

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**
дисципліни
“ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ”
(для бакалаврів)

Київ – 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором МКА
Н. І. Новальською

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування,
адміністративного та медичного менеджменту (протокол № 9 від 19.04.17)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту,
економіки та фінансів (протокол № 1 від 24.04.17)

Новальська Н. І. Рекомендації для самостійної роботи студентів з
дисципліни “Основи менеджменту”. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 40 с.

Навчально-методична розробка містить пояснювальну записку, методичні
вказівки для самостійної роботи студентів, тематичний план, матеріал до
вивчення дисципліни “Основи менеджменту”, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

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

Мета вивчення дисципліни “Основи менеджменту”: формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основним завданням курсу є формування у студентів знань з таких питань:

- сутність основних понять і категорій менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- суть організації, взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- організація взаємодії та повноважень;
- характеристика основних типів організаційних структур управління;
- основи планування, здійснення мотивування та управління;
- прийняття управлінських рішень;
- керівництво та лідерство, стилі управління, теорії конфліктів; а також практична підготовка:
- визначення місії і цілей;
- аналіз та побудова різних типів організаційних структур управління;
- технологія розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- визначення та оцінювання ефективності менеджменту.

Міжпредметні зв'язки:

Вивчення дисципліни “Основи менеджменту” передбачає тісні зв'язки з іншими навчальними курсами: “Вступ до спеціальності “Менеджмент організацій”, “Мотиваційний менеджмент”, “Стратегічний менеджмент”, “Організаційна культура”, “Методи прийняття управлінських рішень” та ін.

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

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
Змістовий модуль I. Поняття та сутність менеджменту. Організація як об'єкт управління	
1	Сутність та роль управління та менеджменту
2	Закони, закономірності та принципи менеджменту
3	Історія розвитку менеджменту
4	Організації як об'єкти управління
Змістовий модуль II. Функції та методи менеджменту	
5	Функції та технологія менеджменту
6	Планування як загальна функція менеджменту
7	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту
8	Мотивування як загальна функція менеджменту
9	Контролювання як загальна функція менеджменту
10	Регулювання як загальна функція менеджменту
11	Методи менеджменту
Змістовий модуль III. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту	
12	Управлінські рішення
13	Інформація і комунікації в менеджменті
14	Керівництво та лідерство
15	Менеджмент груп та команд
16	Відповідальність та етика в менеджменті
17	Організаційні зміни та ефективність менеджменту

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись із навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань, зокрема: “Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления”. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

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

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

Змістовий модуль I. Поняття та сутність менеджменту. Організація як об’єкт управління

Тема 1. Сутність та роль управління і менеджменту

Аналітична вправа

Мистецтво управління. В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце «щось таке» належить до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, у тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми - оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне - це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань в бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:

- Які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці?
- Які Ваші плани, пріоритети, надії?
- Що Ви збираєтесь зробити для їх здійснення?

5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.

6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї - це перший крок до втілення її в життя.

7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.

8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.

10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність — це спілкуватися з ними.

11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.

12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок — ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, - це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.

16. Помилки роблять всі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито признавати.

17. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого, навіть перед перешкодами, які виникають.

Завдання до аналітичної вправи

Зазначте, чи згодні або не згодні ви із підходами Лі Яккоки до оволодіння мистецтвом управління. відповідь обґрунтуйте. Розгляньте точки зору інших відомих фахівців в сфері управління.

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи

Для підготовки відповідей доцільно скористатися навчальною літературою, список якої наведено нижче та фаховими періодичними виданнями.

Ситуаційна вправа “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”.

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

Одним з таких людей є Сергій Тарасов, компанія якою він керує за 12 років із невеликого ТОВ перетворилася в одне з найкрупніших бізнес-об'єднань

Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 році він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства "Тедді-64". Бізнес розпочав в 1992 році за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 роках компанія фінансово зміцніла, і чітко визначилась з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже у 1998 році об'єми реалізації продукції досягли 100 тис. тон. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано – почати вирощувати зернові.

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

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

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

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

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

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

В сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарядах.

Завдання до ситуаційної справи

1. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдінгу “Агронефтесервісу –СТ”.
2. Які навички менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть чому менеджмент – це тільки наука, проте й мистецтво.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної справи

1. Визначить послідовність (коли і що саме) та обґрунтованість дій Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу.

