з чітким розподілом функцій. Це здійснюється керівником ТТК на діловій нараді, під час якої члени бригади висловлюють свої пропозиції і беруть участь у їх обговоренні. Остаточне рішення приймає керівник ТТК. Після розподілу функцій за посадами для кожної з них підбирається назва і виконавець (з числа членів ТТК) відповідно до кваліфікаційних вимог до працівників (див. далі).

## Обсяг функцій технологічного бюро, год

Назва робіт	Варіанти				
	1	2	3	4	5
Перевірка і відпрацювання конструкторської документації на технологічність	250	800	500	600	900
<i>Розрахунок:</i>					
• виробничих потужностей і завантаження устаткування	200	600	500	800	650
• норм витрат сировини, напівфабрикатів і матеріалів	500	400	600	800	700
• запасів і оборотного фонду інструментів	300	400	—	—	540
• потреби підприємства в інструменті й оснащенні	300	800	—	—	350
<i>Розробка:</i>					
• заходів щодо попередження браку	300	—	200	700	300
• методів контролю й екзамнування на вузли і виробі	300	400	400	—	—
• технологічних конструкцій	600	900	700	600	—
• планів розміщення устаткування організації робочих місць	250	—	400	400	500
• схем складання	250	500	600	300	450
• маршрутних карт	600	700	1200	1000	900
• технологічних карт	600	500	700	800	700
• норм часу і виготовлення	400	300	400	800	600
• розгляд раціпропозицій	300	400	500	200	—
<i>Складання:</i>					
• технічних завдань на проектування устаткування технологічного оснащення	250	300	400	300	—
• повідомлень про зміну технологічного процесу	400	450	500	900	800
• планів виробництва інструмента	300	400	—	—	400
Внесення змін у технологічну документацію	40	700	800	600	—
Облік витрат інструментів у цехах	150	100	—	—	600
Аналіз причин підвищеного витрачання інструментів і браку	200	150	300	—	500

### **Етап II – Розробка посадових інструкцій**

Кожний член ТТК розробляє свою посадову інструкцію. Для цього варто уявити весь обсяг робіт і кваліфікаційні вимоги до посадової особи. При роботі над інструкцією не потрібно копіювати типову посадову інструкцію. Особлива увага має зосереджуватися на пошуку формулювань, що дають змогу вимагати від посадової особи цілком визначених дій у будь-яких можливих ситуаціях.

### **Етап III – Оцінка діяльності ТТК**

Цей етап організовується у формі ділової наради під керівництвом викладача. Першим виступає керівник ТТК, що доповідає про мету завдання і розроблену структуру технологічного бюро, відзначаючи її основні особливості. Потім члени ТТК коротко розповідають про розроблені інструкції. Виступ має бути короткий, чіткий і переконливий. У зв'язку з цим основну увагу рекомендується зосередити на головних посадових функціях і обов'язках. Викладач аналізує виконання завдання кожним членом ТТК, підбиває підсумки роботи студентської групи, аналізує помилки і дає рекомендації.

Після диференціації функцій і робіт їх закріплюють за посадами технологічного бюро (таблиця 2). Порядковий номер роботи в зазначеній таблиці характеризує її значимість. Роботи, що резервуються (виконуються посадовою особою в порядку заміщення відсутнього працівника), позначають зірочкою. Для функцій, обсяг робіт з яких перевищує 400–500 год, резервування здійснюють рівним розподілом навантаження між двома робочими місяцями.

*Таблиця 4.2*

#### **Закріплення функцій (робіт, операцій) за посадою**

Номер роботи	Зміст функцій	Річний обсяг роботи, год
1	Проектування штампів	120
2	Розробка інструкційних карт	70
...	...	...
10	Розгляд рацпропозицій	
<i>Разом</i>		1840

Залежно від сформованого кола обов'язків вибирають найменування посад і складають для них посадові інструкції.

## Оцінка діяльності ТТК

Оцінка ТТК здійснюється на основі вивчення складених посадових інструкцій. Викладач аналізує виконання завдання кожним членом команди й оцінює його роботу загалом.

### **Кваліфікаційні вимоги до працівників технологічних бюро**

#### *ТЕХНІК-ТЕХНОЛОГ*

**Посадові обов'язки.** Розробляє маршрутні й операційні технологічні процеси на просту продукцію або її елементи, технологію контролю, виконує нескладні технічні розрахунки. Оформляє технологічну документацію (технологічні карти, повідомлення про зміни технологічних процесів, матеріальні карти), погоджує її з цехами і відділами підприємства, бере участь у складанні завдань на проектування пристосувань, оснащення й інструментів, передбачених технологією, у розробці технічних норм часу (виготовлення), у впровадженні технологічних процесів у цехах, виявленні причин браку, підготовці пропозицій з його попередження і ліквідації. Створює подетальні й поопераційні матеріальні нормативи (норми витрат сировини, напівфабрикатів, матеріалів, інструментів, технологічного палива й енергії).

**Повинен знати.** Конструкції виробів, для виготовлення яких розробляється технологічний процес; технологію виробництва; основне технологічне устаткування і принципи його роботи; типові технологічні процеси і режими виробництва; технічні вимоги до сировини, матеріалів і готової продукції; діючі у виробництві стандарти і технічні умови; нормативи витрат сировини, матеріалів, палива, енергії; види браку і способи його попередження; керівні матеріали з розробки й оформлення технічної документації; правила охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії.

**Кваліфікаційні вимоги.** Середня фахова освіта без пред'явлення вимог до стажу.

#### *ІНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ*

**Посадові обов'язки.** Розробляє і впроваджує технологічні процеси і режими виробництва на продукцію, що випускається підприємством (цехом, ділянкою). Встановлює поопераційний маршрут проходження продукції. Складає плани розміщення устаткування, технічного оснащення, організації робочих місць, розраховує виробничі потужності і завантаження устаткування. Бере участь у технічному обґрунтуванні норм часу (виготовлення) і розраховує технічні

норми витрат сировини, напівфабрикатів, матеріалів, інструментів, технологічного палива й енергії, економічну ефективність проектованих технологічних процесів. Складає інструкції, маршрутні карти та іншу технологічну документацію, технічні завдання на проектування пристосувань, оснащення й інструментів, передбачених технологією. Погоджує нову документацію з цехами і відділами підприємства. Виконує експериментальні роботи з освоєння нових технологічних процесів і впроваджує їх у виробництво. Аналізує причини випуску браку і продукції низької якості, планує заходи щодо їх попередження й усунення. Розробляє методи технологічного контролю й випробування продукції. Вносить зміни в технічну документацію у зв'язку з коригуванням технологічних процесів і режимів виробництва. Контролює дотримання технологічної дисципліни в цехах і правил експлуатації устаткування. Реалізує заходи щодо підвищення ефективності виробництва. Розглядає раціоналізаторські пропозиції з удосконалення технології виробництва і робить висновки про доцільність їх використання в умовах підприємства.

**Повинен знати.** Конструкцію виробів або склад продуктів, для виготовлення яких розробляється технологічний процес; технологію виробництва; типові технологічні процеси і режими виробництва; технічні вимоги, що висуваються до сировини, матеріалів і готової продукції; діючі у виробництві стандарти, технічні умови і норми; нормативи витрати сировини, матеріалів, палива, енергії; види браку і способи запобігання їм; основні вимоги наукової організації праці при проектуванні технологічних процесів; матеріали з розробки й оформлення технічної документації; досвід передових вітчизняних і закордонних підприємств у сфері технології виробництва аналогічної продукції; основи економіки й організації виробництва; правила охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії.

**Кваліфікаційні вимоги.** Вища освіта без вимог до стажу або середня фахова освіта і стаж роботи на посаді техника-технолога та інших інженерно-технічних посадах не менше трьох років.

### *ІНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ 1-ї КАТЕГОРІЇ*

**Посадові обов'язки.** Розробляє і впроваджує технологічні процеси і режими виробництва на найскладніші види робіт. Встановлює поопераційний маршрут проходження продукції (деталей, вузлів). Складає плани розміщення устаткування, технічного оснащення, організації робочих місць, розраховує виробничі потужності і заван-

таження устаткування. Бере участь у розробці технічного обґрунтування норм часу (виготовлення), лінійних і сіткових графіків, у відпрацьовуванні виробів на технологічність і розраховує технічні норми витрат сировини, напівфабрикатів, матеріалів, інструментів, технологічного палива й енергії, економічну ефективність проєктованих технологічних процесів. Створює технологічні нормалі, інструкції, схеми збирання, маршрутні карти та іншу технологічну документацію. Погоджує технічні завдання на проєктування пристосувань, оснащення й інструментів, передбачених технологією. Організовує і виконує експериментальні роботи з освоєння нових технологічних процесів і впровадження їх у виробництво, а також складає плани НОП, нової техніки, організаційних заходів, контролює їхнє виконання, дотримання технологічної дисципліни в цехах і правильної експлуатації устаткування. Бере участь у реалізації заходів, спрямованих на скорочення витрат матеріалів, зниження трудомісткості, підвищення продуктивності праці. Аналізує причини браку та випуску продукції низької якості і знижених сортів, планує заходи щодо їх попередження й усунення, вивчення рекламаций, що надходять, на продукцію, яка випускається підприємством. Впроваджує методи технічного контролю й випробування продукції. Складає заявки на устаткування. Розглядає раціоналізаторські пропозиції з удосконалювання технології виробництва і робить висновки про доцільність їх використання в умовах виробництва.

**Повинен знати.** Конструкцію виробів або склад продукту, для виготовлення яких розробляється технологічний процес; технологію виробництва; основне технологічне устаткування і принципи його роботи; типові технологічні процеси і режими виробництва; технічні вимоги, що висуваються до сировини, матеріалів і готової продукції; діючі у виробництві державні стандарти якості, технічні умови і нормалі; нормативи витрати сировини, матеріалів, палива, енергії; види браку, способи його попередження; основні вимоги наукової організації праці при проєктуванні технологічних процесів; керівні матеріали з розробки й оформлення технічної документації; досвід передових вітчизняних і закордонних підприємств у сфері технології виробництва аналогічної продукції; економіку й організацію виробництва, праці й управління; правила охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії.

**Кваліфікаційні вимоги.** Вища освіта і стаж роботи на посаді інженера-технолога 2-ї категорії не менше трьох років або середня фахо-

ва освіта і стаж роботи на посаді інженера-технолога 2-ї категорії не менше п'яти років.

### *ІНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ 2-ї КАТЕГОРІЇ*

**Посадові обов'язки.** Розробляє і впроваджує технологічні процеси і режими виробництва на складні види робіт, а також методи технічного контролю й випробування продукції, технологічні нормалі, інструкції, маршрутні карти та іншу технологічну документацію. Установлює поопераційний маршрут проходження продукції (деталей, вузлів). Складає плани розміщення устаткування, технічного оснащення й організації робочих місць. Бере участь у технічному обґрунтуванні норм часу виготовлення і витрат сировини, напівфабрикатів, матеріалів, інструмента, технологічного палива й енергії, у розрахунку економічної ефективності проєктованих технологічних процесів, а також у проведенні експериментальних робіт з освоєння нових технологічних процесів, складанні планів НОП, нової техніки, організаційних заходів і контролює їх виконання. Погоджує нову документацію з цехами і відділами підприємства, вносить зміни до технічної документації у зв'язку з коригуванням технологічних процесів і режимів виробництва. Складає технічні завдання на проєктування пристосувань, оснащення і спеціальних інструментів, передбачених розробленою технологією. Здійснює контроль за дотриманням технологічної дисципліни в цехах і правильній експлуатації технологічного устаткування. Сприяє реалізації заходів, спрямованих на скорочення витрат матеріалів, зниження трудомісткості, підвищення продуктивності праці, складає заявки на устаткування. Аналізує причини браку і випуску продукції низької якості і сортів та планує заходи щодо їхнього усунення. Розглядає рекламації, що надходять, на продукцію, яка випускається підприємством, раціоналізаторські пропозиції і робить висновок про доцільність їх використання в умовах підприємства.

**Повинен знати.** Конструкцію виробів або склад продукту, на який проєктується технологічний процес; технологію виробництва продукції; основне технологічне устаткування і принципи його роботи; типові технологічні процеси і режими виробництва; технічні вимоги, що висуваються до сировини, матеріалів і готової продукції; діючі у виробництві нормалі, технічні умови, державні стандарти якості, нормативи витрат сировини, матеріалів, палива, енергії; види браку, способи його попередження; керівні матеріали з розробки й оформлення



технічної документації; досвід передових вітчизняних і закордонних підприємств у сфері технології виробництва аналогічної продукції; основи економіки й організації виробництва і праці; правила з охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії.

**Кваліфікаційні вимоги.** Вища освіта і стаж роботи на посаді інженера-технолога 3-ї категорії не менше трьох років або середня фахова освіта і стаж роботи на посаді інженера-технолога 3-ї категорії не менше п'яти років.

### *ІНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ 3-ї КАТЕГОРІЇ*

**Посадові обов'язки.** Розробляє і впроваджує технологічні процеси і режими виробництва на прості види робіт. Установлює операційний маршрут проходження продукції (деталей, вузлів). Бере участь у технічному обґрунтуванні норм часу (виготовлення), розраховує матеріальні нормативи, економічну ефективність проєктованих технологічних процесів. Складає технологічні нормалі, конструкції, маршрутні карти, технічні завдання на проєктування пристосувань, оснащення і спеціальних інструментів, передбачених новою технологією, а також заявки на устаткування. Оформляє зміни в технічній документації у зв'язку з коригуванням технологічних процесів і режимів виробництва і погоджує з цехами і відділами підприємства. Виконує експериментальні роботи з освоєння нових технологічних процесів, виявляє причини браку і випуску продукції низької якості, планує заходи щодо їх усунення, вивчає рекламачії, що надходять на продукцію, яка випускається підприємством. Впроваджує методи технічного контролю й випробування продукції. Стежить за дотриманням технологічної дисципліни в цехах і правильної експлуатації технологічного устаткування.

**Повинен знати.** Конструкцію виробів або склад продукту, для яких проєктується технологічний процес, технологію виробництва; основне технологічне устаткування і принципи його роботи; типові технологічні процеси і режими виробництва; технічні вимоги, що висуваються до сировини, матеріалів і готової продукції; діючі у виробництві нормалі, технічні умови, державні стандарти якості; нормативи витрат сировини, матеріалів, палива, енергії; види браку, способи його попередження; керівні матеріали з розробки й оформлення технічної документації; основи економіки й організації виробництва; правила охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії.

**Кваліфікаційні вимоги.** Вища освіта без висування вимог до стажу роботи або середня фахова освіта і стаж роботи на посаді техника-технолога не менше трьох років.

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ІНЖЕНЕРА-ТЕХНОЛОГА ТЕХНОЛОГІЧНОГО БЮРО МЕХАНІЧНОГО ЦЕХУ

### **Загальні положення:**

1. Основним завданням інженера-технолога є розробка технологічних процесів виготовлення вузлів і виробів загалом.
2. Інженер-технолог підпорядковується начальнику бюро. Приймається на роботу і звільняється з неї наказом директора підприємства за інформацією від головного технолога.
3. На посаду інженера-технолога призначаються особи з вищою або середньою освітою зі стажем практичної роботи за цією спеціальністю не менше трьох років.

### **Обов'язки:**

1. Знання документації на закріплені за ним вироби, вузли і деталі, їх призначення і маршрут проходження у цехах.
2. Контроль усієї документації на технологічність у відділі головного конструктора.
3. Розробка технологічних процесів з урахуванням вимог раціонального розкрою матеріалів за мінімальних припусків і відходів; найповніше використання устаткування і виробничих площ; забезпечення мінімальної трудомісткості; дотримання правил техніки безпеки; правильне заповнення граф технологічних карт.
4. Узгодження заново розробленої або зміненої технології з відповідними відділами, лабораторіями, службами, цехами й ВТК.
5. Перевірка дотримання технологічного процесу робітниками. Про порушення доповідати начальникові технологічного бюро, а за необхідності — головному технологу або головному інженерові.
6. Участь у впровадженні розроблених технологічних процесів у виробництво разом з робітниками й ІТП цехів.
7. Аналіз технологічних причин браку.
8. Складання плану організаційно-технічних заходів і планів НОП.
9. Оформлення технічних завдань на проектування нового обладнання й оснащення, участь у їх випробуванні.
10. Обґрунтування висновків з раціоналізаторських пропозицій і сприяння їх упровадженню у виробництво.

11. Систематичне вивчення передового досвіду в галузі застосування нової техніки і технології.

**Права:**

1. Самостійно вирішувати всі технологічні питання.
2. Не підписувати креслення або картки їхніх змін у разі нетехнологічності конструкторських рішень.
3. Не підписувати креслення на устаткування й оснащення, якщо вони не відповідають вимогам технічного завдання.
4. Вимагати від начальника цеху зупинення випуску продукції, що не відповідає кресленням і технічним умовам.

**Відповідальність:**

Інженер-технолог відповідальний за своєчасне оформлення технічної документації, виконання посадових обов'язків і дотримання правил техніки безпеки.

## **ДІЛОВА ГРА**

### **АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ\***

**Мета ділової гри**

1. Набуття навичок аналізу та побудови організаційних структур управління.
2. Одержання навичок роботи в малих групах і прийнятті колективних рішень.

#### **Характеристика проблемної ситуації**

Об'єкт аналізу – машинобудівний завод. Структуру управління заводом наведено на рис. 1.

Апарат управління заводом складається (без керівництва) з 21 підрозділу. Розподіл чисельності наведено в таблиці 1. Необхідність створення структурних підрозділів має бути всебічно обґрунтованою. При цьому найважливішими критеріями є чисельність і кваліфікаційний склад працівників підрозділу, характер виконуваної роботи. Основним структурним підрозділом в апараті управління багатьох підприємств є відділ. У відділах зосереджено близько 75 % всіх ІТП і технічних виконавців заводууправління. Тому на-

\* *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Об-во “Знання”, КОО, 1998. – 512 с.



Рис. 4. 1. Організаційна структура управління заводом

самперед варто враховувати ті організаційні умови, за яких доцільним є створення відділу, і лише потім формувати його внутрішню структуру. Для відділу, як правило, мінімальна чисельність становить 10 осіб, для бюро – 7, зокрема у відділах конструкторських і технологічних підрозділів – 21 особа, а в бюро – 16 осіб. За меншої чисельності працівників рекомендується призначати старших фахівців і фахівців.

### Завдання

У процесі ділової гри необхідно проаналізувати організаційну структуру заводу і запропонувати проект нової, прогресивнішої організаційної структури управління. Завдання учасників можна конкретизувати в такий спосіб.

1. Згідно з даними табл. 4.3 визначити, які підрозділи відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро, а які ні, і тому мають бути реорганізовані.

Таблиця 4.3

**Штатний розпис машинобудівного заводу**

№ п/п	Найменування підрозділів	Всього, осіб
1	Відділ маркетингу (ВМ)	9
2	Відділ головного конструктора (ВГК)	32
3	Відділ головного технолога (ВГТ)	70
4	Відділ праці і заробітної плати (ВПіЗ)	13
5	Енергомеханічний відділ (ЕМВ)	10
6	Відділ технічного контролю (ВТК)	9
7	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
8	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
9	Центральна бухгалтерія	17
10	Відділ збуту (ВЗ)	5
11	Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	12
12	Відділ кадрів заводу (ВК)	6
13	Відділ зовнішньої комплектації (ВЗК)	10
14	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	4
15	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
16	Перший відділ	3
17	Відділ капітального будівництва	6
18	Господарський відділ (ГВ)	10
19	Відділ технічної документації (ВТД)	3
20	Служба АСУП	1
21	Юридичне бюро	1
	Разом	267

2. На основі наведених формул визначити склад посадових категорій для апарату управління підприємства загалом і звести в табл. 4.4. Необхідно також визначити відхилення за кожною категорією, здійснити аналіз.

3. Розрахувати ті самі посадові категорії у межах кожного підрозділу, наведеного в табл. 4.5. Проаналізувати нормативну і фактичну чисельність за кожним підрозділом і кожною категорією.

Таблиця 4.4

## Порівняння розрахункової і фактичної чисельності ІТП і службовців

№ п/п	Найменування посадових категорій	Загальна чисельність		Відхилення	
		розрах.	факт.	+	-
1	Керівники підрозділів		17		
2	Заступники керівників		11		
3	Начальники бюро (груп)		14		
4	Старші виконавці		62		
5	Виконавці		163		
	Разом		267		

Таблиця 4.5

## Розрахункова і фактична чисельність посадових категорій за підрозділами (без керівників підрозділів)\*

№ п/п	Під-розділ	Фактична чисельність	У тому числі								
			заст. нач		нач. бюро		ст. виконавець		виконавець		
			н	ф	н	ф	н	ф	н	ф	
1	ВМ	9		1		—		—			8
2	ВГК	31		1		4		8			18
3	ВГТ	69		1		6		21			41
4	ВПіЗ	12		1		—		4			7
5	ЕМВ	9		1		—		3			5
6	ВТК	8		1		—		2			5
7	ПЕВ	16		1		1		5			9
8	ВДВ	19		2		1		7			9
9	ЦБух	16		1		—		4			11
10	ВМТП	11		—		1		1			9
11	ВЗК	9		1		—		—			8
12	ГВ	9		—		—		—			9
	Разом	218		11		13		55			139

\* н – нормативна; ф – фактична.

4. На основі здійсненого аналізу і розрахунків розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро. Результати розрахунків звести у табл. 4.6.

**Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів  
за категоріями**

№ п/п	Структурні підрозділи	Чисельність	У тому числі								
			заст. нач.		нач. бюро		ст. виконавець		виконавець		
			н	ф	н	ф	н	а	н	ф	

5. На основі аналізу частин досліджуваної проблеми побудувати нову структурну схему управління підприємством з урахуванням норми керованості вищого керівництва підприємства.

**Рекомендації і порядок проведення ділової гри**

***Етап I – Введення у гру***

Керівник роз'яснює учасникам ділової гри її зміст, мету і послідовність проведення. Потім навчальна група поділяється на команди і визначаються керівники проектів. Керівники одержують необхідну документацію для проведення ділової гри.

***Етап II – Здійснення розрахунків та формування висновків***

Учасники ділової гри визначають підрозділи, які відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро; встановлюють перелік підрозділів, які не відповідають вимогам і у зв'язку з цим мають бути реорганізовані.

На основі наведених нижче формул визначають склад посадових категорій для апарату управління підприємства загалом:

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

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X;$$

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

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

де  $Y_1$  – кількість заступників начальника відділу;

$Y_2$  – кількість бюро у відділі (начальників бюро);

$Y_3$  – кількість груп (старших виконавців);

$Y_4$  – чисельність виконавців;

$X$  – чисельність службовців відділу.

Аналізують нормативну і фактичну чисельність за кожним підрозділом і за кожною категорією та розробляють пропозиції з укрупнен-

ня структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро. При цьому учасникам ділової гри рекомендується обґрунтувати, за якими ознаками і факторами проведене укрупнення окремих підрозділів, а відповідно і пояснити, чому зроблене злиття саме цих підрозділів.

### ***Етап III – Підбиття підсумків та визначення результатів***

Кожен керівник проекту доповідає про проведenu роботу:

- 1) які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро і їх варто реорганізувати;
- 2) результати аналізу складу посадових категорій згідно з табл.4;
- 3) аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом згідно з табл. 5;
- 4) пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро (табл. 4). Тут важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи всіх підрозділів, щоб учасники ділової гри під час розгляду структури управління відійшли від сформованих підходів та інструкцій. Отже, потрібні нові, прогресивніші підходи і більш гнучкі структури управління виробництвом.

На основі обговорення запропонованих проектів розробляється і формулюється остаточний варіант організаційної структури управління підприємством.

## **4.2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

**Мета заняття:** набути навичок формування ОСУ та складання посадових інструкцій для працівників різних підрозділів підприємства.

### ***СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ***

#### **Ситуаційна вправа 1**

Основним видом діяльності готельного комплексу “Дніпро” є надання послуг з організації проживання туристів та гостей м. Києва.

Готель “Дніпро” має ліцензію Державного Комітету України з туризму від 8.12.1994 р. на здійснення п’яти видів туристичної діяльності, але працює за одним з них — організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні.



Готель має відповідні угоди з такими туристичними фірмами України: “Інтур-Київ”, ТОВ “Олімп”, ТОВ “Діалог-Київ”, АК “Укрінтур”, “Арк-тур”, “Яна”, “Бізнес-тур”, а також із зарубіжними партнерами “Р-клуб” (м. Москва), “Пакова-Інвестмент ЛТД” (Кіпр), СЖТТ (Франція), ASLA Ltd (Англія).

Згідно з паспортом матеріальної бази готелю “Дніпро”, номерний фонд нараховує 192 номери на 283 ліжко-місце, з них:

- одномісних — 91;
- двомісних — 44;
- напівлюксів двокімнатних — 24;
- люксів двокімнатних — 4;
- люксів трикімнатних — 4;
- люкс-апартаментів (чотири-, п’ятикімнатних) — 8.

Загальна площа номерного фонду готелю становить 12793,1 м<sup>2</sup>. Усі номери готелю обладнані супутниковим телебаченням. Для забезпечення гостей послугами харчування в готелі працюють ресторан на 160 посадкових місць, який має три зали — “Дніпро” (шведський стил) — 90 місць, “Леда” — 46 місць, “Візантійський” — 24 посадкових місця; п’ять барів та кафе “Струмок” на 45 посадкових місць.

У готелі також діють пункт обміну валюти, перукарня, магазини, кіоск з продажу періодичних видань, автомобільна стоянка на 24 автомобілі, надаються послуги з прання білизни та хімічисти.

З метою залучення іноземних туристів до України працівники готелю беруть участь у міжнародних туристичних ярмарках як у Києві, так і за кордоном — Варшава, Лондон, Берлін. Саме від результатів їх роботи, а також роботи інших працівників готельного комплексу “Дніпро” залежить, чи буде реалізовано економічний потенціал цього підприємства готельного господарства.

Інформацію щодо чисельності виробничого персоналу та апарату управління подано в табл. 4.7 та табл. 4.8.

### **Завдання**

1. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу “Дніпро” та покажіть на схемі зв’язки між її елементами.
2. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом “Дніпро”. Структуру положення про функціональний підрозділ подано в додатку 1.
3. Розробіть посадові інструкції спеціалістів апарату управління готельного комплексу “Дніпро”.

Таблиця 4.7

## Чисельність виробничого персоналу готелю “Дніпро”

Посада	Кількість штатних одиниць, осіб
1	2
<b>Готельне господарство</b>	
Вантажник матеріального складу	2
Слюсар-сантехнік VI розряду	1
Слюсар-сантехнік IV розряду	6
Плиточник IV розряду	1
Столяр V розряду	2
Маляр V розряду	3
Електромонтер з ремонту обладнання та КІПіА V розряду	1
Електромонтер з ремонту електрообладнання IV розряду	7
Слюсар з ремонту обладнання і КІПіА V розряду	2
Газоелектрозварник V розряду	1
Паркетник VI розряду	1
Радіо-механік IV розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування V розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування IV розряду	4
Оператор зв'язку	1
Кравець 2-го розряду	1
Вантажник 2-го розряду	2
Оператор пральних машин 4-го розряду	2
Прасувальник 3-го розряду	6
Апаратник хімічної чистки 4 розряду	1
Вантажник 2-го розряду	1
<b>Громадське харчування</b>	
Офіціант 5-го розряду	4
Офіціант 4-го розряду	7
Офіціант 3-го розряду	9
Контролер	1
Бармен 5-го розряду	7
Офіціант 5-го розряду	4
Офіціант 4-го розряду	1
Бармен 5-го розряду 12-го поверху	4
Буфетник 3-го розряду	3

Закінчення табл. 4.7

1	2
Кухар 6-го розряду	5
Кухар 5-го розряду	8
Кухар 4-го розряду	7
Очисник плодоовочів та картоплі 2-го розряду	1
Робітник кухні 2-го розряду	8
Кухар 3-го розряду	5
Вантажник 2-го розряду	3
Всього по виробничому персоналу	133

Таблиця 4.8

### Чисельність працівників апарату управління готелю “Дніпро”

Посада	Кількість штатних одиниць
Директор готелю	1
Головний інженер	1
Заступник головного інженера	1
Керівник служби охорони праці	1
Юрист I категорії	1
Старший інспектор з режиму	3
Завідуюча господарством	1
Інспектор по кадрах	1
Головний бухгалтер	1
Заступник головного бухгалтера	1
Бухгалтер 1-ї категорії	2
Бухгалтер 2-ї категорії	1
Бухгалтер 2-ї категорії	2
Бухгалтер (спеціаліст)	2
Економіст 1-ї категорії	1
Економіст 1-ї категорії	1
Директор ресторану	1
Заступник директора ресторану	1
Начальник відділу постачання	1
Завідуючий складом	1
Завідуючий копіювально-множилним бюро	1
Інспектор	1
Начальник АСУ	1
Разом	28

## Структура

### положення про функціональний підрозділ апарату управління

1. Загальні положення.
2. Основна мета і завдання.
3. Основні функції.
4. Управління підрозділом.
5. Зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Ліквідація та реорганізація підрозділу.

### Ситуаційна вправа 2

Державне підприємство готельного комплексу “Київська Русь” Державного комітету України з туризму в м. Києві створене 14 липня 1993 р. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу “Русь-інтурист”.

Підприємство готельного комплексу “Київська Русь” розраховане на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів та громадян України в кількості 850 осіб. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфеттах, 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

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умов однієї — двох осіб обслуговуючого персоналу на трьох туристів.
2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працівників:
  - апарат управління — із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу;
  - відділ може створюватися за наявності трьох–чотирьох спеціалістів; обслуговуючий персонал — 55–60 % від загальної кількості працівників; допоміжний персонал — 10–12 % від загальної кількості працівників;
3. Складіть перелік необхідних посад та визначте їх чисельність (див. ситуаційну праву 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”. Структуру положення про функціональний підрозділ наведено в додатку 1.

6. Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади (додаток 2).

## *Додаток 2*

### ***Опис посади: менеджер готелю***

**Опис.** Це управлінська посада в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і задоволення потреб його постояльців. До його обов’язків також можуть входити управління роботами, пов’язаними із продовольчим забезпеченням (у 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 на півставки або влітку в готелях і ресторанах 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 щодалі збільшується. Є багато сезонної і тимчасової роботи.

**Заробітна плата.** Може залежати від обсягу виконуваних робіт.

## **Ситуаційна вправа 3**

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

Штатним розписом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, в т. ч. управлінського персоналу — 21 особа (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).

### **Завдання**

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 (Структуру Положення про функціональні підрозділи наведено в додатку 3).
4. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар”, використовуючи опис посади (додаток 4).

### **Додаток 3**

#### **Структура**

***положення про основні функціональні підрозділи апарату управління державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва***

1. Загальні положення.
2. Основні завдання підрозділу.
3. Основні функції підрозділу.
4. Управління підрозділом.
5. Взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Реорганізація та ліквідація підрозділу.

### **Додаток 4**

#### ***Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі***

**Опис.** Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Який би товар він не продавав: меблі, одяг тощо, він повинен насамперед зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар виготовляється, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, які б задовольняли смак покупця. Більшість роздрібних продавців

працюють в універмагах, проте можуть мати роботу телефоном, займатися торгівлею поштою.

**Кваліфікація.** Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без. Перевага, звичайно, надається людям, які мають ступінь бакалавра в бізнесі.

**Перспектива.** Цей вид роботи швидко зростатиме. Робота продавцем у роздріб — добре джерело робіт з неповним робочим днем.

**Заробітна плата.** Зарплата планово підвищується за умови наявності технічних знань, наприклад, для продавців автомобілів.

### ***Опис посади: продавець оптової торгівлі***

**Опис.** Оптовики можуть відвідувати покупців скрізь, навіть у школах та лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які виготовляє їх компанія. Оптовики надають також багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть приймати замовлення для заміни виробу, порадити, а ті, що продають машини, можуть допомогти з установленням та обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

**Кваліфікація.** Повинні мати широкий світогляд. 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 реалізації нетехнічних виробів, наприклад, продуктів 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 зростає.

**Зарплата.** Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують фіксовані зарплати: інші працюють за компенсацію і комісійні; деякі — і те, й інше.

### ***Опис посади: агент із закупок***

**Опис.** Робота агента полягає в тому, щоб дістати (одержати) матеріали, обладнання, сировину, яких потребує фірма, щоб продовжити свій бізнес. Агент повинен оцінити товар і купити його за найнижчою ціною. Агент відповідальний за те, щоб поставки цього товару були достатніми для фірми. Деякі види закупівель потребують сучасних технічних знань, знань передових технологій.

**Кваліфікація.** Потрібні люди зі ступенем бакалавра, які вміють спілкуватися з людьми і мають приємну зовнішність.

**Перспектива на майбутнє.** Багато можливостей в організаціях з обслуговування, наприклад лікарнях, школах. Кваліфіковані працівники можуть зробити кар'єру помічника управляючого.

#### Ситуаційна вправа 4

Ви – директор товариства з обмеженою відповідальністю “Альфа”.

Товариство “Альфа” є господарчим суб'єктом і діє згідно зі Статутом. За штатним розписом у товаристві працює 125 осіб, у т. ч. працівників апарату управління – 19. Штатний розпис працівників апарату управління товариства наведено у табл. 9. Товариство “Альфа” спеціалізується у сфері виробництва продуктів харчування.

Таблиця 4.9

**Штатний розпис працівників апарату управління ТОВ “Альфа”**

№ п/п	Посада	Чисельність, осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Заступник головного бухгалтера	1
7	Бухгалтер	2
8	Керівник відділу стратегічного планування	1
9	Економіст	2
10	Керівник відділу маркетингу	1
11	Маркетолог	2
12	Головний інженер	1
13	Інженер	2
14	Начальник відділу збуту	1
15	Секретар офісу	1
	Разом	19



## **Завдання**

1. Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ “Альфа” і покажіть на схемі прямі та зворотні зв’язки між ланками управління.
2. Розробіть положення про відділ маркетингу та відділ стратегічного планування.
3. Розподіліть функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.
4. Складіть опис посади начальника відділу збуту, використовуючи посадову інструкцію (додаток 5).

### ***Додаток 5***

#### ***Посадова інструкція начальника відділу збуту***

##### **1. Загальні положення**

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов’язки, права і відповідальність Начальника відділу збуту.

1.2. Начальник відділу збуту призначається на посаду і звільняється з посади у встановленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства.

1.3. Начальник відділу збуту підпорядковується безпосередньо

---

1.4. На посаду Начальника відділу збуту призначається особа, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи за спеціальністю у сфері збуту.

1.5. Начальник відділу збуту повинен знати:

- законодавчі і нормативні правові акти, методичні матеріали з організації збуту і постачання готової продукції; методи і порядок розробки прогнозів, перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції; перспективи розвитку підприємства; перспективи розвитку ринків збуту; методи вивчення попиту на продукцію підприємства, оптові і роздрібні ціни на продукцію, що випускається підприємством; методи і порядок розробки нормативів запасів готової продукції; порядок складання договорів на постачання продукції, визначення потреби в завантажувальних і транспортних засобах; правила оформлення документації; стандарти збереження і транспортування продукції; порядок підготовки претензій до споживачів і відповідей на претензії, що надходять; стандарти і технічні умови на продукцію, що випускається підприємством; організацію складсько-

го господарства; основи технології, організації виробництва, праці й управління; організацію обліку збутових операцій і складання звітності про виконання плану реалізації; основи трудового законодавства; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку; правила і норми охорони праці.

1.6. У період тимчасової відсутності Начальника відділу збуту, його обов'язки покладаються на \_\_\_\_\_.

## **2. Функціональні обов'язки**

2.1. Здійснює раціональну організацію збуту продукції підприємства, її постачання споживачам у терміни й обсягах відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.2. Забезпечує участь відділу в підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, проведенні маркетингових досліджень з вивчення попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту.

2.3. Організовує підготовку й укладання договорів на постачання продукції споживачам, узгодження умов постачань.

2.4. Очолює роботу зі складання планів постачань та їх узгодження з планами виробництва з метою забезпечення надходження готової продукції виробничими підрозділами в терміни, за номенклатурою, в комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.5. Вживає заходи, пов'язані з виконанням плану реалізації продукції, своєчасним одержанням документів на постачання.

2.6. Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань, стан запасів готової продукції на складах.

2.7. Організовує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне збереження і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі і робочій силі для відвантаження готової продукції.

2.8. Здійснює розробку і впровадження стандартів підприємства з організації збереження, збуту і транспортування готової продукції, а також заходів щодо удосконалювання збутової мережі, форм доставки продукції споживачам, скорочення транспортних витрат, зниження наднормативних залишків готової продукції і прискорення збутових операцій.

2.9. Бере участь в організації виставок, ярмарків, виставок-продажів та інших заходів щодо реклами продукції.

2.10. Організовує оптову торгівлю продукцією, що випускається підприємством.

2.11. Вживає заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію.

2.12. Бере участь у розгляді претензій споживачів, що надходять на підприємство, і підготовці відповідей на пред'явлені позови, а також претензій споживачам щодо порушення ними умов договорів.

2.13. Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження і залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення збутової документації, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), про виконання плану реалізації.

2.14. Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

### **3. Права**

Начальник відділу збуту має право:

3.1. Давати підлеглим йому співробітникам і службам (підрозділам) доручення, завдання з кола питань, що входять до його функціональних обов'язків.

3.2. Контролювати виконання планових завдань, своєчасне виконання окремих доручень і завдань підлеглих йому служб (підрозділів).

3.3. Запитувати й одержувати необхідні матеріали і документи, що належать до питань діяльності Начальника відділу збуту, підлеглих йому служб (підрозділів).

3.4. Підтримувати відносини з підрозділами сторонніх установ і організацій для вирішення оперативних питань виробничої діяльності, що входять до компетенції Начальника відділу збуту.

3.4. Представляти інтереси підприємства в сторонніх організаціях з питань, що стосуються виробничої діяльності відділу збуту.

### **4. Відповідальність**

Начальник відділу збуту відповідальний за:

4.1. Результати й ефективність виробничої діяльності відділу збуту.

4.2. Забезпечення виконання своїх функціональних обов'язків, а так само роботу підлеглих йому служб (підрозділів) підприємства з питань, що входять до обов'язків відділу.

4.3. Достовірність інформації про стан виконання планів робіт відділом збуту, підлеглих служб (підрозділів).

4.4. Виконання наказів, розпоряджень і доручень директора підприємства.

4.5. Вжиття заходів для припинення виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежних та інших правил діяльності, що створюють загрозу, підприємству, його працівникам.

4.6. Забезпечення дотримання трудової і виконавчої дисципліни працівниками відділу збуту, підлеглих служб (підрозділів) підприємства.

## **5. Умови роботи**

5.1. Режим роботи Начальника відділу збуту визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, установлених на підприємстві.

5.2. У зв'язку з виробничою необхідністю Начальник відділу збуту може виїжджати в службові відрядження (у т. ч. місцевого значення).

5.3. Для вирішення оперативних питань із забезпечення виробничої діяльності відділу збуту, підприємства Начальникові відділу збуту може виділятися службовий автотранспорт.

## **6. Сфера діяльності. Право підпису**

6.1. Винятковою сферою діяльності Начальника відділу збуту є забезпечення планування й організація виробничої діяльності відділу збуту.

6.2. Начальникові відділу збуту для забезпечення його діяльності надається право підпису організаційно-розпорядничих документів з питань, що входять до його функціональних обов'язків.

З інструкцією ознайомлений

\_\_\_\_\_ (підпис)

## САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ І НАВИЧОК

### ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ЛЮДИНА?\*

Цей тест призначений не лише для перевірки особистої організованості, а й є засобом, який спонукає до досягнення секретів самоорганізації, формування цінних організаційних навичок і звичок.

#### 1. Чи маєте ви головну мету в житті?

- а) у мене є така мета;
- б) не можна мати серйозну мету, адже життя таке мінливе;
- в) у мене є головна мета, і я підпорядковую свою життя її досягненню;
- г) є, проте моя діяльність мало сприяє її досягненню.

#### 2. Чи плануєте ви справи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, органайзер тощо?

- а) так;
- б) ні;
- в) не можу сказати “так” чи “ні”, оскільки про основні справи пам’ятаю, а план на поточний день іноді фіксую на папері;
- г) складати плани — це гра в організованість.

#### 3. Чи докоряєте ви собі за невиконання запланованого на тиждень, на день?

- а) докоряю, якщо відчуваю свою провину;
- б) докоряю, незважаючи ні на які суб’єктивні чи об’єктивні причини;
- в) і так знайдеться багато бажаючих докоряти, навіщо ж картати самого себе?
- г) дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити — добре, а що не вдалося — виконаю, можливо, потім.

#### 4. Як ви ведете свій записник?

- а) я господар свого записника. Як хочу, так і роблю записи телефонів, адрес. Якщо знадобиться номер телефону, то я обов’язково його знайду;
- б) часто змінюю записники, тому що нещадно їх “експлуатую”. Переписуючи телефони, намагаюся зберегти порядок, однак у подальшому користуванні знову збиваюся на довільні записи;

\* Персонал. — 2001. — № 5. — С. 62–63.

- в) записи телефонів, прізвищ, адрес роблю “почерком настрою”. Найголовніше — щоб були зафіксовані потрібні телефони й адреси, а на якій сторінці записано, прямо чи криво — не має значення;
- г) використовую загальноприйнятту систему: відповідно до алфавіту записую прізвище, ім’я, по батькові, номер телефону, а в разі потреби і додаткові дані (адресу, місце роботи, посаду).

**5. Вас оточують речі, якими Ви часто користуєтесь. Які Ваші принципи розміщення речей?**

- а) речі розкидані будь-де;
- б) дотримуюсь принципу: кожній речі — своє місце;
- в) періодично впорядковую речі. Потім кладу їх будь-де. Через деякий час знову наводжу порядок;
- г) вважаю, що це ніяк не стосується самоорганізації.

**6. Чи можете Ви наприкінці дня сказати: де, скільки і з яких причин Вам довелося марно втрачати час?**

- а) можу;
- б) можу сказати тільки про місце, де було марно втрачено час;
- в) якби втрачений час перетворювався на гроші, тоді б я рахував його;
- г) не тільки добре знаю, де, скільки і чому було марно втрачено час, а й шукаю можливості уникати таких ситуацій.

**7. Які Ваші дії, коли на зборах починається переливання з пустого в порожнє?**

- а) пропоную звернути увагу на суть питання;
- б) на будь-яких зборах буває і щось потрібне, і щось пусте. І нічого не поробиш — доводиться слухати;
- в) занурююсь у себе;
- г) починаю займатися тими справами, які і розраховував робити в цей час.

**8. Вам потрібно виступити з доповіддю. Чи надаєте Ви значення її тривалості, а не лише змісту?**

- а) основну увагу надаю змісту доповіді. Вважаю, що тривалість треба визначати лише приблизно. Якщо доповідь цікава, необхідно давати додатковий час, щоб її закінчити;
- б) приділяю однакову увагу і змісту, і тривалості доповіді.

**9. Чи намагаєтесь Ви використати кожну хвилину для виконання задуманого?**

- а) намагаюсь, але у мене не завжди виходить з особистих причин (знесиленість, поганий настрій тощо);
- б) не прагну до цього, оскільки вважаю, що це не потрібно;
- в) навіщо намагатися, якщо час все одно не обженеш?
- г) намагаюсь незважаючи ні на що.

**10. Як Ви фіксуєте доручення, завдання і прохання?**

- а) записую у своєму щотижневику, що потрібно виконати і коли;
- б) фіксую найважливіші доручення у своєму щотижневику. “Дрібниці” намагаюсь запам’ятати. Якщо і забуваю про них, то не вважаю це недоліком;
- в) намагаюсь запам’ятати доручення, завдання і прохання, адже це тренує пам’ять. Однак повинен визнати, що пам’ять часто підводить мене;
- г) дотримуюсь принципу “зворотної пам’яті”: нехай пам’ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

**11. Чи вчасно Ви приходите на ділові зустрічі, наради?**

- а) приходжу раніше на 5–7 хвилин;
- б) приходжу вчасно, перед початком;
- в) як правило, запізнююсь;
- г) завжди запізнююсь, хоча й намагаюсь прийти раніше чи вчасно.

**12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?**

- а) вважаю, що своєчасність виконання — один із важливих показників мого вміння працювати, це своєрідний тріумф організованості;
- б) вважаю за правильне менше розмірковувати про своєчасність виконання, а просто виконати завдання в строк;
- в) своєчасно виконане завдання чи доручення — шанс отримати нове. Старанність завжди карається.

**13. Ви пообіцяли в чомусь допомогти колезі. Але обставини змінилися, виконати обіцяне доволі важко. Як Ви поведитиметесь?**

- а) повідомлю про зміну обставин і неможливість виконати обіцяне;

- б) скажу, що обставини змінилися і виконання обіцянки є обтяжливим, однак намагатимусь залишити надію на позитивний результат;
- в) намагатимусь виконати обіцяне. Якщо виконаю — добре, не виконаю — не біда, тому що я рідко не виконую своїх обіцянок;
- г) виконаю обіцяне, незважаючи ні на що.

Відповіді до тесту наведено в додатку А.



**МАУП**



## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

---

---

### 5.1. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

#### *ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА*

Прийняття управлінських рішень є важливою складовою будь-якої управлінської діяльності. Якщо комунікація — це своєрідний “стержень”, що проходить крізь усю організацію, то прийняття рішень — це “центр”, навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття — як процес, спрямований на появу цього продукту.

Досягнення стратегічних і короткострокових цілей підприємством забезпечується підготовкою, прийняттям і виконанням великої кількості рішень. Таким чином, рішення — це творчий процес вироблення однієї або кількох альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Прийняття рішень в організації характеризується як:

- свідома та цілеспрямована діяльність, яку здійснює людина;
- поведінка, яка базується на фактах та ціннісних орієнтаціях;
- процес взаємодії членів організації;
- вибір альтернативи в межах соціального та політичного стану організаційного середовища;
- частина загального процесу управління;
- обов’язкова складова щоденної праці менеджера;
- має важливе значення для виконання всіх функцій управління.

Прийняття правильних рішень — це сфера управлінського мистецтва. Здатність та вміння робити це розвивається з досвідом, якого керівник набуває протягом усього життя. Сукупність першого та другого, знання та вміння становлять компетентність будь-якого керів-

ника і, залежно від досягнутого рівня компетенції, ведуть мову про ефективність роботи менеджера.

## **СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ**

### **Ситуаційна вправа № 1**

#### **Постановка задачі\***

Донедавна в Києві існувало всього три профільних агентства, які здійснювали підбір гувернанток і нянь для догляду за дитиною: “Уют-Сервіс”, “Матіола”, “Пелюстки троянд”. Останнім часом додалося ще кілька фірм. Свої послуги на ринку сімейних помічників самостійно пропонують також няні без фахової освіти. Утім, деякі релігійні товариства також привітно рекомендують використовувати у цій ролі “рекрутів” зі своєї общини.

Схема роботи агентства з клієнтом стандартна. Після з’ясування вимог та побажань організовується зустріч з 4–5 кандидатами, які найбільше відповідають вимогам, що висувають клієнти. Коли вибір зроблено, няня береться на роботу на двотижневий оплачуваний період, який визначається як іспитовий. Потім укладається тристоронній договір між клієнтом, працівником і агентством.

Під пильним контролем кадрового працівника перебувають усі “плюси” і “мінуси” здобувача посади гувернантки або няні. Хоча неможливо передбачити, які стосунки будуть між працівником і клієнтом у сім’ї. Для цього існує контракт. Згідно з контрактом агентство протягом чотирьох місяців гарантує безкоштовну заміну персоналу і має ліквідувати всі непорозуміння між сторонами. Крім того, воно збирає всі необхідні документи: починаючи з паспортних даних і закінчуючи довідками про несудимість.