2-3. Слід враховувати, що аграрний бізнес та сільськогосподарське виробництво має певну специфіку: виробництво потребує значних капіталовкладень, термін окупності капіталу становить кілька років, високий рівень ризику, суттєвий вплив на сільське господарство мають природні умови, неодноразово змінюється законодавство (оподаткування, мито), кількість населення на селі щороку зменшується, в сільській місцевості низький рівень заробітної плати та зайнятості.

Особистість керівника – це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації. Сучасному керівникові повинні бути притаманні якості, які наведено у таблиці 1.

Порівнюючи інформаційні дані (текст ситуаційної задачі) і таблицю 1, слід визначити, які професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні якості характерні для Сергія Тарасова.

4. Базуючись на матеріалах лекційного курсу (Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки) доведіть, що Сергій Тарасов володіє чи не володіє мистецтвом управління.

Якості менеджера

Групи	Якості менеджера
1.Професійно- ділові якості	<ul style="list-style-type: none"> • висока професійність; • стратегічне мислення; • генерація ідей; • здатність приймати управлінські рішення; • відповідальність за прийняття управлінських рішень; • прагнення до професійного зростання;
	<ul style="list-style-type: none"> • авторитетність; • здатність до ризику; • володіння антикризовим управлінням
2. Адміністративно- організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність; • гнучкість стилю управління; • вміння мотивувати персонал; • вміння доводити справу до логічного завершення; • послідовність дій; • внутрішній контроль; • вміння формувати команду; • вміння запозичувати досвід підлеглих; • здатність делегувати повноваження; • вміння організовувати час
3.Соціально- психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> • психологічна компетентність; • управлінська культура; • лідерські здібності; • впевненість у собі; • вміння керувати своєю поведінкою; • вміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; • колегіальність; • толерантність; • оптимізм; • переконливість; • вміння управляти конфліктами; • інтелектуальність; • риторичні здібності; • стресорезистентність; • почуття гумору; • вміння створювати імідж
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> • патріотизм; • національна свідомість; • державницька позиція; • інтелігентність; • людяність; • порядність; • почуття обов'язку; • громадянська позиція; • чесність; • доброзичливість

Завдання для самостійної роботи “Портрет українського топ-менеджера”

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

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

Методичні вказівки до виконання завдання

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

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

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

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

Література [1, 5, 11, 12, 17, 18, 19, 23, 30, 31, 34]

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Дати відповіді на питання:

1. В чому полягає системність впливу закономірностей менеджменту на практику господарювання?
2. В чому сутність принципів менеджменту?
3. Охарактеризуйте механізм формулювання принципів ефективного менеджменту організацій.
4. Які групи принципів менеджменту можна виокремити в системі принципів менеджменту конкретної організації?

5. Які з закономірностей менеджменту, на Вашу думку, не відповідають сучасному соціально-економічному становищу організацій в Україні?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання

Для підготовки відповідей слід скористатися додатковою літературою [5, 13, 28, 35], а також “Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007” (“принцип єдності керівництва” – с. 465, “принципи господарювання” – с. 465, “принципи менеджменту” – с. 466, “принципи менеджменту загальні” – с. 466, “принципи менеджменту організацій” – с. 467, “принципи управління персоналом” – с. 469).

Необхідно взяти до уваги, що принципи менеджменту – це основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організації. Реальний механізм дії принципів менеджменту полягає у визнанні й дотриманні їх вимог суб’єктом управління при здійсненні впливу на об’єкт управління. Розробляючи принципи менеджменту, потрібно враховувати такі положення:

- 1) застосування певних принципів менеджменту гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;
- 2) принципи менеджменту забезпечують ефективні результати за їх системного використання;
- 3) принципи менеджменту не слід догматизувати;
- 4) науковому узагальненню підлягають ті принципи менеджменту, які стабільно гарантують очікуваний результат.

Сукупність принципів менеджменту класифікують на три групи: загальні - регулюють діяльність систем менеджменту відповідно до його закономірностей (наприклад, наукової обґрунтованості, ефективності, оптимальності, плановості, єдності цілей, матеріального і морального стимулювання праці, гнучкості організаційних структур); організаційні – охоплюють сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також в середині керуючої (наприклад, скалярний, рівня повноважень, єдиноначальності, делегування повноважень, діапазону управління, паритету повноважень і відповідальності, відповідності завдань); локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності - регулюють менеджмент факторів виробничого процесу, а саме, людських, матеріально-речових та фінансових відповідно до специфіки виробничо-господарської діяльності організації.