Незважаючи на стандартизовану схему роботи з клієнтом, посередники дуже відрізняються методами підбору бази даних. Доволі складно увійти до цього списку професійних нянь і гувернанток. У кожному агентстві по-різному здійснюється відбір здобувачів.

В агентстві “Пелюстки троянд” набирають лише професіоналів із солідним досвідом роботи. Кандидати проходять складне тестування. Їх ретельно перевіряють на володіння різними методиками та уміння діяти в непередбачуваних ситуаціях.

\* Шама Ю. Арина Родионовна по найму // Деловой журнал. — 2004. — № 3. — С. 136–139.

Агентство “Матіола” створює базу зі “своїх людей”. Тобто агентство спочатку платно навчає за авторськими методиками, а потім безкоштовно працевлаштовує. Під час навчання кандидат має засвоїти необхідні практичні навички і ознайомитися з основами педагогіки, а головне — збагнути психологію успіху. Паралельно педагоги фірми навчають майбутніх нянь і гувернанток, складають психологічні портрети своїх підопічних.

Агентство “Уют-Сервіс” зобов’язує кандидата пройти тестування з консультантом. Здобувач на посаду няні або гувернантки піддається перевірці з боку спеціалістів, в тому числі на його лояльність до держави. В межах закону перевіряються також і члени сім’ї майбутньої няні.

Потім кандидати проходять навчання. Педагоги дають свої рекомендації. На останньому етапі консультант складає психологічний портрет кожного здобувача. Тестування спеціальним “журі” проясняє картину остаточно, чи варто працювати з цією людиною.

Незважаючи на всі труднощі, претендентів на таку роботу чимало. Хоча замовлень на домашній персонал надходить на кадровий ринок значно більше. Особливо чітко спостерігається ця тенденція останніми роками. Це пов’язано з тим, що з кожним днем в Україні підвищуються вимоги до освіти. Наприклад, нині для прийому до школи діти вже повинні вміти читати. Програми дитячого садочку допускають лише ознайомлення з алфавітом.

Таким чином, попит на такі послуги збільшився вдсятеро. Наймання домашнього персоналу стало необхідністю для багатьох людей. Ці послуги мають суттєві переваги: гувернантка увесь свій час витрачає на розвиток дитини. До того ж дитина сприймає знання від чужої людини значно краще, ніж від будь-якого члена сім’ї.

Збільшення ринку роботодавців викликало підвищення жорсткості вимог до кандидатів. Нині агентствам уже доволі важко знайти необхідну кількість кваліфікованого персоналу. Останні також починають розуміти свою ціну. Відбувається обопільний вибір. І якщо гувернантку не влаштовує роботодавець, вона відмовляється, не маючи сумніву у своїй професійній потребі.

Одна з основних проблем, з якою стикаються агентства, — це недовіра як зі сторони клієнтів, так і здобувачів. Часто агентствам доводиться зустрічатися з кандидатами, які мали справу з фіктивним кадровими агентствами. Такі організації пропонують придбати власні списки телефонів роботодавців. Після укладення вдалої уго-

ди фіктивні фірми зникають. Такі структури суттєво зашкоджують іміджу кадрового бізнесу. Ще одна проблема цього бізнесу полягає у вередливих клієнтах. Цей контингент, як правило, недобросовісно користується правом на безкоштовну заміну. Відомо чимало випадків, коли такі клієнти, отримавши послуги двох-трьох гувернанток одного агентства, ідуть із запитом до фірми-конкурента.

Загалом потрібно зазначити, що ситуація на ринку цих послуг така: попит зростає, а пропозиція зменшується. Така ситуація в найближчий час може викликати підвищення цін на такі послуги.

Гувернанток та нянь внесено до державного класифікатора професій. Таким чином, працюючи на цій посаді можна заробити стаж і пенсію. Для того, аби ця робота стала офіційною, необхідно оформити двосторонній договір у службі зайнятості. Здобувач сплачує встановлений державою прибутковий податок зі своєї заробітної плати.

*Довідково:*

1. Обов'язки няні — догляд за дітьми віком до року. Нянями є переважно лікарі-педіатри, патронажні медсестри, медсестри з палат новонароджених.

2. Гувернантку наймають для забезпечення всебічного розвитку дитини і підготовки її до школи. Ці послуги пропонують вчителі початкової і середньої школи, вихователі дитячих садочків, випускники педагогічних вузів.

### **Завдання**

На ринку починає свою діяльність нове кадрове агентство “Мері Поппінс”. Враховуючи умови на ринку послуг, керівництву агентства необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

- провести активну рекламну кампанію (фінансові можливості незначні);
- підвищити або зменшити ціни на послуги;
- відкрити філію в іншому місті.

*Необхідно:*

1. Визначити фактори, які потрібно врахувати в процесі прийняття рішення.
2. Визначити можливі альтернативні рішення.
3. Визначити критерій вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Результати опрацювання ситуаційної справи оформити у вигляді таблиці (табл. 5.1).

## Результати опрацювання ситуаційної вправи

№	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1	2	3	4	5	6
1)					
2)					
3)					
4)					

## Ситуаційна вправа № 2

## Постановка задачі\*

За радянських часів основне завдання підприємств макаронної індустрії полягало у виробленні макаронних виробів. Такі питання, як забезпечення сировиною, реалізація готової продукції керівництво підприємств не турбувало, бо їх вирішували інші республіканські об'єднання та відомства. Наприкінці 80-х років ці проблеми гостро постали перед виробниками, коли великі промислові гіганти, які звикли до жорсткого планування, виявилися неспроможними порівняно з невеликими фірмами, оперативно реагувати на постійні зміни ринкової кон'юнктури. На початку 90-х років кількість міні-цехів зростала в геометричній прогресії. Невеликі підприємства почали витісняти з ринку гігантів галузі.

На внутрішньому ринку зміцнювала свої позиції імпортована продукція. Щоб привернути увагу до своєї продукції в роздрібній торговельній мережі, українські товаровиробники розширювали асортимент продукції, почали застосовувати нові дизайни упаковок, збільшувати питому вагу фасованої продукції.

За даними Держкомстату України паспорт галузі має такий вигляд:

1. У 2003 р. функціонувало 9 великих підприємств — виробників макаронних виробів, у 2002 р. — 7, малих спеціалізованих макаронних цехів — більше 100.

\* *Шавкат Бек.* Наши экономические расчеты убедили госчиновников... // Бизнес. — №16 (587). — 2004. — С. 126–127; *Шавкат Бек.* Лапша на душу населения // Бизнес. — №16 (587). — 2004. — С. 128–130.

2. Обсяги виробництва макаронних виробів у 2003 р. становили 85,269 тис. т, у 2002 р. — 92,087 тис. т, у 2002 р. з урахуванням малих та підсобних підприємств — 115,181 тис. т.
3. Експорт макаронних виробів у 2003 р. становив 9,82 тис. т, у 2002 р. — 6,52 тис. т.
4. Імпорт макаронних виробів у 2003 р. становив 5,87 тис. т, у 2002 р. — 4,03 тис. т.

Нині структура вітчизняних товаровиробників макаронних виробів така: ВАТ “Макаронна фабрика” (Київ) — 17,6 %; ВАТ “Сімферопольська фабрика” — 9,06 %; ВАТ “Хмельницька макаронна фабрика” — 14,09 %; ВАТ “Чернігівська макаронна фабрика” — 7,42 %; “Донецька макаронна фабрика” — 8,85 %; ПП “Боніта” (Луцьк) — 5,85 %; ВАТ “Харківська макаронна фабрика” — 1,91 %; інші підприємства — 35,12 %.

У 2003 р. великі підприємства галузі скоротили обсяги виробництва в натуральному вираженні. Це було спровоковано як підвищенням цін на борошно, яке було викликане минулорічною продовольчою кризою, так і непередуманими діями влади. Чиновники обмежили рівень рентабельності багатьох великих підприємств (до 10 %), а також торговельні надбавки для роздрібною торгівлі (до 12 %). Разом з тим деякі підприємства збільшили обсяг реалізації своєї продукції в грошовому вираженні: ПП “Боніта” (Луцьк) реалізувало продукції на суму 10,93 млн грн, що на 83 % продукції більше, ніж у 2002 р.; ВАТ “Макаронна фабрика” (Київ) — на 38 млн грн, або на 13,4 % більше, ніж у 2002 р. Головною причиною зростання обсягів реалізації є збільшення питомої ваги фасованої продукції в загальному обсязі виробництва. Наприклад, Київська макаронна фабрика в 2002 р. фасувала 23,3 % своєї продукції, а в 2003 р. — 27 %.

Влітку 2003 р. на вітчизняному макаронному ринку з’явилися два нових великих гравця: ВАТ “Харківська макаронна фабрика” (відновила своє виробництво після трьох років простою); ВАТ “Хліб” (Луцьк). Загальний обсяг капіталовкладень в “Харківську макаронну фабрику” становив 500 тис. дол. За друге півріччя 2003 р. вона випустила 2 тис. т продукції. В організацію макаронного виробництва на луцькому ВАТ “Хліб” було вкладено 1,6 млн дол. (за рахунок позики МБРР). Підприємство придбало новий комплекс з виготовлення макаронів італійської фірми “Braibanti”, проектна потужність якого близько 12,7 тис. т на рік.

Вихід на вітчизняний ринок нових могутніх виробників істотно вплинув на конкурентну боротьбу. Здебільшого не витримують конкуренції малі виробники. Про скорочення їх кількості свідчить зниження попиту на малопотужне виробниче обладнання. У 2002 р. частка цих виробників на внутрішньому ринку макаронної продукції становила 22,1 % (або 23,1 тис. т), у той час як великим вітчизняним підприємства належить 72,3 % ринку, імпортній продукції – 5,6 %. Обсяг українського макаронного ринку в 2003 р. становив біля 104 тис. т в натуральному вираженні та біля 305 млн грн – в грошовому.

За прогнозами спеціалістів, у 2004 р. кардинальних змін на ринку макаронних виробів не відбудеться. Великі підприємства нарощуватимуть виробництво, модернізуватимуть своє обладнання та витіснятимуть з ринку малих виробників.

### **Завдання**

ПП “Люкс” щомісячно виробляє 2 тис. т макаронної продукції. Виручка від реалізації становить 5 млн ум. од.

В умовах загострення конкурентної боротьби керівництву ПП “Люкс” необхідно прийняти низку важливих рішень щодо подальшої роботи:

- 1) зменшити ціну продукції на 5 %. У такому разі прибуток від реалізації зменшиться з 2 млн ум. од. до 1,85 ум. од.;
- 2) провести активну рекламну кампанію, що призведе до зростання рекламних витрат з 0,75 гр. од. до 15 гр. од. на т.;
- 3) розширити збутову мережу. В такому разі загальні витрати зростуть на 10 %;
- 4) підвищити питому вагу фасованої продукції. В такому разі загальні витрати зростуть на 5 %.

*Необхідно:*

1. Визначити фактори, які слід урахувати в процесі прийняття рішення.
2. Визначити усі можливі альтернативні рішення.
3. Визначити критерій вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Здійснити необхідні розрахунки.
6. Результати опрацювання ситуаційної вправи оформити у вигляді таблиці (див. табл. 5.1).

## 5.2. АЛГОРИТМ РОЗВ'ЯЗАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОБЛЕМИ

### ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Розробка рішень у менеджменті становить основу управлінського процесу. Управлінський процес — це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних завдань та досягнення поставлених цілей

Процес прийняття рішень складний і багатоаспектний. Вирішення проблем, як і управління, — процес, який передбачає послідовність взаємопов'язаних кроків. Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов'язкових дій (рис. 5.1):

#### 1. *Діагностика проблеми*

Завдання керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та мети, попередньому формуванні критеріїв рішення. Є два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого варіанту проблемою вважається ситуація, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, чого очікували. У другому варіанті як проблему можна розглядати іншу можливість. У цьому разі керівник виступає як менеджер-підприємець. Правильно визначити проблему — значить, наполовину вирішити її.

#### 2. *Виявлення обмежень та визначення альтернатив*

Причиною проблеми можуть бути чинники, які перебувають за межами організації, а тому керівник не може їх змінити. Такі обмеження звужують можливість прийняття оптимальних рішень. Обмеження можуть також залежати від ситуації або певних керівників. До загальних обмежень належать недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, гостра конкуренція та інше. Тому потрібно визначити джерело, суть обмежень та альтернативи, тобто з'ясувати всі можливі дії, які усунуть причини проблеми.

Потрібно намагатися виявити всі можливі дії, які б допомогли усунути причини проблеми і таким чином досягти цілей організації. Але на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі. Керівник визнає переваги та недоліки кожної з альтернатив та можливі наслідки.



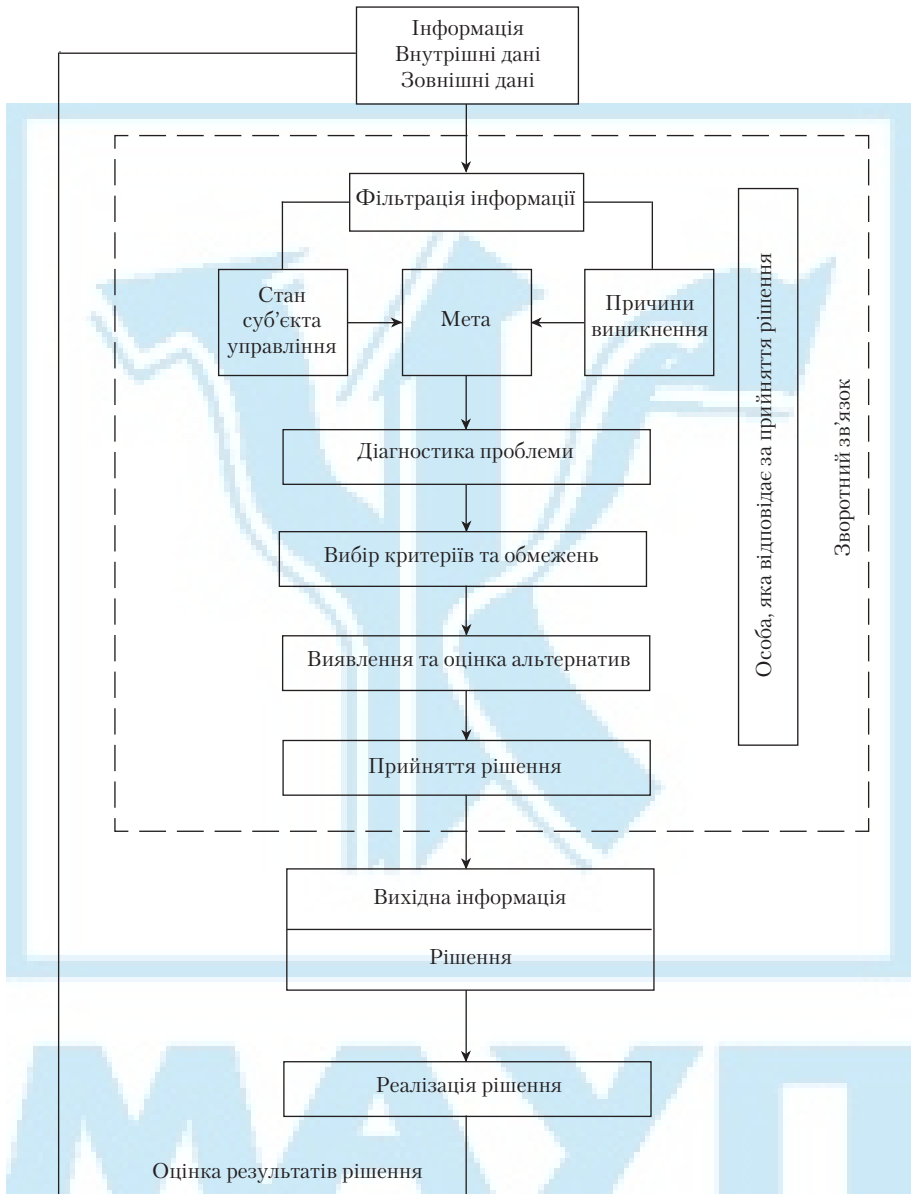


Рис. 5.1. Схеми прийняття управлінського рішення

Під час оцінки можливих рішень керівник намагається прогнозувати те, що відбудеться у майбутньому.

### *3. Прийняття рішення*

На цій стадії розглядаються альтернативні рішення, вибираються ті, які матимуть найбільш сприятливі наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів. Інколи керівнику доводиться покладатися на власний досвід.

### *4. Реалізація рішення*

На стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

### *5. Контроль за виконанням рішення*

У процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між системою, що керує, та системою, якою керують.

Оскільки організація є складними системами, рішення приймаються людьми, існує низка факторів, що впливають на прийняття рішення: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень.

### **Мета**

1. Розробка алгоритму розв'язання управлінських проблем (АРУП).
2. Набуття навичок колективного опрацювання рішення.

### **Завдання**

На бланку учасника гри в гр. 3 “Індивідуальна оцінка” визначте послідовність дій під час розв'язання проблем, починаючи з № 1 до № 18 (табл. 5.2). У процесі групової роботи результати обговорення мають бути виставлені в гр. 4 “Групова оцінка”. Після того, як керівник гри оголосив результати еталонної послідовності дій, потрібно занести до гр. 5 “Еталон”, необхідно визначити відхилення у розрахунках і результати внести до гр. 6–8.

### **Методичні рекомендації до проведення ділової гри**

Керівник гри пояснює початкову ситуацію і правила гри. Кожний учасник приймає самостійні рішення з розробки АРУП, розробляє власну думку на базі практичного досвіду вирішення проблем. Учас-

## Бланк учасника гри

№ п/п	Найменування дій (етапів) прийнятих рішень	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової	Час роботи
1	Побудова (опис) проблеми			4				
2	Документальне оформлення задач			16				
3	Визначення можливості вирішення проблеми			9				
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного			1				
5	Оцінка ступеня повноти та достовірності інформації про проблему			8				
6	Оформлення рішення			14				
7	Розробка варіантів розв'язання проблеми			10				
8	Визначення існування проблеми			2				
9	Оцінка новизни проблеми			5				
10	Контроль за виконанням рішення			18				
11	Вибір рішення			13				
12	Оцінка варіантів рішення			12				
13	Організація виконання рішення			17				
14	Постановка завдань виконавцям			15				
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення			11				
16	Визначення взаємозв'язку з іншими проблемами			7				
17	Формулювання проблеми			3				
18	Визначення причин виникнення проблеми			6				
	Сума помилок							

ники гри приймають рішення спочатку індивідуально, а потім колективно за групами. Кожна команда на основі консультацій розробляє загальну думку з розробки АРУП. Один із членів команди (ситуаційний лідер) доповідає думку своєї команди та логічно її обґрунтовує. Керівник гри, виходячи з власних спостережень, аналізує роботу гравців, оголошує результати, заохочує переможців.

### **Регламент ділової гри:**

- 1) введення в гру (пояснення керівника) — 15 хв;
- 2) прийняття учасниками індивідуальних рішень — 30 хв;
- 3) прийняття учасниками колективних рішень — 30 хв;
- 4) підведення підсумків та визначення результатів — 15 хв.

### **Правила проведення ділової гри**

1) З 18 дій, наведених на бланку, необхідно послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, для чого потрібно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18.

2) Спочатку кожний гравець приймає рішення самостійно, без будь-яких консультацій з іншими гравцями (на всі незрозумілі питання відповідає лише керівник гри). Кожний гравець закінчення роботи визначає підняттям руки.

3) Далі всі гравці об'єднуються в команди по 5–7 осіб і визначають загальну колективну думку стосовно АРУП (команди між собою думками не обмінюються). Вирішення поставленої задачі визначається підняттям руки.

4) Представник команди доповідає колективне рішення, має право захищати його логічними доказами.

5) Керівник гри фіксує час прийняття рішень як індивідуальних, так і групових, порівнює результати індивідуальних та групових рішень з розробки АРУП, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність її учасників.

### **Оцінка результатів**

Для підрахунку кількості балів, які набрав учасник гри, до уваги береться кілька критеріїв: час розв'язання задачі, правильність вирішення задачі — сумарна помилка в розв'язанні задачі під час індивідуальної та колективної роботи. Кожна конкретна помилка розраховується як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, за еталоном “Вибір рішення” — № 13, а на думку гравця — № 9, таким чином помилка становить 4 бали.

Єдиний критерій — сума балів. Час роботи еквівалентно отриманим балам, виходячи з розрахунку: 1 хв — 3 бали. Одна помилка в розв'язанні задачі оцінюється в 1 бал. В індивідуальних та колективних залах перемагає той, хто отримав найменшу кількість балів. Наприклад, порівнюючи результати двох гравців, отримуємо: перший витратив 15 хв і має помилку в 18 балів, а другий — 10 хв і помилку в 22 бали. В такому разі перший гравець отримує  $18 + (15 - 10) \times 3 = 33$  бали, а другий — 22. Перемагає другий. Аналогічно порівнюється і групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома балами.

### **5.3. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

#### ***ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА***

Успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало вибрано і використано керівником чи колегіальним органом управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень. Рішення вважається ефективним, якщо воно відповідає вимогам, які впливають із ситуації та мети організації.

Наука управління широко використовує моделювання. Моделювання — це єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рівень, що дає змогу об'єктивно їх порівнювати.

У практиці сучасного менеджменту найпоширенішими є такі способи моделювання:

- теорія ігор;
- теорія черг або модель оптимального обслуговування;
- моделі управління запасами;
- лінійне програмування;
- імітаційне моделювання;
- економічний аналіз.

Теорія ігор у бізнесі використовується для прогнозування реакції конкурентів на зміни цін, модифікацію та освоєння нової продукції. Наприклад: якщо за допомогою теорії ігор керівництво з'ясувало, що після підвищення цін конкуренти не вчинять аналогічно, то, можливо, не треба підвищувати ціни, щоб не опинитися у не вигідному становищі у конкурентній боротьбі.

Моделі теорії черг використовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування у відношенні до потреби в них: резервування місць у літаках та отримання інформації очікування в черзі на машину, обробку даних, очікування клієнтами банку вільного касира (клієнти можуть перейти в інший банк). Ці моделі дають змогу керівництву визначити оптимальну кількість каналів обслуговування, які необхідно мати, щоб збалансувати витрати у разі їх за надто великої чи малої кількості.

Моделі управління запасами використовуються для визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількість, кількість готової продукції на складах. Будь-яка організація повинна підтримувати певний рівень запасів, щоб не було затримок у виробництві і збуті.

Модель лінійного програмування застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб. Лінійне програмування використовують спеціалісти штабних підрозділів для вирішення виробничих проблем.

Імітаційне моделювання — це процес створення моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації.

Економічний аналіз охоплює майже всі методи оцінки витрат та економічних вигод, а також відносної рентабельності підприємства.

Теорією та практикою менеджменту вироблено чимало методів прийняття ефективних управлінських рішень. Серед них розглянемо:

- метод “мозкової атаки”;
- метод “номінальної групи”;
- метод “рінгі”;
- метод “сценаріїв”.

*Метод колективної генерації ідей* у практиці називають методом “мозкового штурму”. Метод “мозкової атаки” передбачає прийняття рішення менеджером з тієї чи іншої проблеми на основі індивідуальних думок колективу. Схема прийняття рішення має такі етапи (рис. 5.2):

1. Керівник інформує колектив про проблему, яка підлягає вирішенню.
2. Члени колективу висловлюють свої ідеї. При цьому необхідно дотримуватися таких принципів:
  - усі члени колективу повинні бути у рівноправному становищі;

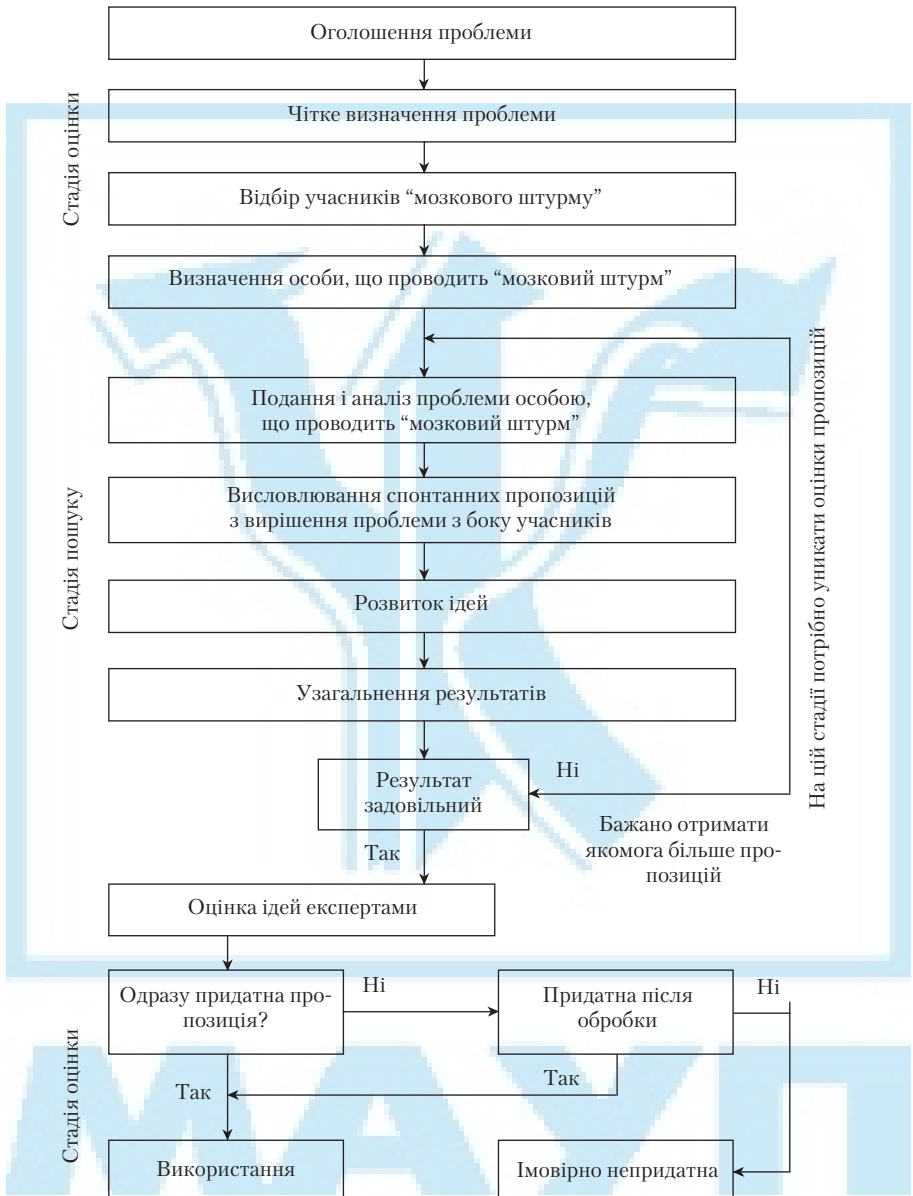


Рис. 5.2. Основна структура методу "мозкового штурму"

- критика не допускається;
- чим сміливіший і нетрадиційніший задум, тим краще;
- чим більше ідей, тим якіснішим буде прийняте рішення;
- учасники повинні взаємно покращувати й скеровувати задуми інших;
- член колективу за один виступ може висловити лише один задум;
- керівник може висувати власні ідеї лише тоді, коли їх немає у членів колективу.

3. Усі пропозиції ідей записуються й нумеруються.

4. Вибираються найкращі пропозиції і вирішується, які з них можна реалізувати.

Дуже близьким за змістом до методу “мозкової атаки” є метод “номінальної групи”. Він передбачає прийняття рішення з проблеми за такими етапами:

1. Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.

2. Відбувається генерація ідей кожним індивідумом без обговорення.

3. Учасники обговорення висловлюють свої ідеї вголос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і т. д. колом обговорення).

4. Відбувається обговорення ідей згідно з порядком їх висування. Деякі пропозиції можуть викреслюватися із загального переліку, якщо ніхто не заперечує проти цього.

5. Здійснюється ранжування ідей. Кожний член номінальної групи найкращій, на його думку, ідеї присвоює 8 балів, а найгіршій — 1 бал. Далі сімома балами він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишились, а найгіршу — двома балами. Бали, присвоєні найкращим ідеям, вносяться до окремої картки. Підраховуються бали й визначається найкраща ідея, згідно з якою й приймається рішення.

Наступний — метод “*ringi*”. Термін “*ringi*” трактується в перекладі з японської мови як отримання згоди на вирішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання.

До процедури “*ringi*” входять такі етапи:

1. Керівництво фірми висуває свої судження щодо проблеми, за якою має бути прийняте рішення.

2. Проблема передається “вниз” — у підрозділ, де організовується робота над нею.



3. Відбувається згладжування протилежних точок зору зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.

4. Обговорюються конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах чи конференціях.

5. Затверджується і візується документ (“рінгісе”) керівництвом фірми щодо вирішення проблеми.

*Метод “сценаріїв”* використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичний, песимістичний та найвірогідніший. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

## **ДІЛОВА ГРА**

### **РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕТОДОМ КОЛЕКТИВНОГО ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ**

#### **Мета:**

1. Набуття навичок аналітичного мислення, пов’язаних з системним підходом до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

2. Виявлення можливостей та вміння генерувати оригінальні ідеї.

3. Розвиток навичок аргументації пропозицій та сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем управління.

4. Набуття навичок колективної роботи, тренінг ділового спілкування, проведення дискусій та прийняття управлінських рішень.

#### **Правила розгляду ситуації**

1. Формуються тимчасові творчі колективи (ТТК) по 5–6 осіб кожний.

2. Члени ТТК ознайомлюються з правилами проведення гри, критеріями оцінки доповідачів, розглядають проблемну ситуацію та розробляють рішення.

3. Під час обговорення проблемної ситуації жодному з учасників гри не надаються привілеї. Всі мають однакове право голосу.

4. Заборонено будь-які критичні висловлювання та проміжні оцінки. Головна мета обговорення — розробка нових ідей у творчих та дружніх умовах.

5. Потрібно прагнути до того, щоб запропонованих найрізноманітніших ідей було якнайбільше. Від кількості варіантів залежить імовірність появи нової, цінної ідеї. Під час обговорення можна ставити запитання з метою уточнення та розвитку нових ідей, однак вони не можуть мати оціночного характеру або відображати особисті стосунки.

### **Характеристика проблемної ситуації**

Для вибору певної проблеми, яка буде обговорюватися, доцільно завчасно визначити перелік усіх наявних, виходячи з того, які питання безпосередньо пов'язані з життєдіяльністю студентської групи та напрямками її майбутньої діяльності. Наприклад:

1. Застосування різноманітних форм матеріального і морального стимулювання в рекламному агентстві (будівельній організації, стоматологічній клініці тощо).
2. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Раціоналізація системи відбору та підвищення професійної підготовки кадрів.
4. Зменшення опору змінам під час реалізації нової стратегії (наприклад, стратегії конгломератної диверсифікації, стратегії скорочення неприбуткових підрозділів, стратегії скорочення витрат).
5. Напрями стимулювання збуту продукції та реалізації послуг.
6. Формування позитивного іміджу компанії.
7. За вибором.

### **Порядок розробки ситуації**

Процедура “мозкової атаки” має п'ять етапів.

**Етап I – Формулювання або вибір проблем з урахуванням її актуальності та колективних інтересів.**

Тривалість першого етапу – 10–15 хв.

Студенти ознайомлюються з правилами пошуку рішень і поведінки в процесі “мозкової атаки”. В кожному тимчасовому творчому колективі (ТТК) обирають керівника, секретаря та експерта. Ролі всередині ТТК розподіляються відповідно до особистих інтересів, побажань та можливостей студентів.

Ефективність обговорення значною мірою залежить від правильного вибору керівника, його здатності створювати вільну творчу обстановку, стимулювати та заохочувати ідеї, володіти здатністю

імпровізувати, почуттям гумору. Керівник ТТК регулює процеси генерування ідей, спостерігає за дотриманням правил та регламенту. Після завершення першого етапу “мозкової атаки” він рекомендує кандидатуру керівника проекту за обраною темою, яка узгоджується з ТТК. Секретар наради фіксує всі пропозиції в протоколі без зазначення прізвища авторів ідей та пропозицій.

Керівник проекту після першого етапу повинен організувати обговорення висловлених пропозицій, визначити найбільш цікаві, перспективні та практично можливі для реалізації ідеї, підготувати невелику доповідь про результати виконаної роботи.

**Етап II – Попереднє опрацювання будь-яких нескладних ситуацій.**

Тривалість другого етапу – 10–15 хв.

Учасники гри вправляються в швидкому пошуку відповідей на питання та завдання, які поставлено ведучим, що допомагає максимально швидко адаптуватися до правил, відчутти свободу мислення. Доцільно розглядати не більше трьох-чотирьох запитань. Наприклад: “Скільки можна знайти варіантів застосування пляшки з-під мінеральної води або коробки з-під взуття?”

**Етап III – Розробка проблеми.**

Тривалість третього етапу – 30–45 хв.

Ведучий ще раз уточнює завдання, яку поставлено перед учасниками гри, нагадує основні правила поведінки, застерігає від типових помилок. У процесі “мозкової атаки” кожний учасник може виступити кілька разів, але керівник ТТК повинен стежити за тим, щоб одна пропозиція не містила більше однієї ідеї, а тривалість виступу не перевищувала 1–2 хвилин. Секретар наради фіксує всі пропозиції в протоколі. Необхідно висунути якомога більше ідей. Під час обговорення неперспективні ідеї не отримують підтримки учасників обговорення і будуть замінені новими. Таким чином виявляється прихована форма оцінки висловлених пропозицій. З метою порівняння результатів та створення умов для змагання доцільно в різних ТТК обговорювати одну і ту саму проблему або кілька проблем.

**Етап IV – Оцінка, класифікація та відбір найбільш досконалих ідей.**

Тривалість четвертого етапу – 15–20 хв.

Усі висловлені ідеї піддаються критичному аналізу, деталізуються, уточнюються та доповнюються. Виходячи з мети розробки, висунути

пропозиції класифікуються, визначаються можливі бар'єри до їх застосування, складають плани їх реалізації, конкретизують виконавців та терміни виконання робіт.

Відбирати ідеї можна поетапно, з послідовним використанням різноманітних критеріїв, ранжування їх за значимістю, попередньо відкинувши слабкі пропозиції.

Розподіл етапів генерування ідей та аналізу формує сприятливі умови для їх всебічного розгляду, більш об'єктивної критики, дає змогу виявити найперспективніші напрями вирішення проблем та подати їх у вигляді конкретної програми.

Реалізація поставлених завдань здійснюється під керівництвом керівника проекту в кожному ТТК.

#### *Етап V – Кінцева оцінка діяльності ТТК.*

Тривалість четвертого етапу – 10–15 хв.

Створюється експертна комісія, до якої входять викладач і по одному представнику від кожного ТТК. Експертна комісія заслуховує повідомлення керівників проекту, визначає найцікавіші, найоригінальніші та найвідпрацьованіші варіанти вирішення, здійснює критичний огляд перебігу гри та визначає ТТК, який переміг (табл. 5.3 і 5.4).

### **Оцінка діяльності ТТК**

Кожний показник оцінюється за 3–6 бальною системою. Звіт про роботу має включати протоколи пропозицій ТТК та керівників проектів, висновки експертної комісії та підсумковий документ-проект (комплекс пропозицій) із розв'язання проблеми, яку піддано “мозковій атаці”.

*Таблиця 5.3*

### **Якість виконання ролей**

Учасники гри	Тимчасові творчі колективи (ТТК)				
	1	2	3	4	5
Ведучий					
Керівник проекту					
Асистент (секретар)					
Експерт					
Члени команди					

## Оцінка діяльності ТТК

Параметри оцінки	Тимчасові творчі колективи (ТТК)				
	1	2	3	4	5
1. Правильність та оригінальність ідеї					
2. Комплексність та глибина аналізу проблеми, яка розглядається					
3. Дотримання регламенту в процесі дискусії					
4. Активність групи					
5. Коректність взаємостосунків					

**СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ****РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕТОДОМ ЛІНІЙНОГО ПРОГРАМУВАННЯ****Мета:**

1. Набуття навичок аналітичного мислення для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів.
2. Розвиток навичок генерування оригінальної ідеї під час вирішення складних проблем управління.

**Постановка задачі**

Друкарня 16 жовтня ц. р. отримала одночасно замовлення від двох компаній на терміновий друк (до 17 жовтня) рекламних плакатів. Станом на 17 жовтня можна виконати лише одне замовлення, оскільки друкарня має обмежений запас необхідних ресурсів.

**Завдання**

1. Визначте, використовуючи метод лінійного програмування, яке із замовлень друкарні економічно вигідно виконати.
2. Які дії менеджер (керівництво) друкарні має застосувати щодо другого клієнта?
3. Визначте, які заходи в подальшому має здійснювати друкарня, щоб не втрачати клієнтів.

4. Який метод прийняття управлінських рішень доцільно використувати з метою недопущення подібної ситуації в майбутньому?

### Інформаційні дані

Норми витрат матеріалів та вартість одиниці продукції наведено в табл. 5.5 та 5.6.

#### Варіант 1

Таблиця 5.5

#### Інформаційні дані для проведення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма "Боніта"	12	100	3,0	9
Фірма "Нікма"	14	80	20	15
Запас ресурсу, кг		400	60	45

#### Варіант 2

Таблиця 5.6

#### Інформаційні дані для проведення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма "Віста"	4	50	-	16
Фірма "Меридіан"	12	60	10	10
Запас ресурсу, кг		300	40	96

### Рекомендації до вирішення

Необхідно скласти лінійну модель. Умови моделі формуються у формі нерівностей та балансових співвідношень. Система обмежень виражає кількісні залежності змінних величин  $x_i$  ( $i = 1, n$ ) через техніко-економічні коефіцієнти  $a_{ij}$  ( $j = 1, m$ ) і вільних членів. Розв'язання задачі лінійного програмування зводиться до підбирання таких невід'ємних значень змінних величин, які при множенні на коефіцієнти лінійної форми дають максимум цільової функції.

Лінійна модель матиме вигляд:

$$a_{ij} x_i + a_{ij} x_i + a_{ij} x_i = x_i$$

$$x_i \leq v_i$$

$$x_i \geq 0$$

$$x_i \rightarrow \max,$$

де  $a_{ij}$  — коефіцієнт, який відображає кількість сировини, необхідної для виготовлення замовлення та вартість одиниці замовлення;  $v_i$  — запас ресурсу.

Розрахунки здійснюються для кожної фірми окремо з метою визначення максимальної вартості замовлення ( $x_i \rightarrow \max$ ), що є критерієм для вибору.

## САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ І НАВИЧОК

### ЯКИМ СТИЛЕМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВИ КОРИСТУЄТЕСЬ?

Згідно з одним із підходів до стилів прийняття рішень, люди розрізняються за двома критеріями, що визначають метод, який вони застосовують за умов, коли їм необхідно прийняти рішення. Перше — це індивідуальний **спосіб мислення**. Не секрет, що деякі із нас намагаються бути гранично раціональними і логічними, довго обдумують і ретельно обробляють інформацію, старанно аналізують усі дані. Люди протилежного складу прагнуть до творчості і здебільшого покладаються на інтуїцію. Вони, як правило не обробляють і не класифікують одержану інформацію в певному порядку, а аналізують її загалом.

Другий спосіб пов'язаний із **толерантністю до невизначеності**. Знову ж таки деякі люди терпіти не можуть невизначеності, тому вони прагнуть до розробки послідовної і точної структури інформації, що дає їм змогу звести невизначеність до мінімуму. З іншого боку, деякі з нас досить нормально ставляться до високого рівня невизначеності і можуть одночасно обробляти безліч ідей. Якщо відобразити ці критерії на діаграмі, можна побачити, що вимальовується чотири основних стилі прийняття рішень: директивний, аналітичний, концептуальний і поведінковий (рис. 5.3).

**Директивний стиль** — стиль прийняття рішень, який характеризується низьким рівнем толерантності до невизначеності і раціональністю мислення. Такі люди працюють ефективно і логічно, швидко

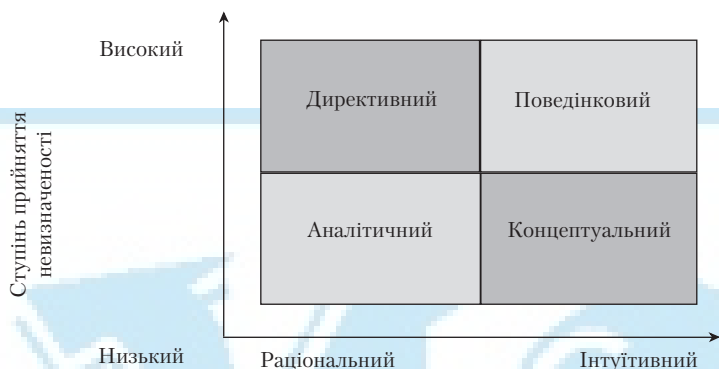


Рис. 5.3. Стилі прийняття рішень

приймають рішення й орієнтуються на їх швидке виконання. Результатом їх ефективності і швидкості нерідко стає прийняття рішення на основі мінімального обсягу інформації і всього кількох варіантів.

**Аналітичний стиль** — це стиль прийняття рішення, який характеризується високим рівнем толерантності до невизначеності і раціональним способом мислення. Ці люди намагаються одержати більше інформації для прийняття рішення і розглядають більше варіантів. Менеджери цього типу приймають рішення обережно, вони здатні адаптуватися до неординарних ситуацій і успішно справлятися з ними.

**Концептуальний стиль** — це стиль прийняття рішень, який характеризуються високим рівнем толерантності до невизначеності й інтуїтивним образом мислення. Люди, схильні до концептуального стилю мислення, намагаються одержати якомога більше інформації і розглядають безліч варіантів. Вони орієнтуються на довгострокові програми і завжди шукають можливість вирішити проблеми творчо.

**Поведінковий стиль** — стиль прийняття рішень, що характеризується низьким рівнем толерантності до невизначеності й інтуїтивним образом мислення. Люди, що обирають поведінковий стиль, дуже успішно співпрацюють з іншими людьми. Вони цікавляться досягненнями підлеглих і надзвичайно чутливі до пропозицій колег. Часто організовують різні збори для обміну інформацією і при цьому всіляко намагаються уникати конфліктів. Для них важливо, щоб інші схвалили їхні дії.



Незважаючи на теоретично чітке розмежування описаних вище чотирьох стилів прийняття рішень, насправді більшість менеджерів характеризуються більш ніж одним стилем. Мабуть, правильніше визначати домінуючий стиль, у той час як інші, більш гнучкі, можуть змінювати його залежно від ситуації.

Стили прийняття рішень відрізняються в різних країнах.

### Інструкції

1. Відповідаючи на запропоновані запитання, використовуйте бали:

8 — якщо відповідь найбільше Вам підходить;

4 — якщо відповідь помірно Вам підходить;

2 — якщо відповідь не дуже Вам підходить;

1 — якщо відповідь підходить Вам найменше.

2. Пронумеруйте чотири відповіді на кожне запитання, ставлячи одне із цих чисел у кожен клітинку в колонках 1–4.

3. Не повторюйте один і той самий бал в одному і тому самому рядку двічі.

4. Відповідаючи на запитання, згадайте, як Ви зазвичай чините в аналогічних робочих ситуаціях.

5. Під час відповіді на запитання використовуйте перший варіант, який приходить Вам на думку. Відповіді мають відображати Ваші ставлення і почуття, а не уявлення про правильність відповіді.

6. Пам'ятайте, що час на відповіді не обмежений, так як і немає правильних чи неправильних відповідей на запропоновані нижче запитання.

Судження	I	II	III	IV
1	2	3	4	5
<b>1. Моя основна мета полягає в тому, щоб...</b>	Посідати посаду з певним статусом	Бути кращим у своїй сфері	Досягнути визнання своєї роботи	Відчувати безпеку і захищеність у процесі виконання своїх посадових обов'язків
<b>2. Мені подобаються робочі завдання, які...</b>	Технічно і точно визначені	Відносно різноманітні	Дозволяють незалежні дії	Пов'язані із спілкуванням з людьми

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
<b>3. Сподіваюсь, що мої підлеглі будуть...</b>	Працювати продуктивно і швидко	Дуже здібними	Обов'язковими і відповідальними	Сприйнятливими до нових ідей і пропозицій
<b>4. Моєю роботою я прагну до...</b>	Практичних результатів	Найкращих результатів	Нових методів чи ідей	Приємної робочої обстановки
<b>5. Найкраще всього спілкуюся з оточуючими...</b>	В безпосередньому контакті "віч на віч"	Письмово	В ході групових зустрічей і обговорень	На офіційних зборах
<b>6. При плануванні я роблю наголос на...</b>	Поточних проблемах	Досягненні основних цілей	Майбутніх цілях	Кар'єрному зростанні співробітників
<b>7. Стикаючись з необхідністю вирішення проблеми, я...</b>	Покладаюся на перевірені способи	Застосовую ретельний аналіз	Шукаю творчі підходи	Покладаюся на свої відчуття
<b>8. Використовуючи інформацію, я надаю перевагу...</b>	Конкретним фактам	Точним і повним даним	Широкому охопленню багатьох варіантів	Обмеженим даним, які легко зрозуміти і систематизувати
<b>9. Коли я не впевнений, що робити, я...</b>	Покладаюся на інтуїцію	Шукаю факти	Шукаю можливий компроміс	Роблю паузу перед прийняттям рішення
<b>10. За можливості, я уникаю...</b>	Довгих дебатів	Незакінченої роботи	Використання чисел і формул	Конфліктів з іншими людьми
<b>11. Особливо добре...</b>	Запам'ятовую дані і факти	Вирішую важкі проблеми	Визначаю різні можливості	Взаємодію з іншими людьми
<b>12. Якщо важливо діяти швидко, я...</b>	Вирішую і дію швидко	Дотримуюсь планів і намічених пріоритетів	Відмовляюся піддаватися тиску ззовні	Прагну до чіткого керівництва чи підтримки
<b>13. На загальних заходах я зазвичай...</b>	Розмовляю з колегами	Роздумую про те, що почув	Спостерігаю за тим, що відбувається	Слухаю, про що говорять навколо

*Закінчення таблиці*

1	2	3	4	5
<b>14. Добре запам'ятовую...</b>	Імена	Місця, які відвідав	Обличчя	Індивідуальні особливості людей
<b>15. Моя робота повинна давати мені...</b>	Владу, що дозволить впливати на людей	Цікаві і важкі завдання	Можливість досягнення своїх особистих цілей	Можливість роботи в колективі
<b>16. Мені подобається працювати з тими, хто...</b>	Енергійний і амбіційний	Самовпевнений	Відкритий і сприйнятливий	Ввічливий і довірливий
<b>17. У стресовій ситуації я...</b>	Стаю роздратованим	Концентруюсь на проблемі	Стаю розгубленим	Стаю неуважним
<b>18. Інші вважають мене...</b>	Агресивним	Дисциплінованим	Вразливим	Надійним
<b>19. Мої рішення зазвичай...</b>	Реалістичні і чіткі	Систематичні	Широкі і гнучкі	Залежать від потреб оточуючих
<b>20. Мені не подобається...</b>	Відсутність контролю	Нудна робота	Дії за визначеними правилами	Коли мої рішення не приймаються

Відповіді до тесту наведено в додатку А.

## КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В УПРАВЛІННІ

---

---

### 6.1. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

#### ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якого менеджер отримує інформацію, необхідну для прийняття рішень, і доводить прийняте рішення до працівників організації. Неefективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в організації. Згідно із статистичними даними, від 50 % до 90 % свого часу менеджер витрачає на комунікації.

Обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, тому комунікацію називають процесом, який об'єднує організацію в єдине ціле. А тому, якщо ліквідувати комунікації або не усувати перепони на їх шляху, організація не буде керованою, її діяльність матиме хаотичний, некоординований характер.