Література [1-5, 8, 9, 10, 11, 13, 16, 19, 21, 27]

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Завдання для самостійної роботи:

1. Назвіть універсальні управлінські принципи для вищої ланки управління, які сформулював Файоль.
2. Розкрийте, на чому, на думку Файоля, ґрунтується дисципліна.
3. Визначте переваги підпорядкування приватних інтересів загальним.

4. Розкрийте сутність принципу "корпоративний дух"
5. Охарактеризуйте основу плану дій, яку виділив Файоль
6. Визначите завдання, які має вирішувати структура організації.
7. Охарактеризуйте заслуги Файоля в розвитку теорії менеджменту.
8. Зробіть порівняльний аналіз розвитку адміністративної школи менеджменту Л. Урвіком і Дж. Муні.
9. Комплексно оцініть три ідеальних види влади М. Вебера.
10. Назвіть історичні приклади, що підтверджують правомірність сумнівів Вебера щодо "обожнювання" ним бюрократичного типу управління.

Теми рефератів:

- 1) Генрі Форд - ініціатор створення й впровадження поточно-масового виробництва.
- 2) Принципи формальної організації Л.Урвіка та Л.Гуліка.

Ситуаційна вправа

На прикладі управлінського персоналу підприємства, діяльність якого відома студенту необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання принципів управління А.Файоля на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

Результати оцінки ступеня дотримання принципів управління А.Файоля на підприємстві оформлюються у вигляді таблиці 2.

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

Таблиця 2

Оцінка ступеня дотримання принципів управління А.Файоля на підприємстві

Принципи управління	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів управління керівництвом підприємства
1. Розподіл праці	Мета – виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же умов. Досягається за рахунок скорочення числа цілей (функцій) для одного підрозділу.	
2. Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом віддавати накази. Там де надаються повноваження виникає відповідальність.	
...	...	
14. Корпоративний дух	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

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

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

Література [1-5, 7, 11, 13, 14, 19-21, 32,38]

Тема 4. Організації як об’єкти управління Ситуаційно-аналітична вправа

Загальна характеристика заводу. Акціонерне товариство "Тепловозоремонтний завод" (АТ "ТРЗ") - це одне з найстаріших підприємств Полтавщини, що було засновано в 1871 р. як головні паровозні майстерні Харківсько-миколаївської залізниці.

Полтавський Тепловозоремонтний завод (ПТРЗ) пройшов шлях від напівкустарних майстерень до одного з найбільших ремонтних заводів держави. У кінці ХІХ- початку ХХ ст. в ремонт надходили малопотужні товарні паровози заводів Єврарда, Болвіна, Коломенського, Щрейдера, Невського, Камсько-Воткінського, пасажирські Струве і Кесслера. Після 59 років свого існування майстерні в 1929р. були перейменовані в завод, який став одним із найкращих у країні й галузі. Підприємство було повністю реконструйовано, розширилися його виробничі площі.

На початку 30-х рр. років паровозоремонтники встановили два світових рекорди швидкості та якості капітального ремонту локомотивів. До кінця 30-х рр. на ПТРЗ повністю опанували ремонт потужних паровозів серій "ФД", "СО", "1С". З грудня 1963 р., після часткової реконструкції підприємства, завод ремонтує тепловози. За роки існування підприємства всього відремонтовано більш 34 000 локомотивів як для шляхів, колишнього СРСР , так і для країн Європи та Азії.

З грудня 1994 р. підприємство стало акціонерним товариством відкритого типу "Тепловозоремонтний завод". Нині він ремонтує тепловози для залізниць України, Росії, Білорусі, країн Балтії, Монголії. АТ співпрацює з грецькою фірмою "Братья Цитурас"; засновано сумісне підприємство з грецькими партнерами. У 1996 р. ПТРЗ відзначив 125 років з дня свого заснування.