Комунікації поділяються за такими групами:

- 1) *пізнавальна* – головна мета: передача змісту або інформації (наприклад, диктор читає новини, викладач читає лекцію);
- 2) *експресивна* – спілкування між людьми для передачі почуттів, оцінок, поглядів;
- 3) *переконуюча* – вплив на інших, заклик до змін стосовно чогось, прохання зробити щось (наприклад, усна реклама);
- 4) *соціально-ритуальна* – визначна частина спілкування, спрямована на підтримку норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (наприклад, процедура знайомства, звичай гостинності тощо);
- 5) *несловесна* – за допомогою міміки, очей, рота, поз, жестів.

Комунікації виникають між:

- 1) організацією та зовнішнім середовищем (споживачами, державою тощо);

2) підрозділами та працівниками організації (між різними рівнями управління організацією, між керівниками і підлеглими, між неформальними організаціями).

Із практики майстрів усного виступу відомі такі корисні поради:

- до усного виступу треба заздалегідь готуватися;
- робити повідомлення потрібно у вигляді розповіді;
- самому вірити в те, що говориш;
- уникати монотонності в голосі;
- дивитися на аудиторію;
- стежити за власною позою;
- використовувати жести тоді, якщо необхідно “підкреслити” який-небудь факт;
- стежити за вимовою;
- намагатися уникати повчань у чомусь.

Графічно модель комунікаційного процесу наведено на рис. 6.1.

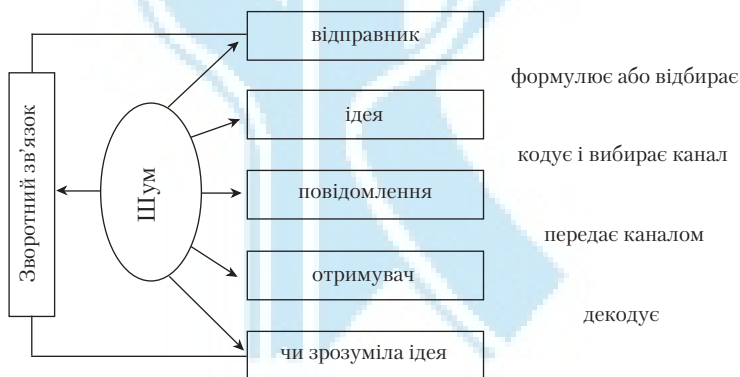


Рис. 6.1. Проста модель комунікаційного процесу

## ДІЛОВА ГРА

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМНОЇ СИТУАЦІЇ

Суть ділової гри полягає в тому, що кілька учасників гри мають опрацювати свій варіант рекламного виступу перед аудиторією. Для вибору варіанту предмета рекламування доцільно завчасно визначити їх перелік. Наприклад:

- 1) плодоовочеві консерви, соуси;
- 2) пластикові меблі;
- 3) за вибором.

Можна передбачити виступ не лише у формі реклами, а й імітувати процес презентації бізнес-ідеї з організації власної справи в тій чи іншій сфері економічної діяльності.

Той, хто виступає, має підготувати виступ, продумати мову, стиль викладення інформації, манеру поведінки.

## **Вихідна інформація**

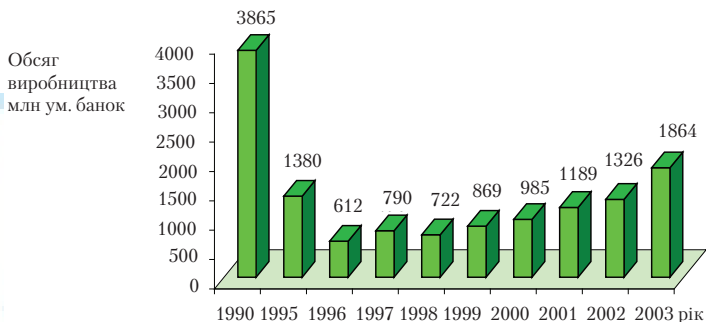
### *Варіант 1\**

Компанії “Верес” належать чотири переробних заводи, підприємство з вирощування шампінйонів, сільськогосподарське підприємство, транспортне підприємство, компанія з дистрибуції продукції. Створена в 1997 р. Спеціалізація компанії — виробництво плодоовочевих консервів, соусів, вирощування шампінйонів, кукурудзи, гірчиці. В компанії працює 3,5 тис. осіб. Річний оборот коштів становить 190 млн грн.

На час створення компанії на внутрішньому ринку плодоовочевої консервації не було вітчизняної продукції (рис. 6.2). Нині на цьому ринку немає транснаціональних компаній. Продукція великої європейської компанії “Бондюель” широко не представлена на ринку України. На основі аналізу ринкової ситуації керівництво компанії “Верес” вирішило працювати і розвиватися саме на ринку плодоовочевої консервації. Виняток становить така група продукції, як соуси, оскільки вона не має транснаціональних конкурентів.

Попит на внутрішньому ринку України є, він значно перевищує пропозицію. А тому прийнято рішення розширювати виробничі потужності компанії. Компанія має чотири заводи і придбала ще один, який уже цього року випускатиме продукцію під маркою “Верес”. Новий завод розташований у центральному регіоні України. Цей вибір пов’язаний із зручним місцем розташування підприємства, зручно управляти виробництвом і реалізацією. Щорічно обсяги виробництва збільшуються на 40–50 %.

\* *Васильєва Н.* Никогда не будем делать мыло “Верес” или водку “Верес” // Бизнес. — № 28 (599). — С. 96–99.



**Рис. 6.2. Виробництво плодоовочевих консервів в Україні**

Разом з тим є певні труднощі, пов'язані з особливістю продукції галузі. Найголовніше – це зберігати якість продукції. Але слід враховувати кілька моментів: по-перше, потрібно використовувати стандартизовану сировину; по-друге, важливо побудувати систему так, аби кондиційна сировина надходила протягом усього сезону переробки.

Чотири рази компанія намагалася розмістити виробництво продукції на інших підприємствах. Ці спроби були невдалими. Це пов'язано з тим, що не досить ефективно спрацьовував ланцюг “заготівельник-перевізник-лабораторія”. Так, якщо сировина тривалий час перебувала на складі, її якість значно погіршувалась. Така сировина вже не підлягала подальшій переробці, оскільки вона погано впливала на якість кінцевого продукту, а компанія “Верес” не могла цього допустити. На чужих заводах доводилося суворо контролювати роботу цього ланцюга. На власних підприємствах використовується відпрацьована система, яка не допускає використання зіпсованої сировини в процесі консервації.

Мотивація прямо пов'язана з якістю роботи працівника. За кодом, який є на кожній банці, можна відновити всю інформацію про сировину, про робітників, відповідальних за її виготовлення.

Компанія має власне сільськогосподарське підприємство, яке зосередило свої сили на виробництві горошку та кукурудзи. Разом з тим потрібно зазначити, що в Україні має місце масова контрабанда цієї продукції. Останніми роками на власному підприємстві почали також вирощувати квасолю, огірки, гірчицю.

Конкурентами на ринку консервованих огірків є компанія “Фоззі”, хоча обсяги виробництва в компанії “Верес” на цей час є більшими.

Нині компанія “Верес” планує запустити новий проект – виробництво заморожених фруктів і овочів. Цей напрям близький до її спеціалізації.

Щодо виробництва майонезів та соусів компанія врахувала особливості цього ринку і не ставила перед собою великих завдань. Розраховували на лояльність споживачів до торговельної марки. Головним конкурентом компанії на ринку соусів є ТМ “Торчин-Продукт”, яку викупила продовольча компанія Nestle.

За розрахунками і прогнозами, компанія “Верес” має значні перспективи. Від іноземних компаній надходять пропозиції щодо придбання цієї компанії.

### Варіант 2\*

Товари, які реалізуються на ринку: пластикові меблі, столи, стільці, крісла, лавки, лежанки, шезлонги, ослінчики.

Обсяг ринку в минулому році становив 7–10 млн дол. у роздрібних цінах.

Кількість операторів – три вітчизняних виробника і близько 20 імпортерів у 2003 р., шість у 2004 р. (рис. 6.3).

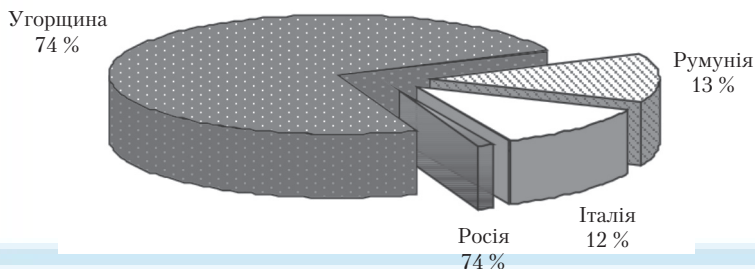


Рис. 6.3. Структура імпорту пластикових меблів за країнами-виробниками в 2004 р.

Структура цього ринку в 2003 р. становила близько 80 % імпортової продукції, в 2004 р. – не перевищувала 20 % імпорту.

\* Денисенко В. Пластиковый амфир'2004 // Бизнес. – 2004. – №28 (599). – С. 102–104.



На ринку відбуваються суттєві зміни. Насамперед це пов'язано з діяльністю фірми “Укрпластик XXI століття” (м. Обухів). У 2003 р. вона випустила першу партію товару, і на цей час виборола у імпортерів угорських і румунських меблів близько 80 % ринку корпоративних замовлень. Продукції саме цієї компанії віддали перевагу в 2004 р. більшість корпоративних клієнтів цього ринку.

Цінова політика компанії у 2004 р. була спеціально спрямована на витіснення недорогого імпорту з українського ринку. Якщо в 2003 р. році комплект, який складається із пластикового столика та чотирьох стільців, мав роздрібну ціну 200 грн, то в нинішньому році відповідний за якістю комплект від фірми “Укрпластик XXI століття” можна придбати за 145 грн. У результаті деякі імпортери в 2004 р. прийняли рішення відмовитися від масового завезення такого товару. Згідно зі статистичними даними за п'ять місяців 2004 р. в Україну було завезено біля 16 тис. комплектів, що вдвічі менше за аналогічний період минулого року. За п'ять місяців 2004 р. ТОВ “Укрпластик XXI століття” реалізувало 50 тис. комплектів. Близько 65 тис. комплектів планує реалізувати другий за розміром український виробник — одеська компанія “Консенсус”. Крім того, турецька компанія “Іракіпласт” має плани щодо будівництва в Україні великого заводу з виробництва пластикових меблів.

Потенціал для виробництва пластикових меблів, на думку експертів, не вичерпано. Місткість ринку пластикових меблів становить 100–120 тис. комплектів.

Останніми роками оператори відзначають дві найпомітніші тенденції на ринку пластикових меблів: зміщення споживчого попиту в сторону більш вартісних виробів та розширення асортименту. Оскільки ринок корпоративних клієнтів майже повністю перейшов на вітчизняних виробників, то й імпортери мають враховувати ці тенденції. Тобто повністю переорієнтуватися на завезення більш вартісних “народних” меблів для дачного відпочинку, які в Україні не виробляються і в найближчий час вироблятися не будуть: столи та крісла підвищеної комфортності, шезлонги, професіональні меблі для організації санаторно-курортного відпочинку тощо.

Вітчизняним виробникам вдалося налагодити випуск продукції, яка має найбільший попит, — це деякі види столів, стільців, ослінчиків із пластику. Крім того, вдалося покращити та розширити кольорову гаму продукції.

Великими покупцями є корпоративні замовники (пивні компанії та виробники алкогольних та безалкогольних напоїв) та фірми, які спеціалізуються на продажу меблів. Основні обсяги збуту компаній припадають на великі міста України. Хоча потенціал деяких регіонів використовується недостатньо (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**Структура імпорту та експорту пластикових меблів по регіонах, %**

Регіон	Продукція	
	столи	стілці
Київ	32,3	31,5
Дніпропетровськ	24,2	19,6
Харків	19,2	33,4
Одеса	8,2	5,1
АР Крим	8,5	7,3
Полтава	3,7	3,1
інші	3,9	-

**Порядок проведення гри**

*1 етап – Введення в гру (пояснення керівника) та регламентація гри.*

Викладач інформує присутніх про мету ділової гри та порядок її проведення. На прикладах наводить студентам, як слід змінювати композицію, зміст, форму, тон виступу залежно від мети, завдання і складу аудиторії.

Далі студентами обирається тема для рекламного виступу із запропонованого переліку або приймається запропонований варіант продукту чи послуги, що має рекламуватися. Потім визначаються можливі типи аудиторій, категорії слухачів (наприклад, представники комерційної або державної організації, покупці в магазині).

*2 етап – Формування команд*

Студентів групи розділяють на три підгрупи. До першої підгрупи увійдуть ті, що мають виступати перед аудиторією. Їх кількість визначає керівник гри, виходячи з кількості обраних тем, аудиторії, бажаючих підготувати виступ. Друга підгрупа складає експертну комісію, куди мають увійти:

- 1) експерт зі змісту, який визначає якість сценарію, актуальність виступу, правильність цільової установки, її відповідність аудиторії;

2) експерт з ораторського мистецтва, який характеризує загальну культуру мови, манеру викладу матеріалу;

3) експерт зі сприйняття мови, який дає оцінку стилю, темпу та тону мови, манері триматися перед аудиторією;

4) експерт, який оцінює якість факторів і аргументів, їх доцільність та відповідність рівню та інтересам аудиторії.

Крім того, до експертної комісії необхідно включити обліковця, який підраховує суму балів, отриманих тими, що виступають.

Третя підгрупа – це представники аудиторії.

### **III етап – Підготовка і виступ перед аудиторією.**

Під час підготовки студенти повинні скласти план рекламного виступу, визначити головні моменти.

Кожен з учасників гри (перша підгрупа) має 10 хвилин для розповіді про те, як він будуватиме свій виступ, які використає факти, приклади, які використовуватиме мову, жести, темп тощо. Можна обрати кілька варіантів форми виступу: розповідь про фірму та її продукти, запитання і відповіді, міні-розмова з наступним диспутом, просто розмова тощо.

Представники другої підгрупи уважно спостерігають за виступом, а потім виставляють оцінки за п'ятибальною шкалою. Кожному експерту надається карта учасників.

Представники третьої підгрупи повинні грати роль тієї аудиторії, яка за грою обрана тим, хто виступає.

### **IV етап – Підведення підсумків.**

Наприкінці гри викладач аналізує діяльність її учасників. Обліковець збирає в експертів картки, вносить оцінки до бланку учасників гри (табл. 6.2), оголошує результати.

Таблиця 6.2

#### **Оцінка виступів**

№ п/п	Експерти	Виступ № 1	Виступ № 2	Виступ № 3	Виступ № 4
1	Експерт зі змісту				
2	Експерт з ораторського мистецтва				
3	Експерт зі сприйняття мови				
4	Експерт з оцінки якості факторів і аргументів				
	Разом				

## 6.2. НОСІЇ ІНФОРМАЦІЇ

### ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення. Під інформацією розуміють сукупність повідомлень про конкретні явища, події, виробничо-господарську діяльність. За *повнотою охоплення* інформація може бути повною, частковою, надлишковою; за *періодом дії* – разова, періодична, довгострокова; за *рівнем достовірності* – достовірна і недостовірна тощо.

У процесі комунікації важливе місце належить документам, які є носіями інформації: рукописи, кіно-, відео- та фотодокументи, магнітні записи. В організаціях є спеціальні служби для роботи з документацією (архів, канцелярія, довідкове бюро). Інші носії: електронна пошта, радіо, телебачення, ПК тощо.

Необхідно постійно вдосконалювати комунікації шляхом створення умов для ефективного розвитку міжособистісної та організаційної їх складових.

Якість інформації залежить від п'яти факторів:

1. *Точність*. Інформація не повинна містити помилок.
2. *Оперативність*. Інформація повинна базуватися на поточних даних.
3. *Повнота*. Рішення приймаються, якщо кількість місць, які мають бути заповнені, зведена до мінімуму.
4. *Стислість*. Необхідно дотримуватися балансу між повнотою та стислістю, щоб той, хто приймає рішення, швидко та легко сприймав інформацію.
5. *Доречність*. Необхідно дотримуватися балансу між повнотою та доречністю. Пріоритетною є інформація, яка дійсно необхідна для прийняття рішень.

У сучасних організаціях в комунікаційному процесі велику роль відіграють комп'ютери. У процесі обробки даних на ЕОМ необхідно здійснити три основні кроки:

- *Накопичення*.
- *Обробка* (пов'язана із сортуванням даних, підсумовуванням і множенням певної кількості товару на ціну реалізації тощо).
- *Передача даних*.

## **СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ**

### **Ситуаційна вправа 1**

Мале підприємство “Альфа” спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, компанія досягла певних успіхів. Однак поступово почала вдаватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та друкарку за сумісництвом.

Уповільнення зростання зменшувало вірогідність отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими списками в руках і не знали напевне, що було в стопках. Нереалізований товар залежувався. Загалом товарообіг зменшився у 1,5–2 рази на рік і відбувався дуже повільно. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП “Альфа” вирішило звернутися до комп’ютерної фірми із замовленням на розробку комп’ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проведення фінансових операцій. МП “Альфа” закупило необхідне комп’ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи на комп’ютері, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки й отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали ефективнішими. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8-ї години ранку до 7-ї години вечора, то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9-ї години ранку до 5-ї години дня. Товарообіг зріс у п’ять разів на рік.

### **Завдання**

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).

2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.

3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП “Альфа”.

4. Опишіть на прикладі МП “Альфа” основні кроки в системі обробки даних.

### **Ситуаційна вправа 2**

Уявіть, що Ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Учні ліцею протягом трьох років (з 9 по 11 клас) разом з обов'язковими дисциплінами вивчають ще 3–4 за вибором та 2 фахові. Спеціальність, за якою здійснюється навчання, обирається на початку навчання в ліцею. Після закінчення ліцею учні мають право бути зарахованими на I-й курс університету без вступних іспитів, але вони повинні пройти тестування за обраною спеціальністю.

Під час вступу до ліцею та перед початком нового півріччя проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учнів та їх батьків про дисципліни, які вивчатимуть учні.

#### **Завдання та запитання для обговорення**

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?

2. Що, на Вашу думку, потрібно зробити, щоб інформація була повною?

3. Запропонуйте шляхи полегшення здійснення вибору навчальних дисциплін учнями.

### **Ситуаційна вправа 3**

На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торговельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки молочна продукція має обмежений термін споживання, то зрештою всі ці чинники призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Це спричинило зменшення щомісячного запланованого прибутку на 10–15 %.

Під час обговорення проблемної ситуації на засіданні Дирекції було висунуто такі пропозиції:

- 1) підвищити якість продукції до рівня, який перевищує якість продукції конкурентів;
- 2) сформувати власну торговельну мережу і таким чином зменшити ціни реалізації (за рахунок зменшення торговельної націнки);
- 3) зменшити асортимент продукції за рахунок нерентабельної або малорентабельної продукції.

### **Завдання та запитання для обговорення**

1. Який із запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на Вашу думку, є найбільш вигідним для молокопереробного підприємства?
2. Які джерела інформації необхідно мати, щоб прийняти найбільш ефективне рішення на засіданні Дирекції?

## **6.3. ДІЛОВА НАРАДА**

### **Мета заняття:**

Набути навичок з організації та проведення ділових нарад.

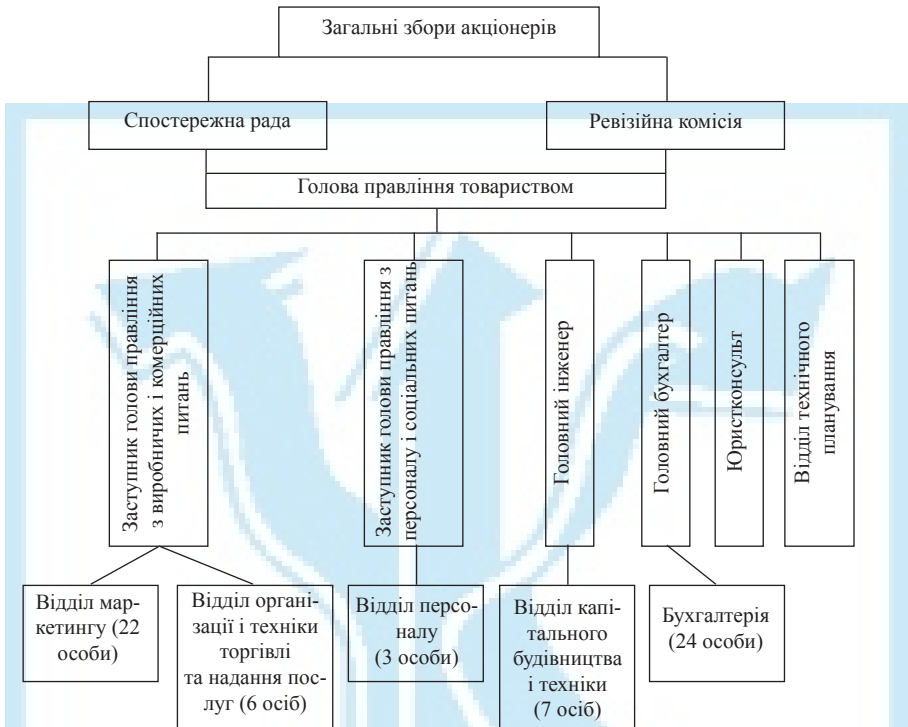
### **Вихідна інформація\***

ВАТ “Альфа” діє згідно із Статутом, має рахунки в банках, самостійний баланс і виконує всі функції, пов’язані із закупівлею і реалізацією продовольчих і непродовольчих товарів населенню великого міста. У ВАТ “Альфа” працює 850 осіб, з них працівників апарату управління – 76 осіб. Організаційну структуру управління ВАТ “Альфа” показано на рис. 4.

Голова правління ВАТ “Альфа” призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралось 30 працівників апарату управління. У визначений час не з’явилося 10 чоловік. Голова правління доручив своєму секретарю з’ясувати причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарada почалася із запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради Голова правління повідомив присутнім, що цю нараду присвячено розробці заходів для усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізація реалізації товарів і послуг. Нарada почалась з 30-хвилинної доповіді Голови правління, в якій йшлося про невиконання

\* *Мошак Г. Є.* Збірник творчих задач та ділових ігор для практичних занять з курсу “Основи менеджменту” для студентів денної та заочної форми навчання всіх спеціальностей. — К.: Вид. центр КДТЕУ, 1999. — 110 с.



**Рис. 6.4. Організаційна структура управління ВАТ “АЛЬФА”**

плану з товарообігу і прибутки, відсутність у продажу широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на базі, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства.

Наводилися всім відомі дані, вкотре критикували керівників відділів маркетингу, організації та персоналу та окремих спеціалістів за “невжиття заходів” і т. ін.

Проте почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища Голові правління не вдалося, оскільки на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління пробували відвести критику від себе, наводили приклади недбайливого ставлення до виконання своїх обов’язків працівників відділу маркетингу, бази тощо.



Деякі спеціалісти не могли відповісти на окремі запитання Голови правління, мотивуючи це тим, що в них немає такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Окрім цього, ті, що виступали на нараді, не дотримувалися регламенту. В приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад в цьому товаристві спостерігались і раніше.

### **Завдання**

1. Оцініть якість виробничої наради, проведеної Головою правління ВАТ “Альфа”.

2. Визначте, яких помилок в організації виробничої наради припустився Голова правління.

3. Розробіть технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань. У схемі передбачте визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збирання і підготовку належної інформації, визначення учасників наради та їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за дотриманням регламенту, вироблення відповідного рішення і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради.

4. Підготуйте відповіді на запитання для участі в дискусії.

4.1. Чим різняться виробнича нарада та збори трудового колективу?

4.2. Як приймається рішення на виробничих нарадах, що проводяться керівниками організацій?

4.3. Хто і в який спосіб повинен доводити рішення, які приймаються на виробничих нарадах, до працівників, які були відсутні на нараді з поважних і неповажних причин?

4.4. Хто повинен встановлювати регламент виступів працівників на виробничих нарадах?

4.5. Хто повинен готувати інформацію, необхідну для проведення виробничих нарад?

### КОЛЕКТИВНІ ПЕРЕГОВОРИ

Ділова гра присвячена моделюванню й організації проведення колективних переговорів. Вона базується на ситуації, що передбачає необхідність вибору напрямку вирішення проблеми формування програми розвитку м. Городище (умовно) у північно-західній частині Волинської області на основі проведення переговорів між зацікавленими сторонами (державними, приватними, громадськими та іншими структурами) і укладення внаслідок цього відповідної угоди.

Основна мета ділової гри полягає у навчанні майбутніх фахівців методиці правильного підходу до організації і проведення професійних переговорів між різними зацікавленими сторонами, виявленні і врахуванні в них інтересів цих сторін і розв'язанні конфліктів, які при цьому виникають. Припускається, що по завершенні ділової гри та під час її аналізу всі учасники повинні певною мірою вміти:

- чітко розпізнавати різницю між інтересами, предметом переговорів і пропозиціями;
- визначати, коли вступати в переговори, а коли — ні;
- визначати структуру (складність) переговорів;
- використовувати різні форми переговорних систем: розділення проблеми, розвиток концептуального повідомлення, роздільна і колективна угода, реальне тестування, правильне використання перерв, розвиток і закріплення досягнутих угод;
- використовувати попередні угоди правильно, вигідно й ефективно;
- поліпшувати сприйнятність пропозицій для рішення шляхом виявлення причин і засобів подолання опору;
- досягати припинення спорів і використовувати стиль, якого вимагає угода;
- розуміти етику переговорів.

Сценарій ділової гри, поряд з певною метою і завданнями, містить: банк спільних даних, який використовується всіма учасниками гри однаковою мірою, опис методики проведення гри, рольовий роздатковий матеріал для кожного учасника гри. Схематично зазначений сценарій може бути представлений так.

## Методика проведення ділової гри

Проведення ділової гри передбачає необхідність попереднього ознайомлення її учасників з теоретичними і практичними питаннями підготовки і проведення професійних переговорів через відповідні розділи лекційного курсу “Менеджмент”.

Ділова гра розрахована на 12 учасників, у зв'язку з чим навчальна група, що бере участь у грі, має бути розбита пропорційно до їх кількості. Кожному з них на вибір буде запропонована одна із ролей, яка дає право на членство в одній з чотирьох команд. Сценарій і загальна інформація з ділової гри визначають 4 команди і 12 індивідуальних ролей.

Повний комплект основного сценарію і загальної інформації розподіляється між усіма учасниками ділової гри. При цьому кожному учаснику гри відводиться час (45-60 хвилин) для того, щоб:

- а) розглянути необхідні документи;
- б) індивідуально всебічно вдосконалити “механізм” розвитку пунктів “Інтереси – предмет переговорів – пропозиції” до зустрічі з іншими членами своєї команди.

Від кожного учасника вимагається виконання певних процедур, що мають за мету вироблення власної позиції з представленої у грі проблеми.

У зв'язку з цим кожному учаснику необхідно визначити, якими мають бути його інтереси та принципи щодо вирішення проблеми і які можуть бути поточні розбіжності, що виникають у процесі задоволення спільних інтересів. Зазначені процедури потрібно здійснювати за певними правилами, в табличній формі:

Особисті інтереси (чому?)	Предмет переговорів (що?)	Первинні пропозиції	Наступні пропозиції	Завершальні пропозиції	Пропозиція, від якої можливий відступ	Можливі поступки	Наслідки зірваних переговорів
1	2	3	4	5	6	7	8

Після виконання зазначених процедур, тобто самостійного вивчення кожним учасником ділової гри дорученої йому ролі в ній, учасники приєднуються до своїх команд, де протягом певного часу (до 90 хвилин) проводять внутрігрупові переговори. Тут з'ясовуються індивідуальні інтереси кожного члена команди, суперечності, що мають місце між ними з певних питань, виробляється єдина позиція команди із спільної проблеми формування програми розвитку району, яку [позицію] члени команди повинні представляти на наступних колективних переговорах. Таким чином, проведення внутрігрупових переговорів є дуже важливим етапом підготовки проведення більш широких колективних переговорів.

Керівник (викладач) повинен надавати конкретну допомогу учасникам гри в процесі моделювання ними колективних переговорів з урахуванням усіх чотирьох команд, тобто усіх дванадцяти учасників гри відповідно до їх ролей. На цей етап гри відводиться 2,5 години. Однак можливе як деяке збільшення, так і зменшення часу з боку керівника (викладача), зумовлені навчальною цінністю цього етапу ділової гри.

У процесі проведення гри учасники повинні використовувати всі знання, отримані і засвоєні під час вивчення курсу, включаючи представлення інтересів, здобування вигоди, активне слухання, використання даних, представлення пропозицій, погодження—розробку пропозицій, розпізнавання напрямів спротиву, зниження спротиву, структурування інноваційних пропозицій, розробку концептуальних угод, використання попередніх обговорень, розвиток і підтримання високого рівня процедурно-матеріально-психологічних умов, вимогу припинення суперечок тощо.

Із завершенням цього етапу гри на кожне повне моделювання відводиться одна година для обговорення й аналізу етапу між учасниками, але під керівництвом викладача і (або) з використанням інструкції з аналізу.

Коли ця стадія спільної роботи буде завершена, всі учасники гри повинні повернутися на пленарну сесію (колективні переговори) і сісти за стіл переговорів не тільки з членами своєї команди, але і з усіма дванадцятьма членами групи з моделювання. У фінальній стадії гри викладач (керівник) повинен сприяти дискусіям, що виникають у процесі переговорів:

- а) з теорії і техніки;
- б) із застосування, “що, коли...” та етики переговорів.

Завершальним акордом проведення ділової гри є вироблення кінцевої угоди за результатом колективних переговорів стосовно вирішення проблеми формування програми розвитку регіону.

## БАНК ЗАГАЛЬНИХ ДАНИХ

### 1. Відомості про стан розвитку Волинського регіону

Волинська область розташована на північному заході України і займає територію 20,2 тис. км<sup>2</sup>, що складає 3,34 % площі нашої країни. На півночі область межує з Білоруссю, на заході — з Польщею, на сході і південному сході — з Рівненською областю, на півдні — із Львівською областю.

**Лісові ресурси** мають велике значення у розвитку економіки Волинської області завдяки значним ресурсам деревини і не деревної продукції. Загальна площа лісового фонду становить 678,6 тис. га. Лісистість території складає 29,4 %, загальний запас деревини — 67,11 млн м<sup>3</sup>.

Ліси області розділені на дві групи. Першу групу становлять захисні (27,5 %) і водоохоронні (25,5 %) насадження, а також зелені зони біля міст (47 %), 56 тис. га яких можна експлуатувати. Ліси другої групи займають 530,0 тис. га, з яких 260 тис. га експлуатаційні. В лісах області переважають (61 %) хвойні (переважно соснові) насадження, частка м'яколистяних порід (березових, вільхових та ін.) становить 24 %, твердолистяних — 15 %.

**Лісовий комплекс** представлений ліською, деревообробною і целюлозно-паперовою промисловістю. У подальшому лісопромисловий комплекс матиме важливе значення у народному господарстві регіону, що зумовлено наявністю сировинних ресурсів і забезпеченістю трудовими ресурсами.

Деревообробна і целюлозно-паперова промисловість представлена в області 72 підприємствами і 486 виробництвами (2000 р.). В її галузевій структурі виділяється деревообробна (зокрема меблева) промисловість, на яку припадає 92 % (31,6 %).

**Рекреаційні ресурси.** В області наявний відносно високий рекреаційний потенціал, який визначає економічний профіль регіону. Найбільш цінні території для організації лікування населення, відпочинку і туризму сконцентровані в північно-західній частині області, зокрема: лісові масиви, мінеральні води, торф'яні лікувальні грязі.

Особливу рекреаційну цінність становлять озера (їх близько 80), серед яких виділяють Шацькі, у тому числі одне із найбільших і найглибше озеро в Україні — озеро Світязь.

**Транспорт.** Територія Волинської області обслуговується залізничним, автомобільним, річковим та повітряним видами транспорту. Провідну роль відіграє автотранспорт. Потрібно зазначити, що щільність автомобільних і залізничних доріг дещо нижча від середнього показника в країні.

**Людський потенціал.** Населення області — 1054,2 тис. осіб. Смертність в області переважає народжуваність, тому природне скорочення населення складає 2,7 %. Міграційне переміщення в області характеризується сталим відтоком сільських жителів у міста на рівні 5–6 тис. щорічно з тенденцією міграцій до збільшення. Рівень безробіття в області становить 6,2 % або 34,3 тис. осіб, одна третя з яких — молодь віком до 28 років. Але кількість безробітних поступово зменшується. Питома вага безробітних в області становить 3,0 % від загальної кількості їх у країні.

**Зовнішньоекономічна діяльність.** Протягом останніх років діяльність суб'єктів підприємництва Волині на зовнішніх ринках продовжує залишатися одним із найважливіших факторів господарського життя регіону. З кожним роком зовнішньоторговельний обіг області зростає досить стрімко. Різке збільшення цього показника обумовлене як активізацією роботи господарських суб'єктів-експортерів, так і значним збільшенням обсягів продукції, закупленої за кордоном. Товарна структура експорту сформована за рахунок продукції агропромислового комплексу, переробної галузі, текстилю і готового одягу, машин та обладнання, деревини та меблів. Підсумки діяльності області у сфері зовнішніх відносин свідчать про те, що першочерговими завданнями у найближчий час є дії, спрямовані на оптимізацію товарної структури міжнародної торгівлі та зменшення її від'ємного сальдо.

## 2. Відомості про стан галузі деревообробки в Україні

Лісозаготівля проводиться переважно в Карпатах, на Поліссі і в Лісостепу, тобто головних лісових районах України. Найзначніші заготівлі деревини мають місце в Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Чернівецькій, Волинській, Рівненській і Житомирській областях.

Підприємства деревообробної промисловості розташовані в усіх областях України. Найбільша їх територіальна концентрація спостерігається як у районах заготівлі лісу, так і в місцях споживання виробленої продукції.

Найбільшою серед деревообробних галузей промисловості України є меблева, у якій зайнято близько 47 % промислово-виробничого персоналу всієї лісової, деревообробної і целюлозно-паперової промисловості, а також обсягу випуску товарної продукції галузі. Центрами виготовлення меблів є практично усі великі міста України або розташовані поблизу них деякі середні та малі міські поселення.

Деревні відходи, які утворюються внаслідок деревообробки (кусові, тирсові, стружкові), використовуються у целюлозно-паперовому і лісохімічному виробництвах, при виготовленні деревостружкових та деревоволокнистих плит, що набуває винятково важливого значення. Центрами використання деревинних відходів, зокрема для виробництва деревостружкових і деревоволокнистих плит, є Київ, Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Одеса, Вигода, Сваліява, Тересва, Дрогобич, Малин, Чернігів, Костопіль, Ковель, Сарни та ін.

Обробленням деревини та виготовленням виробів з неї в Україні займаються понад 300 промислових підприємств. Останні роки меблева і деревообробна промисловість розвивалася випереджаючими темпами і нарощувала обсяги виробництва. Так, приріст виробництва деревообробної промисловості за останні п'ять років становив близько 20 % щорічно і є одним з найвищих в Україні.

Меблевих підприємств в Україні нараховується 230. Починаючи з 1999 року меблева галузь щорічно нарощувала обсяги виробництва.

Розширилися зв'язки підприємств галузі із зарубіжними партнерами. Продукція з деревини поставляється більш ніж у 50 країн світу. Найбільшу питому вагу у загальному обсязі експорту мали пиломатеріали (46 %), лісоматеріали необроблені (19 %) та меблі (11 %). У галузь активно залучаються внутрішні і зовнішні інвестиції (Швейцарія, Німеччина, Австрія), з яких більша частина використовується для придбання сучасного високоефективного обладнання.

З урахуванням стабільного розвитку деревообробної промисловості впродовж останніх років та за умов забезпечення вжиття заходів, які пропонуються Мінпромполітики щодо захисту вітчизняного виробника, прогнозується і надалі щорічне зростання обсягів

виробництва: в деревообробній промисловості — на 20-25 %, в меблевій — 10-15 %.

Успішний розвиток меблевого виробництва нерозривно пов'язаний з інтенсивним розвитком виробництв основних конструкційних матеріалів для їх виготовлення: плит і фанери.

Особливо високі темпи приросту останніми роками має виробництво деревинностружкових плит (ДСП). В Україні налічується 10 підприємств, які виробляють деревинностружкові плити, із них чотири виготовляють понад 80 % від загального обсягу виробництва ДСП в Україні. Якщо в 1999 р. виготовлено 218 тис. куб. м ДСП, що становило 115 % від попереднього року, то в 2002 р. виготовлено вже 548 тис. куб. м, і це становило 145 % від виробітку 2001 р., а у 2003 р. і виготовлено 670 тис. куб. м ДСП.

Найвагоміший приріст спостерігався у виробництві ламінованих і кашованих деревинностружкових плит: якщо у 2000 р. їх було виготовлено 90,9 тис. куб. м, то у 2002 р. — 260 тис. куб. м. Споживчий ринок ламінованих плит в Україні становить 450 тис. куб. м. Виробничі потужності з випуску ламінованих плит в Україні розташовані на п'яти підприємствах і становлять 300 тис. куб. м на рік. Потужності з виробництва кашованих плит значно менші.

Виробництво деревоволокнистих плит (ДВП) в Україні розміщене на чотирьох підприємствах. Протягом останніх років спостерігається стабільне зростання обсягів виробництва, і у 2003 р. виготовлено 21,5 млн кв. м ДВП.

Фанерну продукцію виготовляють 17 підприємств. За останні чотири роки виробництво фанери клеєної і гнуто клеєних деталей зростає щорічно більше, ніж у 1,2–1,3 рази. Якщо говорити про перспективи розвитку плитної промисловості, то передбачається подальше зростання обсягів виробництва.

Щодо забезпечення сировиною діючих потужностей із виробництва деревинностружкових і деревинноволокнистих плит, то в Україні вистачає ресурсів і резервів.

### **3. Асоціація підприємств меблевої та деревообробної промисловості**

Асоціацію було створено як неприбуткове та некомерційне об'єднання за принципом взаємовигідного співробітництва підприємств на основі спільності інтересів. Нині об'єднує понад 40 про-



відних підприємств деревообробної та меблевої галузей різних регіонів України. До Асоціації входять інститути “УкрДІПроМЕБЛІ” та “УкрНДІМОД”, які визначають ідеологію виробництва меблів та столярних виробів в Україні. У їхньому складі є відповідні конструкторські, технологічні, маркетингові підрозділи, а також випробувальні лабораторії та сертифікаційні центри.

Метою Асоціації є формування та реалізація стратегії розвитку меблевої, деревообробної та сателітних галузей з урахуванням європейських та світових досягнень, а також надання практичної допомоги та сприяння членам Асоціації в розвитку і зміцненні їхньої виробничої, технологічної, економічної та соціальної бази.

Діяльність Асоціації передбачає представлення і захист інтересів підприємств-членів Асоціації в центральних органах влади, під час конфліктних ситуацій з контролюючими органами, зі споживачами, страховими компаніями; лобювання інтересів галузі в державних структурах, здійснення необхідної політики в науковій, проектній та інформаційній діяльності.

Асоціація плідно співпрацює з Мінпромполітики, УСПП, ТПП та державними адміністраціями м. Києва і регіонів, виставковими організаціями, з професійними об'єднаннями і зі значною кількістю інших комерційних та державних структур.

Асоціація допомагає вирішувати питання щодо представлення інтересів підприємств, які до неї входять, на внутрішньому та зовнішньому ринку, пошуку постачальників новітніх матеріалів і обладнання, проведення переговорів з національними та іноземними партнерами, сприяє встановленню прямих зв'язків, впровадженню і застосуванню нових технологій, здійсненню дизайнерсько-конструкторських розробок.

Діяльність Асоціації включає обмін досвідом з вітчизняними та іноземними виробниками, організацію презентацій, проведення конференцій, семінарів, круглих столів.

Асоціація — це структура, яка постійно розвивається, успішно працює на поліпшення стану справ в усій галузі та підвищення іміджу України як ділового партнера.

Перед початком проведення ділової гри доцільно провести тестування, що дасть змогу виявити потенційні можливості учасників та правильно розподілити ролі.

**Тест 1. Оцінка спроможності спеціаліста вчасно захопити ініціативу**

**1. Як часто Ви намагаєтеся домогтися, щоб люди йшли за Вами, як за лідером?**

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

**2. Як часто Ви намагаєтеся домінувати над людьми?**

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

**3. Як часто Ви дозволяєте людям контролювати свою поведінку?**

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

**4. Чи багато людей можуть легко впливати на Вас?**

- А – дуже багато;
- Б – багато;
- В – коли як;
- Г – мало;
- Д – дуже мало.

**5. Чи багато є людей, яким Ви дозволяєте контролювати важливу для вас ситуацію?**

- А – дуже багато;
- Б – багато;
- В – коли як;
- Г – мало;
- Д – дуже мало.

**6. Як часто Ви намагаєтеся захопити позицію лідера у стосунках з людьми?**

- А – дуже часто;

- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко.

**7. Як часто Ви намагаєтеся впливати на людей для того, щоб вони наслідували Ваш спосіб дій?**

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко.

**8. Як часто Ви дозволяєте іншим приймати рішення, які стосуються Вас?**

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко.

**9. Як часто Ви берете на себе відповідальність за ситуації, які стосуються інших людей?**

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко.

### **Тест 2. Чи вмієте Ви проводити ділові переговори?**

1. Чи буває так, що Вас дивують реакції людей, з якими Ви контактуєте вперше?

2. Чи маєте Ви звичку закінчувати речення, розпочаті Вашим співрозмовником, тому що Вам здається, що Ви вгадали його думку, а говорить він дуже повільно?

3. Чи часто Ви скаржитесь, що Вам не дають усього необхідного для того, щоб успішно завершити доручену роботу?

4. Чи заперечуєте Ви (або хоча б чи виникає у Вас таке бажання), якщо критикують думку, яку розділяєте Ви самі або колектив, в якому Ви працюєте?

5. Чи можете Ви передбачити, чим займатиметесь у найближчі шість місяців?

6. Якщо Ви потрапите на нараду, де є незнайомі Вам люди, чи намагатиметесь приховати Вашу особисту думку щодо питань, які обговорюються?

7. Чи вважаєте Ви, що в будь-яких переговорах завжди хтось стає переможцем, а хтось обов'язково програє?

8. Чи говорять про Вас, що Ви вперті та твердолобі?

9. Чи вважаєте Ви, що на переговорах завжди потрібно вимагати вдвічі більше, ніж хотіли б отримати у підсумку?

10. Чи важко Вам приховати свій поганий настрій, наприклад, коли Ви граєте з приятелями в карти або в інші ігри і програєте?

11. Чи вважаєте Ви за необхідне заперечувати за всіма пунктами тому, хто на нараді висловив думку, протилежну Вашій?

12. Чи неприємна Вам часта зміна видів діяльності?

13. Чи вважаєте Ви за можливе користуватися слабкостями інших заради досягнення своєї мети?

14. Чи впевнені Ви, що можете легко знайти аргументи, які переконують інших у Вашій правоті?

15. Чи старанно Ви готуетесь до зустрічей та нарад, у яких плануєте взяти участь?

### **Тест 3. Моя тактика ведення переговорів**

- а) зазвичай я наполегливо прагну досягти свого;  
б) найчастіше я намагаюсь знайти точки дотику.
- а) я намагаюсь уникати неприємностей;  
б) коли я переконую у своїй правоті, на дискомфорт партнерів не звертаю уваги.
- а) мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору;  
б) я завжди намагаюся увійти в становище інших.
- а) не варто хвилюватися з приводу розбіжностей з іншими людьми;  
б) розбіжності завжди хвилюють мене.
- а) я намагаюся заспокоїти партнера та зберегти з ним нормальні стосунки;  
б) завжди потрібно доводити свою думку.
- а) завжди потрібно шукати загальні точки зору;  
б) слід прагнути до здійснення своїх задумів.

7. а) я повідомляю партнеру свою точку зору та прошу його висловити свою думку;  
б) краще продемонструвати перевагу своєї логіки міркувань.
8. а) зазвичай я намагаюсь переконати інших людей;  
б) найчастіше я намагаюся зрозуміти точку зору інших людей.
9. а) я завжди схилиюся до прямого обговорення проблеми;  
б) під час бесіди я стежу за розвитком думки співрозмовника.
10. а) я відстоюю свою позицію до кінця;  
б) я можу змінити позицію, якщо мене переконують.

## **МАТЕРІАЛ ДЛЯ УЧАСНИКІВ ДІЛОВОЇ ГРИ**

### **Додаткові інструкції для учасників ділової гри**

Усі члени груп переговорів повинні отримати індивідуальну відповідну роль, яка призначена лише для певного адресата. Кожен із членів команди повинен працювати самостійно відповідно до плану:

1. Читання та доопрацювання своєї ролі.
2. Визначення своїх інтересів у переговорах і пізніше у розширених колективних переговорах, у яких беруть участь і інші команди.

Внаслідок проведених внутрігрупових переговорів визначено основні концепції та інтереси, а також досягнуто згоди за такими позиціями:

1. Усі члени команди згодні з тим, що м. Городище і прилеглі райони матимуть вигоду від розширених колективних переговорів.
2. Усі члени групи погодилися на наступній зустрічі докласти усіх зусиль для розуміння інтересів кожного, позиції кожного на переговорах.
3. Усі члени команди погодилися з тим, що співпраця є необхідною.

Кожному учаснику необхідно визначити, якими мають бути його інтереси — принципи з вирішення проблеми і які можуть бути поточні розбіжності, що виникають у процесі задоволення спільних інтересів. Зазначені процедури слід проводити за певними правилами, в табличній формі (табл. 1).

Під час переговорів мають бути представлені варіанти.

- А) Будівництво лісокомбінату.
- Б) Розвиток туризму.
- В) Поєднання в певній комбінації варіантів А і Б.

Ці варіанти можуть бути взаємовиключними. Проте можливим є втілення всіх варіантів, особливо для врахування фактора часу. Для цього слід мати на увазі: можливість отримання валютних надходжень від експорту плит залежатиме від ставок ввізного мита, вступу України до ВТО, розвитку туризму в регіоні тощо.

### **1. Група учасників переговорів від місцевих представників**

*Члени групи:*

Роль А — голова селищної ради.

Роль Б — інженер малого лісозаготівельного підприємства, депутат селищної ради.

Роль В — голова державної районної адміністрації.

### **2. Група Міністерства промислової політики та Міністерства економіки**

*Члени групи:*

Роль А. Директор департаменту меблевої та деревообробної промисловості Мінпромполітики.

Роль Б. Заступник міністра Мінекономіки.

Роль В. Віце-президент Спілки лісопромисловців Полісся та Карпат.

### **3. Група учасників переговорів, що представляють Міністерство екології, Державний комітет з туризму, Партію зелених**

*Члени групи:*

Роль А. Заступник міністра екології.

Роль Б. Заступник голови державного комітету по туризму.

Роль В. Представник партії зелених.

### **4. Група учасників переговорів, що представляють іноземного інвестора, асоціацію “МЕБЛІДЕРЕВПРОМ”, вітчизняного інвестора**

*Члени групи:*

Роль А. Віце-президент фірми.

Роль Б. Заступник директора банку.

Роль В. Начальник відділу маркетингу Асоціації підприємств меблевої та деревообробної промисловості.

## ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ УЧАСНИКАМ ПЕРЕГОВОРІВ

### 1. Чого не потрібно робити:

1) недооцінювати ворожий настрій протилежної сторони щодо Вас чи інших учасників переговорів, так само як і переоцінювати готовність протилежної сторони до співробітництва;

2) бути самовпевненим (переоцінювати: себе, свою роль у процесі, свій авторитет, свою компетентність і вміння, правоту своєї справи, правильність своєї стратегії);

3) затягувати процес підготовки прийняття рішень, тому що Ви повинні знати основні факти, закони, правила, політику, аргументи на користь своєї справи і критерії визначення практичності і можливості втілення рішень;

4) поступатися цілісністю своїх принципів, цінностей та інтересів;

5) удаватися до невірних комунікативних прийомів. Необхідно бути красномовним, говорити по справі, чітко і ясно, володіти собою, не перебивати, слухати і пізнавати нову інформацію, інформувати, а не прорікати істини;

6) використовувати час неналежним чином, а саме:

- витрачати марно час, але, разом з тим, поспішати і квапити інших учасників, чинити на них тиск;
- у разі появи сумнівів вдаватися до відстрочки рішення;

7) втрачати пильність, а саме:

- втомившись, призупиняти переговори;
- не займати оборонну позицію;
- нікого не звинувачувати;
- не каятися надміру у своїх помилках, але бути щирим, чесним і відповідальним;

8) при висуненні пропозиції:

- допускати збільшення вимог;
- влаштовувати непотрібні сюрпризи;
- намагатися примусити протилежну сторону піти на поступку, доки не переконаєтеся, що опонент розуміє значення цієї поступки і має повноваження пропонувати її;

9) постійно турбуватися про остаточний результат. При цьому:

- ведіть переговори про те, що безпосередньо є в порядку денному, не забуваючи про предмет переговорів загалом;
- не беріть на себе те, за що Ви не відповідаєте;

- не позбавляйте ні себе, ні протилежну сторону відчуття причетності як до успіху, так і до провалу переговорів;
- 10) наприкінці переговорів:
- закінчувати на сумній ноті;
  - забувати про можливість продовження конфлікту після його формального завершення;
  - забувати внести до угоди конкретні строки й умови, за якими досягнуто згоди;
- 11) ніколи не потрібно:
- давати обіцянки, які не зможете виконати;
  - вдаватися до занадто відвертих погроз;
  - шахраювати, блефувати, хитрувати;
  - робити безпідставні пропозиції;
  - забувати про законність інтересів Ваших супротивників і Ваших власних;
  - робити переговори більш безкомпромісними, ніж це необхідно.

## **2. Що потрібно робити:**

- 1) бути підготовленим (знати правила, закони, політику, факти тощо обох сторін);
- 2) вести переговори тільки з тими, що мають владу, тобто дійсними чи уповноваженими представниками (заздалегідь знати: хто прийматиме рішення, хто підписуватиме угоду; наслідки конфлікту чи безвиході і т. ін.);
- 3) бути впевненими стосовно Ваших інтересів та інтересів іншої сторони;
- 4) вести переговори з позиції взаємного задоволення основних інтересів усіх сторін;
- 5) попередньо формулювати процедурні угоди;
- 6) уникати непотрібного розголосу;
- 7) слухати протилежну сторону і своїх колег уважно. При цьому:
  - надавати особливої уваги як угодам у принципі, так і конкретним деталям;
  - аналізувати пропозиції, що вносяться, і основу, що викликає спротив іншої сторони;
- 8) здійснювати комунікацію ефективно, тобто:
  - слухати активно, забезпечуючи зворотній зв'язок з опонентом;
  - сприяти комунікації всередині команди;
  - переконатися, що сторони дійсно слухають одна одну;



- уточнювати й узагальнювати почуте;
  - правильно ставити запитання, використовуючи різні форми;
- 9) зменшувати опір опонентів Вашим пропозиціям за допомогою

таких прийомів:

- формулювання запитань таким чином, щоб на них можна було дати позитивну відповідь;

- апеляція до інтересів іншої сторони;
- пояснення вигідності чи неприйнятності пропозицій;

10) підходити до пропозицій реалістично. При цьому необхідно:

- сприяти тому, щоб Ваша команда і протилежна сторона зосередились на реалістичному розгляді кожної пропозиції і розумінні аргументації, що стоїть за нею;
- уважно вивчити альтернативні варіанти і нову інформацію;
- допомагати учасникам виявляти гнучкість;
- відкладати дискусії з ключових питань у разі відсутності відповіді на них або чіткої позиції щодо них;

11) ретельно і вміло вести записи (коротко, точно, власним стенографічним стилем);

12) використовувати “Кокус” — окреме закрите засідання, під час якого одна із сторін, що беруть участь у переговорах, іде на коротку (до 30 хвилин) перерву. При цьому:

- проводити “Кокус”, коли це необхідно;
- дотримуватися регламенту, визначеного процедурними угодами;

13) поважати конфіденційність;

14) за необхідності допомагати протилежній стороні зберігати своє обличчя, використовуючи при цьому такі прийоми:

- дозволяти учасникам переговорів виправляти свої помилки;
- у разі поступки протилежної сторони віддавати їй належне за її щирість і об’єктивність;
- не смакувати свої перемоги;
- залишати місце для “спільної перемоги” у сенсі задоволення власних інтересів сторін і (чи) спільних інтересів;

15) розробляти способи розрядки напруги у процесі переговорів, а саме:

- знати (уявляти), як розрядити обстановку у разі, коли обговорення заходить у глухий кут;
- влаштовувати перерви;
- вносити в обговорення трохи гумору;

- відкладати обговорення, коли здається, що всі шляхи до рішення заблоковані;

16) підтримувати зв'язок у команді за допомогою вертикальних і горизонтальних комунікацій;

17) розробляти угоду з урегулювання конфлікту, якщо він виник;

18) закінчувати кожну зустріч на мажорній ноті. При цьому, зокрема, рекомендується показати, що Ви цінуєте час і зусилля, витрачені Вашими опонентами.

*Примітка.* Для підготовки ділової гри “Колективні переговори” використано такі джерела:

1. *Заставний Ф. Д.* Географія України. — Л.: Світ, 1990. — 360 с.
2. *Чернюк Л. Г., Клиновий Д. В.* Економіка регіонів України. — Л.: Світ, 1990. — 360 с.
3. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 176 с.
4. *Тест.* Ведення ділових переговорів // Персонал. — № 11. — С. 74-77. (За матеріалами: *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб.: Питер, 2001. — С. 147-151.)
5. Журнали “Мебельный бизнес в СНГ” і “Світ меблів та деревини” за 2002–2003 рр.

МАУП

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

---

---

### **ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА**

Кожна організація характеризується певним внутрішнім середовищем, що включає в себе всі внутрішньофірмові елементи: працівників, менеджмент (керівництво фірми), організаційну структуру, технологію виробництва, всі належні компанії будинки, споруди, машини, устаткування, а також організаційну культуру, яка відіграє надзвичайно важливу роль, зумовлює поведінку індивідів і компанії та здатність адаптації останньої до зовнішніх умов. З точки зору конкурентних переваг, найважливішим фактором внутрішнього середовища є організаційна культура, яка має відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми. І в разі досягнення такої відповідності повністю зацікавлені у своїй роботі працівники формують організацію, яка ефективно працює.

Культуру організації можна визначити як систему спільних для всіх членів організації внутрішніх цінностей, переконань, угод і норм, що поділяються всіма членами організації і значною мірою визначають стиль їх поведінки.

Організаційна культура — комплекс найбільш стабільно і тривалий час існуючих характеристик організації. Розробка концепції культури організації почалася на початку 80-х років у США під впливом трьох наукових напрямів — досліджень у галузі стратегічного управління, теорії організації і досліджень організаційної поведінки. Організаційна культура об'єднує цінності й норми, властиві організації, стиль і процедури управління, концепції технологічного і соціального розвитку. Вона задає межі, в яких можливе вивчене прийняття рішень на кожному з ієрархічних рівнів, можливості використання ресурсів організації загалом, відповідальність, дає напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією. Під впливом організації формується поведінка окремих

її членів. В основі організаційної культури лежать потреби особистості й потреби організації. Організаційна культура оцінюється за сімома *основними характеристиками*: новаторство і прийняття ризику; увага до деталей; орієнтованість на результат; орієнтованість на людей; орієнтованість на колектив; ступінь конфліктності; стабільність.

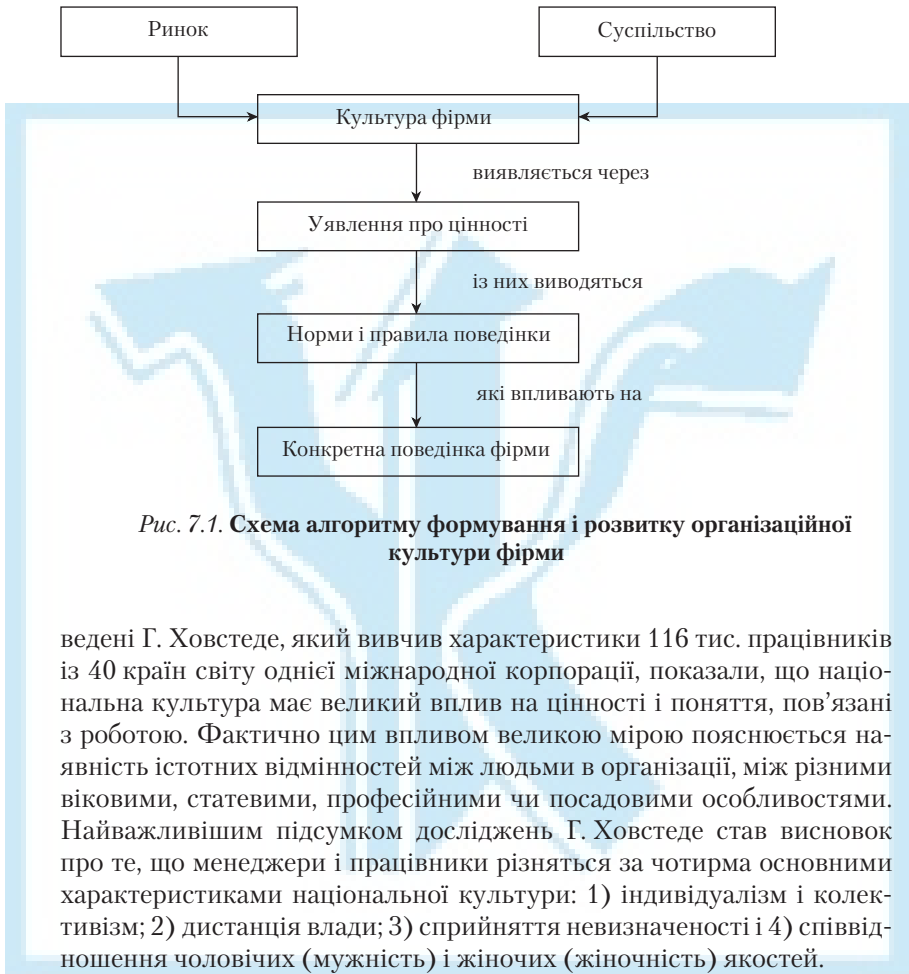
Організації із сильними культурами — це організації, в яких основні цінності активно підтримуються і поширюються серед їх членів. Сильна культура здійснює на працівників більший вплив, ніж слабка. В багатьох організаціях, особливо з сильними культурами, один із семи параметрів культури часто значною мірою превалює над іншими і формує організацію і способи, за допомогою яких її члени виконують свою роботу.

Нові працівники вивчають культуру організації за допомогою таких *чинників*, як історії, ритуали, матеріальні символи та мова. *Історії* про організації, як правило, є розповіддю про найзнаменніші події або людей, що відображають унікальність культури організації. *Ритуали* — послідовність дій, що повторюються та відображають основні цінності будь-якої організації. До матеріальних символів належать, наприклад, схема розташування офісів і виробничих приміщень, надання своїм працівникам у користування службових автомобілів, надання фінансової допомоги для проведення відпустки працівникам і членам їх сімей, престижне меблювання офісу, стиль одягу і презентабельність працівників. *Мова* включає спеціальні й унікальні терміни, жаргон і скорочення, що сформувалися в організації.

Організаційна культура впливає на діяльність управлінського персоналу, оскільки діє як своєрідний фільтр, що коригує сприйняття менеджера, його думки і почуття. Організації з сильними культурами дуже обмежують вибір рішень менеджера, точно визначаючи, які з них прийнятні, а які — ні.

Культура організації здійснює безпосередній вплив на її успіхи й ефективність. Так, багато досліджень свідчать, що процвітаючим компаніям притаманний високий рівень культури, яка формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо всіх зацікавлених сторін.

Слід додати, що як немає двох абсолютно однакових людей, так немає і двох однакових культур організацій. У різних організаціях формується різна внутрішня організаційна культура. Кожна країна також має свою унікальну культуру, що є набором цінностей, спільних для всіх жителів країни чи більшої її частини. Дослідження, про-



**Рис. 7.1. Схема алгоритму формування і розвитку організаційної культури фірми**

ведені Г. Ховстеде, який вивчив характеристики 116 тис. працівників із 40 країн світу однієї міжнародної корпорації, показали, що національна культура має великий вплив на цінності і поняття, пов'язані з роботою. Фактично цим впливом великою мірою пояснюється наявність істотних відмінностей між людьми в організації, між різними віковими, статевими, професійними чи посадовими особливостями. Найважливішим підсумком досліджень Г. Ховстеде став висновок про те, що менеджери і працівники різняться за чотирма основними характеристиками національної культури: 1) індивідуалізм і колективізм; 2) дистанція влади; 3) сприйняття невизначеності і 4) співвідношення чоловічих (мужність) і жіночих (жіночість) якостей.



## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **Завдання 1**

#### **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА МОЄЇ НАВЧАЛЬНОЇ ГРУПИ**

**I. Ціннісні орієнтації і вірування, думки та почуття, які поділяє вся група**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**II. Ставлення до лекцій, семінарів, заліків та екзаменів**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**III. Стиль управління групою і мотивація з боку деканату, викладачів, неформальних груп**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**IV. Етика ділового спілкування, вирази студентів**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**V. Використання вільного від аудиторних занять часу**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

## VI. Що значить для Вас заклад, у якому Ви навчаєтесь?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

### Завдання 2

1. На прикладі Вашої фірми проаналізуйте складові організаційної культури.

2. Наведіть приклади організацій, в яких важливу роль відіграє організаційна культура як інструмент управління.

3. Доведіть на конкретних прикладах, що організаційна культура впливає на результативність діяльності підприємства.

4. Назвіть фактори, які сприяють формуванню підприємницької культури у сфері бізнесу. Відповідь обґрунтуйте конкретними прикладами.

5. Запропонуйте принципи ділової етики, поясніть їх суть та роль у формуванні іміджу організації.

6. Наведіть приклади з практики українських підприємств, що займаються проблемами формування організаційної культури.

7. Здійсніть діагностику проблемних ситуацій на Вашому підприємстві та запропонуйте конкретні заходи, пов'язані з організаційною культурою, які були б спрямовані на подолання цих проблем.

## САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ І НАВИЧОК

### ЯКА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА БІЛЬШЕ ВАМ ПІДХОДИТЬ?

*Інструкція.* Обведіть умовне позначення, що найточніше відображає рівень Вашої згоди чи незгоди за кожним твердженням.

ЦЗ — цілком згоден

З — згоден

Н — не впевнений

НЗ — не згоден

АЗ — абсолютно не згоден

Твердження	Цілком згоден	Згоден	Не впевнений	Не згоден	Абсолютно не згоден
1. Я волю бути частиною колективу, щоб оцінка моєї роботи залежала від мого вкладу до його роботи	ЦЗ	З	Н	НЗ	АЗ
2. Цілі колективу не повинні ставити під загрозу потреби окремої людини	ЦЗ	З	Н	НЗ	АЗ
3. Я люблю гострі відчуття і хвилювання, яких зазнаєш, беручи на себе значний ризик	ЦЗ	З	Н	НЗ	АЗ
4. Якщо працівник виконав роботу недостатньо добре, значить, він погано старався	ЦЗ	З	Н	НЗ	АЗ
5. Мені подобається, коли все навколо цілком стабільно і передбачувано	ЦЗ	З	Н	НЗ	АЗ
6. Я надаю перевагу менеджерам, які детально і точно пояснюють, чому прийняте те чи інше рішення	ЦЗ	З	Н	НЗ	АЗ
7. Мені подобається працювати в компаніях, де відсутній тиск на працівника і де люди переважно товариські і люб'язні	ЦЗ	З	Н	НЗ	АЗ

Результати оцінки і ключ до відповідей наведено в Додатку А.





## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ. ЕТИКА БІЗНЕСУ

---

---

### **ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА**

Однією з найважливіших характеристик керівника є відповідальність за доручену справу. Менеджера вважають відповідальним за виживання підприємства, продовження строку його існування за рахунок розвитку і розширення, реалізації довгострокових соціальних програм та задоволення численних потреб працюючих, але так, щоб це не було загрозою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розрізняють такі види відповідальності: економічна, соціальна, юридична, етична.

*Економічна відповідальність* підприємства зводиться до максимізації прибутку.

*Соціальна відповідальність* — це добровільна реакція на соціальні потреби суспільства з боку організації. Можна говорити про три основні форми соціальної відповідальності, а саме: за чистоту навколишнього середовища; перед жінками та представниками національних меншин, яких прийнято на роботу; перед споживачами. Разом з тим визначають аргументи на користь та проти соціальної відповідальності.

До аргументів на користь соціальної відповідальності належать: сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи; зміна потреб та очікувань широкої аудиторії; наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем; моральний обов'язок поводитися соціально відповідально.

До аргументів проти соціальної відповідальності належать: порушення принципу максимізації прибутку; витрати на соціальну привабливість; недостатній рівень звітності широкій аудиторії; недостатність умінь вирішувати соціальні проблеми.

*Юридична відповідальність* — це дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають, що може, а що не повинна робити організація.

*Етика* охоплює широке коло питань моральної поведінки людей як усередині трудового колективу, так і поза ним.

У своїй практичній діяльності підприємці та менеджери користуються “неписаним” кодексом, який становить сукупність етичних норм, що регулюють взаємовідносини з партнерами та певні правила підприємницької діяльності, які забезпечують успіх справи. З кодексом пов’язаний професійний етикет — встановлені багаторічною практикою манери поведінки, ритуали та форми безпосереднього спілкування.

У світовій практиці є досвід створення компаніями власних кодексів честі або кодексів ділової поведінки. Компанія Commins Engine має кодекс, який можна назвати однохвилинним кодексом етики:

1. Підлеглість закону.
2. Бути чесним та оцінювати події справедливо і точно.
3. Бути справедливим — надати можливість висловлюватися кожному.
4. Дбати про те, щоб фірма впливала на інших, намагатися зробити цей вплив найбільш сприятливим.
5. Бути сміливим. Ставитися до інших з повагою, навіть коли це є збитковим для справи.
6. Комерційні та некомерційні організації повинні поважати договори, укладені з профспілками, суворо дотримуватися трудового законодавства країни.

### **Останні досягнення у сфері трудових відносин\***

Тривалий час представники адміністрацій та працівники шукали нові можливі шляхи вирішення конфліктних ситуацій і нові методи підвищення продуктивності праці. Було розроблено кілька можливих варіантів вирішення проблем, а саме: застосування гнучкої системи зайнятості, групи перегляду справ і програм залучення працівників до управління.

Життєві обставини іноді призводять до того, що працівник не може приділяти роботі таку увагу, яку б він хотів та якої вимагає сама робота. *Гнучка зайнятість* (гнучкий графік роботи) існує у таких формах:

\* *Прикладна економіка*. — К.: АртЕк, 2001. — 160 с.

- необмежений робочий день;
- часткова (протягом частини робочого дня) зайнятість працівника;
- поділ робочого місця між кількома працівниками;
- робота вдома (надомництво).

Наприклад, працівник обов'язково має бути на робочому місці між 10 та 14 годинами. Зайнятість упродовж інших чотирьох годин (за умов 8-годинного робочого дня) він може визначити для себе самостійно.

Гнучкий графік роботи має на меті зробити працю продуктивнішою, обмежити негативні зовнішні впливи і запобігти втраті фірмою кращих працівників.

Часто виникають ситуації, коли працівнику відмовляють у просуванні щаблями службової ієрархії, карають або навіть звільняють з роботи. У працівника в таких ситуаціях може виникати відчуття, що до нього поставилися несправедливо. Раніше він міг оскаржити рішення лише в адміністрації, представники якої приймали рішення про покарання. *Групи з перегляду справ* були створені для того, щоб вирішити ці суперечності. До них входять представники обох сторін: працівників та адміністрації.

Працівники, які вважають, що до них поставилися несправедливо, звертаються до групи з перегляду справ. Група може або підтримати, або відмінити рішення адміністрації.

Практика діяльності груп з перегляду справ застосовувалася у таких успішних корпораціях, як “General Electric”, “Control Data”, “Federal Express” і “Citicorp”.

*Програми залучення працівників до управління* передбачають передачу частину функцій, які раніше виконувалися менеджерами, безпосереднім виконавцям. Залежно від обсягу повноважень, що перерозподілені на користь безпосередніх виконавців, є такі форми їх участі в управлінні фірмою, як гуртки якості, групи (команди) зі спеціальними завданнями та самокеровані групи.

*Гуртки якості* — це групи працівників, які формулюють виробничі проблеми і самі пропонують способи їх вирішення. Адміністрація може скористатися пропозиціями працівників, проте не зобов'язана цього робити. Система контролю якості покладає 85 % відповідальності за його досягнення і дотримання на рядових працівників і лише 15 % — на лінійних керівників. Вона спрямована на недопущення неякісної роботи, а не на виявлення та усунення браку. За допомогою

разом визначених методів діяльності всі нові ідеї обговорюються з точки зору їх доцільності та можливості подальшого вдосконалення.

*Групи зі спеціальними завданнями* вирішують специфічні (нетрадиційні) проблеми.

Наприклад, виникає особлива ситуація на заводі, що виробляє автомобільні мотори. Там постійно відбувається порушення графіка випуску продукції через те, що одна з комплектуючих деталей вчасно не надходить на складальну лінію. Адміністрація створює групу працівників, перед якими ставиться спеціальне завдання — ліквідувати затримку. Група перебудовує графік і пропонує зміни у виробничому процесі. Зробивши все можливе, щоб деталь постачали вчасно, група досягає вирішення поставленого спеціального завдання з відновлення темпу роботи.

*Самокерована група* відповідальна за виробництво продукції загалом. Це найбільш революційна форма участі працівників в управлінні. Типовими проблемами таких груп є зустріч з постачальниками та покупцями, внесення змін у виробничий процес і навіть наймання нових працівників.

Програма залучення працівників до управління влаштовує не всіх. Профспілкові лідери підкреслюють, що головне завдання таких програм — це змусити робітників виробляти більше за ту ж саму платню. Деякі менеджери також не поспішають впроваджувати ці програми, оскільки їм не подобається ідея поділу влади зі своїми підлеглими.

Незважаючи на різні думки обох сторін, 70 % великих американських корпорацій використовують гуртки якості. А досвід успішного впровадження складніших форм участі працівників в управлінні спонукає до їх використання у все більшій кількості компаній.

## **СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ**

### **Ситуаційна вправа 1\***

В компанії “Pitney Bowes” проводяться збори за участю керівників компанії і працівників. Один із працівників звертається до голови правління зі словами: “Я хочу знати, чому я маю гнути спину, коли хлопець, що сидить поряд зі мною і увесь час розмовляє по телефону, має ті самі 4 % надбавки за стаж, що і я?”

\* Прикладна економіка. — К.: АртЕк, 2001. — 160 с.

Таке запитання тут не виняток. Справа в тому, що в “Pitney Bowes” була розроблена й успішно діє унікальна програма зборів трудового колективу. На таких зборах кожний службовець має можливість прилюдно ставити запитання керівництву або навіть критикувати його економічну політику. Збори робітників схожі на збори пайовиків, коли від керівництва вимагають звіт про стан справ фірми. Унікальність програми полягає в тому, що працівники можуть висловлювати свої претензії відкрито і побачити реакцію на свої зауваження.

В “Pitney Bowes” проводиться понад 150 таких зборів на рік. Витрачається на це близько мільйона доларів. Однак вважають, що справа цього варта. Ця компанія з виробництва поштового обладнання — провідна у своїй галузі. Її керівництво спирається на творче ставлення своїх службовців до праці та на їх участь у прийнятті рішень.

Скарги та пропозиції службовців щодо різних проблем, які виникають через недогляд адміністрації, допомагають зекономити мільйони доларів.