Характеристика продукції та послуг. АТ "Тепловозоремонтний завод" проводить капітальний ремонт пасажирських тепловозів серії ТЕП60 та універсальних магістральних серій М62 (2М62У, 2М62, 3М2У) вагонозамінників типу КВ-3 і КВ-2. Виходячи з головної спеціалізації підприємства, склалася номенклатура основних видів продукції, у якій лідуючу позицію посідають різноманітні види ремонту. Крім ремонту тепловозів, налагоджено виробництво виливання та обробки деталей циліндрово-поршневої групи тепловозоремонтних дизелів:

- поршень суцільновилитий чавунний;
- головка поршня сталевана;
- вставка поршня алюмінієва;

- втулка циліндра тепловозних дизелів Д40, Д49, гільзи циліндра дизеля Д100 та багато інших запасних частин тепловозів.

У номенклатурі основних видів продукції наступним після різноманітних видів ремонту йде виготовлення запасних частин. Їх частка в 1999 р. становила 2,9 %, а в 2000 р. - 7,9 %. Розширений перелік основних видів запасних частин наведено в додатку 1.

Основними цілями АТ "ТРЗ" в сучасних умовах є :

- задоволення потреб власників тепловозів у підтриманні їх в робочому стані;
- захист економічних і соціальних інтересів членів трудового колективу, інтересів власників майна підприємства;
- розширення ринків збуту і завоювання власної ніші на світовому тепловозоремонтному ринку;
- забезпечення максимального надходження валютних коштів;
- своєчасна розробка нових видів товарів та послуг.

З перспективних питань завод співпрацює з "Гіпрозаводтранс" (м. Харків), Харківською державною академією залізничного транспорту, проектно-конструкторським технологічним бюро з ремонту локомотивів (м. Полтава) та ін. Стабільна робота підприємства підкріплюється новими перспективними розробками - у процесі освоєння капітальний ремонт маневрового тепловоза серії ТЕМ7, пасажирського тепловоза серії ТЕПЕО.

З 70-х до 90-х рр. на ПТРЗ виготовлялися різні шляхові машини, машини для ремонту вагонів, шляхів, преси, різної потужності домкрати, підйомні механізми, газові побутові балони, льодосолевантажники, місткістю до 500 кубометрів, конвеєри тощо. Зростання обсягів виробництва в ці роки забезпечувалося за рахунок освоєння виробництва засобів модернізації для шляхового і вагонного господарства залізниць СРСР.

Гарантована якість ремонту і помірні ціни - ось що приваблює партнерів до співпраці з АТ "ТРЗ".

Завод ремонтує пасажирські тепловози серій ТЕП60 і ТЕП70, універсальні магістральні тепловози серії М62, вантажні тепловози для залізниць України, Росії, Білорусії, країн Балтії та Монголії. Великим попитом у замовника користуються запасні частини до дизелів 2Д100, 1 ОДІ 00, 14Д100, 11Д45, 5Д49, що випускаються заводом. Зараз на підприємстві випускаються 15 видів товарів народного споживання. У 1995 р. всього було випущено понад 367 од. товарів для населення на суму 58 млрд крб.. Стійкий попит на товари широкого використання, що випускаються підприємством, забезпечуються роботою висококласного обладнання, якісною обробкою сировини, своєчасним реагуванням на попит ринку.

Великий інтерес у ділових партнерів викликає розроблена заводськими фахівцями рекуперативна установка для повертання електроенергії в мережу при обкатці дизельгенераторних установок усіх типів тепловозів.

Сумісне з грецькою фірмою "Брати Цитукас" підприємство "Еллада", що створено на базі АО ТРЗ", виробляє унікальну продукцію - церковні дзвони, вехові годинники із дзвоном. Використання висококласного обладнання, якісна

обробка сировини, своєчасне реагування на попит ринку - ці фактори дозволяють підтримувати стійкий попит на товари широкого споживання, що випускаються підприємством.

Функції потужного обчислювального центру виконує відділ автоматизованої системи управління підприємством. Маючи добре оснащену комп'ютерну базу і сучасну множинну техніку, ПТРЗ бере замовлення на виготовлення різних бланків, візитних та святкових карток, здійснює комп'ютерний набір, верстку і друкування газет, розробку фірмових знаків.

Характеристика діяльності. У період з 1995-2000 рр. підприємство працювало неритмічно: мали місце відпустки робітників без оплати за ініціативою адміністрації, чотириденний робочий тиждень.