### **Запитання для обговорення**

1. Чи доцільно застосовувати на підприємстві програми залучення працівників до управління?
2. Чи бажали б Ви працювати в компанії, яка застосовує таку систему? Обґрунтуйте два варіанти: в першому випадку виступіть у ролі рядового працівника, в другому — керівника нижчої (середньої, вищої) ланки управління.
3. Чому деякі менеджери виступають проти використання програм залучення працівників до управління?
4. Чому деякі працівники виступають проти використання таких програм?

### **Ситуаційна вправа 2\***

Фірми, які дбають про свій персонал, створюють дитячі заклади. Звичайно, все це вимагає значних коштів, проте керівники компанії вважають, що справа того варта. Джулія Фрейзер — хімік, працює в корпорації “Corning Glass”. Вона залишає на цілий день свою півторарічну доньку у Центрі із догляду за дітьми, який побудувала корпорація. “Для нас набагато простіше, якщо донька так близько”, — говорить Джулія. Її чоловік також працює в “Corning Glass”. “Ми можемо піти в Центр під час обідньої перерви. Знаємо, що доньку добре году-

\* Прикладна економіка. — К.: АртЕк, 2001. — 160 с.

ють і перевдягають, коли це потрібно. А оскільки я спокійна за неї, то можу повністю віддаватися роботі”, — додає Джулія.

Центри з догляду за дітьми вирішують проблеми, через які компанії часто втрачають талановитих працівників, таких як Джулія. “Я розумію, що такі центри — це чудова можливість залучити до роботи і втримати відмінних спеціалістів”, — говорить менеджер “Coping Glass” Марія Маккі.

Страхова компанія штату Коннектикут вважає, що догляд за дітьми — це непоганий спосіб вкладання капіталу. Це допомагає компанії залучити й утримати кваліфікованих службовців, особливо жінок, які намагаються зробити успішну кар’єру.

У компанії є й інші підстави забезпечити догляд за дітьми своїх співробітників. Це не тільки сприяє створенню морального клімату на підприємстві й зростанню продуктивності, але є також ефективним способом зменшення кількості невиходів на роботу і плинності кадрів.

Хоча не всі компанії мають такі Центри, але з кожним роком їх кількість зростає. Корпорації передбачають також інші види послуг. Часто на території підприємства розміщуються дрібні магазинчики, ресторани і спортивні центри. Компанія “Хегох” у штаті Коннектикут, наприклад, побудувала оздоровчий центр, у якому службовці мають можливість займатися аеробікою чи скористатися велотренажерами.

### **Запитання для обговорення**

1. Наведіть аргументи “за” і “проти” створення Центру догляду за дітьми у разі, якщо Ви представник вищої ланки управління великого підприємства.
2. Які проблеми можуть виникнути у великого промислового підприємства в разі створення поряд із ним такого Центру?
3. Які ще види соціальної допомоги може надати своїм працівникам велика корпорація, мале підприємство?

### **Ситуаційна вправа 3**

#### **Компанія “Джонсон енд Джонсон” і препарат “Тайленол”\***

30 вересня 1982 року в районі Чикаго три особи постраждали від ціаніду, який містився в капсулах препарату “Тайленол посиленої

\* *Прикладна економіка.* — К.: АртЕк, 2001. — 160 с.

дії”. Зв’язок між цією подією та використанням капсул було швидко встановлено, і влада повідомила про це фірму “Джонсон енд Джонсон”, виробника “Тайленолу”. Оскільки кількість нещасних випадків збільшилася до семи осіб, фірма опинилася на межі кризи. “Тайленол” — це найбільш розповсюджений знеболюючий засіб і єдина велика новинка корпорації “Джонсон енд Джонсон”, яка забезпечувала 7,4 % її виручки та близько 17–18 % доходів.

Кілька керівників фірми, які мали вирішити, як слід відреагувати за цих обставин, не знали, чи було введено ціанід до флакону з “Тайленолом” під час виробничого процесу або пізніше; були ці події поодинокими випадками чи мав місце ланцюг схожих подій; обмежувалися ці випадки тільки районом одного міста чи подібне було виявлене і в інших містах. Американське Управління з контролю за якістю харчових продуктів та медикаментів виступило з пропозицією застерегти населення про небезпеку використання “Тайленолу”, проте уряд не зобов’язував компанію вдаватися до якихось спеціальних заходів.

Для компанії “Джонсон енд Джонсон” вилучення препарату з продажу призведе до втрат у розмірі 100 млн дол., страхові виплати не покриють ці втрати; інформація про вилучення препарату з продажу завдасть великої шкоди її репутації, і керівництво компанії вже не буде впевнене в тому, що “Тайленол” коли-небудь знову зможе повернути довіру споживачів і 37 % частки ринку, яка йому належала раніше; інформація про вилучення препарату з продажу і втрати компанії неодмінно призведуть до різкого падіння курсу її акцій (фактично за перший тиждень жовтня він уже впав на 15 %); конкуренція на ринку анальгетиків дуже жорстка, і конкуренти “Джонсон енд Джонсон” намагатимуться використати ці події на свою користь.

### **Запитання для обговорення**

1. Як має діяти за таких обставин компанія?
2. Чи доцільно приймати ділові рішення, базуючись на фактах та фінансових міркуваннях?
3. Якщо органи влади не вимагають припинити реалізацію препарату, то, можливо, в такому разі варто продовжувати його реалізацію?
4. Чи достатньо лише тимчасово призупинити реалізацію препарату до з’ясування дійсних причин нещасних випадків?
5. Чи була компанія морально зобов’язана негайно зняти препарат з реалізації?

### **Довідково**

Компанія “Джонсон енд Джонсон” негайно видала розпорядження зняти з продажу увесь “Тайленол”. На перше місце компанія поставила безпеку споживачів, адже її кредо: “Ми вважаємо, що несемо велику відповідальність перед лікарями, медичними сестрами, пацієнтами, матерями, а також перед усіма, хто споживає наші препарати та користується нашими послугами”. Неминучі збитки для компанії, хоча і досить серйозні, перебували на другому місці.

Компанія надала повну інформацію про події, які відбулися, і протягом 18 місяців повернула собі 96 % втраченої частки ринку. Вона справді мала збитки в розмірі 100 млн дол., а курс її акцій упав.

Джеймс Берк, голова ради директорів і головний директор-розпорядник корпорації “Джонсон енд Джонсон” прокоментував події так: “По-перше, моє рішення фактично було єдиним можливим з позиції кредо компанії, а по-друге, мене дивує, що люди могли очікувати з боку компанії іншого рішення”.

Рішення компанії “Джонсон енд Джонсон” було морально коректним. Незважаючи на цей приклад, кілька років потому, коли споживач знайшов у банці з дитячим харчуванням фірми “Гербер” шмат керамічного посуду, ця фірма категорично заперечувала свою провину і відмовилася зняти з продажу свою продукцію. Так само вчинили й кілька автомобільних компаній у відповідь на скарги щодо небезпечності машин.

### **Ситуаційна вправа 4**

Шахтарі видобувають вугілля в штольні глибиною кілька сотень метрів. Протягом останніх двох днів спостерігається інтенсивне накопичення газу в штольні, що створює дуже небезпечні умови для проведення видобувних робіт. Про це управляючого шахтою проінформував інженер з безпеки. Керівник шахти вирішив, що накопичення газу не виходить за припустимі межі і, у зв'язку з тим, що йому необхідно виконати замовлення клієнта на поставку вугілля, він не може дозволити закрити шахту та сподівається на те, що газ сам по собі розвіється і вибух не відбудеться. Він наказав інженеру з безпеки нікого не інформувати про загрозу, що виникла.

Через кілька днів у штольні вибухнув газ. Це призвело до того, що четверо шахтарів загинуло, а вісім опинилося під завалами. Внаслідок



док вибуху компанія понесла серйозні матеріальні збитки і для відновлення робіт потрібні значні кошти. Інженер з безпеки повідомив засобам масової інформації про своє застереження. Управляючого шахтою звільнили. Однак він, перш ніж залишити свою посаду, звільнив інженера з безпеки.

Для того, щоб допомогти шахтарям вибратися із штольні, необхідно витратити значні кошти. Є два варіанти вирішення проблеми: перший, дешевший, безпечніший для рятувальників, більш повільний, дає змогу зекономити певну суму коштів, або другий, швидший, досить небезпечний та затратний і дає більше шансів урятувати життя шахтарів.

### **Запитання для обговорення**

1. Який варіант вирішення складної ситуації, на Вашу думку, більш прийнятний?
2. Чи варто витратити мільйони, щоб врятувати шахтарів? Хто повинен приймати таке рішення?
3. Перед ким управляючий має більше зобов'язань – перед шахтарями чи перед акціонерами компанії?
4. Чи правильно діяв інженер з безпеки, коли, повідомивши про загрозу вибуху, виконав розпорядження управляючого?
5. Перед ким та за що має нести відповідальність інженер з безпеки?
6. Якщо було б заздалегідь відомо, що хтось із добровільних рятувальників загине, чи припустимо з моральної точки зору закликати добровольців для рятувальних операцій? Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуаційна вправа 5**

Велике підприємство, яке спеціалізується на пошитті одягу (орієнтованого на споживачів із середнім та вище середнього рівнями доходів), має можливість укласти на вигідних умовах кілька контрактів. Серед них такі:

- на закупівлю тканини в одній з іноземних країн. Є інформація про те, що, можливо, цю тканину виробляють, використовуючи примусову працю та працю дітей;
- на закупівлю тканини на вітчизняному підприємстві, розташованому в іншому місті. Надійшла інформація, що тканину вироблено із сировини низької якості;

- побудувати ще одну фабрику в одній з іноземних країн, де, згідно з місцевими традиціями, до складу керівників підприємства недоцільно включати жінок, оскільки контрагенти не бажатимуть мати з ними справи. Разом з тим потрібно взяти до уваги, що тривалий час у цій компанії керівниками кількох відділів є жінки, які успішно виконують свої професійні обов'язки.

### Запитання для обговорення

1. Чи доцільно купувати сировину за найвигіднішою ціною, не звертаючи уваги на те, як і ким вона вироблена?
2. Чим має керуватися віце-президент, приймаючи рішення з третьої пропозиції?
3. Які б рішення прийняли Ви, перебуваючи на місці керівника відділу стратегічного планування?

## САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ ТА НАВИЧОК

### ОЦІНЮВАННЯ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Дайте відповідь	Абсолютно згоден	В основному згоден	Не згоден	Зовсім не згоден
1	2	3	4	5
1. Швидше за все, працівники фірми не повідомляють керівництву про свої помилки				
2. Трапляється так, що менеджер в інтересах фірми повинен порушувати умови контрактів, зокрема не дотримуватися правил техніки безпеки				
3. Не завжди варто дотримуватися точності, звітуючи про витрати, достатньо приблизних цифр				
4. Іноді можна приховати не зовсім прийнятну інформацію від начальства				

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
5. Треба діяти так, як наказує керівник, хоча у вас є сумніви щодо правильності його дій				
6. За необхідності в робочий час можна зайнятися і власними справами				
7. Іноді можна затримати працівника, щоб перевірити його ділові можливості				
8. Клієнту фірми можна надати секретну інформацію, якщо це дає певні вигоди мені				
9. Можна користуватися службовою лінією зв'язку для вирішення власних питань, якщо ця лінія вільна				
10. Менеджер орієнтується на кінцевий результат, тому для його досягнення прийнятні всі засоби				
11. Якщо для укладення контракту потрібен банкет, варто влаштувати його				
12. Без порушення інструкцій жити неможливо				
13. Якщо касир дає здачу не повністю, це можна стерпіти				
14. Іноді можна використувати копіювальну машину компанії у власних цілях				
15. Можна взяти додому з роботи дещо із канцелярського приладдя (папір, картридж, дискети тощо), що належить компанії, адже я працюю тут				
Усього балів				
Разом				

Результати оцінки і ключ до відповідей наведено в додатку А.

## ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

### Тема 1. Тест на відповідність індивідуальних особливостей людини головним рисам професії менеджера

#### Оцінка результатів тестування

Усі відповіді необхідно занести в таблицю у відповідний рядок.

Додати бали, отримані за відповіді на запитання за кожною категорією.

Тип здібностей	Кількість балів за кожне запитання	Загальна кількість балів
Оцінка управлінських навичок Запитання: 1, 3, 6, 9, 12, 15		
Оцінка комунікативних навичок Запитання: 2, 5, 8, 10, 14, 17		
Оцінка технічних навичок Запитання: 4, 7, 11, 13, 16, 18		

Ідеальний менеджер повинен отримати високі результати за всіма трьома категоріями, проте результати можуть бути неоднаковими в кожній категорії. Якщо Ви отримали низькі оцінки, Вам необхідно зайнятись покращенням відповідних навичок або обрати іншу професію.

### Тема 2. Тест. Чи схильні Ви до ризику?

*Результати тестування.* Додайте собі по одному балу за кожне запитання, на яке Ви відповіли “Правильно” за пунктами 1, 3, 4, 7, 9, 11, 13, 14, 16 і 19 і по одному балу за кожне запитання, на яке Ви відповіли “Неправильно”, за пунктами 2, 5, 6, 8, 10, 12, 15, 17 і 19.

Чим більше Ви набрали балів, тим більше Ви схильні ризикувати своїми грошима і кар’єрою.

### Тема 3. Тест. Чи хороший Ви плановик?

*Результат тестування.* Хороший плановик повинен відповісти на запропоновані запитання так:

1. Так; 2. Ні; 3. Так; 4. Так; 5. Так; 6. Так; 7. Так; 8. Ні.

#### Тема 4. Тест. Чи організована Ви людина?

**Оцінювання результатів.** Варіанти відповідей і оцінки відповідей у балах:

Номер запитання	а	б	в	г
1	4	0	6	2
2	6	0	3	0
3	4	6	0	0
4	0	0	0	6
5	0	6	0	0
6	2	1	0	4
7	3	0	0	6
8	2	6	—	—
9	3	0	0	6
10	6	1	1	0
11	6	6	0	0
12	3	0	6	—
13	2	0	0	0

**Від 72 до 78 балів.** Ви організована людина. Єдине, що можна порадити: не зупиняйтесь на досягнутому рівні, розвивайте і далі самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягли межі. Організація, на відміну від природи, дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

**Від 63 до 71 бала.** Ви справедливо вважаєте організованість невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам переваги перед тими, хто здатен упорядкувати своє життя тільки у разі крайньої необхідності. Але у Вас ще є великі резерви для самовдосконалення.

**Менше 63 балів.** Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили Вас бути де в чому організованим. Порядок то з'являється у Вашій діяльності, то зникає. Постарайтесь уважно проаналізувати свої дії, затрати часу, техніку роботи. Щоб стати організованою людиною і здобути із цього всі можливі переваги, необхідно працювати над собою.

#### Тема 5. Тест. Яким стилем прийняття рішень Ви користуєтесь?

1. Визначте свій бал з кожного стилю прийняття рішень — I, II, III, IV.
2. В сумі кількість балів має становити 300. Якщо у Вас вийшло інше число, перевірте свої відповіді.

3. Зазначте бал з кожного стилю у відповідному квадраті на рисунку.

4. Той квадрат, у якому проставлено найвищий бал, містить стиль прийняття рішень, що домінує для Вас. При цьому чим ближчі зазначені в усіх чотирьох квадратах показники до 75, тим більшою гнучкістю в процесі прийняття рішень Ви відрізняєтесь.

### Тема 6. Тест 1. Оцінка спроможності спеціаліста вчасно захопити ініціативу

#### Бальні оцінки варіантів відповідей до тесту

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А									
Б									
В									
Г									
Д									

#### Оцінка результатів аналізу

**36 і більше балів.** Ви надзвичайно ініціативні. Можете в будь-який момент посісти позицію лідера в будь-якому колективі, роздавати доручення, пояснювати, як краще і як правильно. Ви можете визначати шлях і вести за собою, і на Вас чекає велике майбутнє, за однієї умови — якщо за Вами підуть.

**19–35 балів.** Людству вдалося досягти таких успіхів, тому що кожний із нас готовий у будь-який момент стати ведучим чи веденим, лідером чи підлеглим. Вам властиві обидві ролі однаковою мірою, і тому для Вас знайдеться місце в будь-якому колективі. Залишається сподіватися, що це місце Вас влаштує.

**18 і менше балів.** Ваша роль — у добросовісному виконанні чужих ініціатив. Ви звикли дослухатися до чужих думок і йти за генеральною лінією, прокладеною іншими. Приємно знати, що за тебе все уже вирішили і відповідальність лежить не на тобі. Але хто знає, можливо, Ви можете зробити більше?

### Тема 6. Тест 2. Чи вмієте Ви проводити ділові переговори

За кожну відповідь, яка збігається з контрольною, нарахуйте собі по 1 балу. Оцініть свої результати.

*Сума балів від 0 до 4* означає, що Ви не готові для ведення переговорів. Вам необхідно попрацювати над собою.

*Сума балів від 5 до 10* означає, що загалом Ви підготовлені до ведення переговорів, але є ймовірність, що в переговорному процесі можуть виявитися владні риси Вашого характеру. Вам потрібно продовжувати роботу над собою. Головне — навчитися тримати себе в руках.

*Сума балів від 11 до 15* означає, що Ви добре підготовлені до ведення переговорів і можете вести їх легко та невимушено. Але Вам варто мати на увазі, що партнери на переговорах можуть подумати, що за цією легкістю та невимушеністю приховуються нечесність та нещирість.

### **Контрольні відповіді**

1 — ні	6 — ні	11 — так
2 — ні	7 — ні	12 — так
3 — ні	8 — так	13 — ні
4 — ні	9 — ні	14 — ні
5 — ні	10 — так	15 — ні

### **Тема 6. Тест 3. Моя тактика ведення переговорів**

**Оцінка результатів.** Визначте, як збігається Ваш вибір з наведеною нижче таблицею.

Якщо у Вашому виборі переважають відповіді верхнього ряду таблиці, то в переговорах Ви орієнтуєтесь на прагнення будь-якою ціною здобути перемогу, довести своє. Така тактика малоефективна. Варто зайнятися самоаналізом, знайти відповідь на запитання: “Що мені заважає вибрати курс на співпрацю в переговорах?”

Тактика ведення переговорів	Варіанти відповідей
Протиборство	1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а
Співпраця	1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б

### **Тема 7. Тест. Яка організаційна культура більше Вам підходить?**

**Оцінка результатів.** За пунктами 5, 6 бали визначаються таким чином:

Цілком згоден	—	+ 2
Згоден	—	+ 1
Не впевнений	—	0
Не згоден	—	-1
Абсолютно не згоден	—	-2

За пунктами 1, 2, 3, 4 і 7 — так само, але з протилежним знаком. Підсумуйте отримані бали. Ваш результат перебуватиме у діапазоні від – 14 до + 14.

Що ж означає набраний Вами загальний бал? Чим він вищий, тим краще Ви почуватиметеся в стабільній організації з чіткою структурою, що працює на основі ретельно розроблених правил. До організацій такого типу належать великі корпорації і державні установи. Низький бал свідчить про те, що Вам слід працювати в неформальній, гнучкій організації, заснованій на принципах гуманності і творчості. До них зазвичай належать науково-дослідні лабораторії, рекламні агентства, фірми, що працюють у сфері високих технологій і підприємства малого бізнесу.

## **Тема 8. Тест. Оцінювання етики бізнесу**

### ***Оцінка результатів***

абсолютно згоден	0 балів
в основному згоден	1 бал
не згоден	2 бали
зовсім не згоден	3 бали

5 балів	На жаль, Ви маєте низький етичний рівень
6–10 балів	Необхідним є Ваше моральне вдосконалення
11–15 балів	Середній етичний рівень
16–26 балів	Цілком прийнятно
27–35 балів	У Вас високий рівень етики
36 і більше балів	Ваша етика — вища за будь-які похвали

# МАУП



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андрюшків Б. М., Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту. — Л.: Світ, 1995.
2. *Боровский А. Б.* Тесты для менеджера. — К.: МЗУУП, 1991. — 111 с.
3. *Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А.* Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие. — М.: Высш. шк., 1998.
4. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528 с.
5. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент” / Под ред. А. И. Наумова. — М.: Гардарика, 1998. — 288 с.
6. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 336 с.
7. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник = Management: Textbook. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 501 с.
8. *Грифін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Л.: Бак, 2001. — 624 с.
9. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
10. *Зубенко Л. Г., Немцов В. Д., Чуприна М. О.* Ділові папери в менеджменті: Навч. посіб. — К.: ЕксОб, 2002. — 272 с.
11. *Іванова І. В.* Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНТЕУ, 2001. — 248 с.
12. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. — 4-е изд. — Минск: Новое знание, 2001. — 336 с.
13. *Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С.* Практический менеджмент. В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 368 с.
14. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. — СПб.:

- Питер, 2001. — 320 с.
15. *Ладанов Н. Ф.* Практический менеджмент. — М., 1995. — 492 с.
  16. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. . — 3-е изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
  17. *Мнушко З. М., Євтушенко О. М., Дорохова Л. П.* Практикум з менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — Х.: Золоті сторінки, 2002. — 178 с.
  18. *Мошек Г. Є.* Основи менеджменту. — К.: Вид-во КДТЕУ, 1998. — 188 с.
  18. *Мошек Г. Є.* Збірник творчих задач та ділових ігор для практичних занять з курсу “Основи менеджменту”. — К.: Вид-во КДТЕУ, 1999. — 110 с.
  19. *Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Н. Г. Казмерчук, Ю. А. Поканевич.* — К.: Вид-во КДТЕУ, 1999.
  20. *Папкин А. И.* Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 288 с.
  21. *Робинс С., Коултер М.* Менеджмент: Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2002. — 880 с.
  22. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 176 с.
  23. *Хміль Ф. І.* Менеджмент: Підручник. — К.: Вища шк., 1995. — 332 с.
  24. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Об-во “Знання”, КОО, 1998. — 512 с.

МАУП

# ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	3
<b>Тема 1.</b> ....	<b>Модель сучасної організації</b>
<b>Тема 2.</b> ....	<b>СФП</b>
<b>конкурентоспроможністю</b> .....	15
2.1. Місія, цілі, філософія організації .....	16
2.2. Визначення стратегії організації. Аналіз портфеля бізнесів .....	31
<b>Тема 3.</b> .....	<b>Операційне планування</b>
<b>Тема 4.</b> .....	<b>Організаційні структури</b>
4.1. Формування структури підрозділу в системі управління .....	54
4.2. Формування організаційної структури управління .....	72
<b>Тема 5.</b> .....	<b>Прийняття управлінських рішень</b>
5.1. Прийняття рішень в умовах конкуренції.....	89
5.2. Алгоритм розв'язання управлінської проблеми.....	96
5.3. Методи прийняття управлінських рішень .....	101
<b>Тема 6.</b> .....	<b>Комунікаційні процеси</b>
6.1. Комунікації в менеджменті.....	116
6.2. Носії інформації.....	124
6.3. Ділова нарада.....	127
<b>Тема 7.</b> .....	<b>Організаційна культура</b>
<b>Тема 8.</b> .....	<b>СФП</b>
Етика бізнесу .....	153
<b>Список використаної та рекомендованої літератури</b> .....	169

The proposed training and practical manual contains the underlying principles of practical preparation of managers, situational and situational-calculation problems, business games, tests designed to appraise personal qualities and competence of managers. The material is considered from theoretical-methodological and practical perspectives in compliance with the content of the discipline “Basics of Management”.

The present manual is intended for students and instructors of higher education establishments in order for them to use it in the process of learning and teaching of the disciplines “Basics of Management” and “Principles of Teaching Management.”

Навчальне видання

**Баєва** Олена Вікторівна  
**Новальська** Надія Іванівна  
**Ангелова** Валентина Іванівна

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Частина 1**

*Навчально-практичний посібник*

Educational edition

**Bayeva, Olena V., Novalska, Nadiya I.,  
Anghelova, Valentyna I.**

## **PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT**

### **Part I**

*Educational and practical manual*

Відповідальний редактор *І. С. Сандул*

Редактор *І. В. Хропук*

Коректор *О. В. Лебідь*

Комп'ютерне верстання *М. М. Соколовська, Т. Г. Замура*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 19.06.06. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк.10,0. Обл.-вид. арк. 9,6. Тираж 5000 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*