Питома вага первісної вартості обладнання віком понад 20 років у загальній первісній вартості обладнання становила 25,34 % (на основі даних ВАСУП первісна вартість обладнання віком понад 20 років становить 3 904 200 грн., вартість обладнання всього - 15 407 000 грн.). При цьому обов'язково слід брати до уваги той факт, що до групи віком більше 20 років входить обладнання, придбане до 1981 р. Номенклатура обладнання досить велика та різноманітна. Проаналізувавши дані балансу, де зношення на 1.01.2001 становить 52 % від первісної вартості (це за основними фондами, але там міститься не лише обладнання), та беручи до уваги реальний стан речей, можна говорити про те, що реально більше 50 % всього обладнання становить обладнання віком понад 20 років.

З 1996-2000 рр. завод працює в одну зміну і коефіцієнт використання виробничих потужностей у АТ "ТРЗ" в 1995 р. становив 31,4%, 1996р.-25,2%, 1997-15%, 1998р.-12%, 1999 р.-8 %.

Основними факторами, що здійснювали негативний вплив на виробництво за останні п'ять років були такі:

1. Недосконалість механізму та порядку розрахунку підприємства з податковими органами, що полягає в неможливості своєчасної сплати підприємством податку на додану вартість за першою подією відвантаження, тому що основними замовниками є залізниці - державні підприємства, які розраховуються в середньому через чотири місяці після отримання послуги малими частинами. Слід додати, що окремі залізниці, взагалі, майже не розраховуються.

2. Недосконалість нормативно-законодавчої бази, а саме завищені відсоткові ставки за надані судовими органами послуги. Враховуючи те, що клієнтами-замовниками є державні підприємства, роботу зі стягування заборгованості вести з ними складно. Крім того, коло замовників досить вузьке і кожен споживач важливий сам по собі й ризиковане вимагати сплату коштів через суд, а в багатьох випадках і неможливо, оскільки, подаючи позов, потрібно одночасно сплатити 5 % від суми позову, що завжди становить значну суму.

3. Наявність численних конкурентів. Зараз у галузі більше ремонтних заводів, ніж це реально потрібно для залізниць України, і отже жодне з підприємств не може дозволити собі втрачати замовників.

Унаслідок такого перебігу подій підприємство має значну заборгованість перед бюджетом і знаходиться на картотечі, що у свою чергу зумовлює

неспроможністю підприємства самостійно оперувати значними власними коштами.

4. Недосконалість системи управління через неефективну систему обліку, яка не дає можливість оперативно орієнтуватися у процесі виробництва, а також контролювати та управляти: облік затрат ведеться без розрізнення видів продукції та окремих замовлень, що не дає змоги чітко визначити, куди саме пішли затрати та проконтролювати їх, а також робити прогнози на майбутнє. Це значно впливає на процес ціноутворення: оскільки не видно реальних затрат, то немає можливості визначити реальну ціну ремонту.

5. Велика концентрація влади у вищого керівництва.

6. Відсутність результативної системи управління персоналом. Не вистачає молодих енергійних керівників середнього рівня, освічених і кваліфікованих із новими методами управління і контролю.

7. Низька активність керівників середнього та нижчого рівня.

Причини 4-7 врешті-решт зумовлюють те, що підприємство є слабо керованим, недостатньо гнучким при виникненні нових обставин, на які потрібно швидко реагувати, а основна маса працівників є інертною і не бере участі у процесі управління підприємством, розробці нових ідей.

З усього наведеного вище слід зробити висновок, що на підприємстві потрібно налагодити систему оперативного аналізу та контролю, що, у свою чергу, позитивно вплине на процес управління і сприятиме розв'язанню проблем.

Вагомий вплив зазначених факторів на діяльність підприємства та відсутність вільних грошових коштів обумовлює нові *проблеми*:

1. Найбільш негативно така ситуація відбивається на постачанні виробництва необхідними матеріалами та комплектуючими. Відчуваючи постійну нестачу грошей, підприємство змушене значну частину розрахунків проводити бартером, що не є вигідним, - бартерні ціни значно більші від вартості придбання товару за гроші. Підприємство, не маючи змогу закупати товар великими партіями в потрібній кількості, втрачає можливість отримувати знижки на придбання великої партії товару, постійного споживача тощо. Разом із цим підприємство має також низьку ліквідність активів, погану маневреність та велику кредиторську заборгованість.

2. Нестача вільних коштів відчувається також і на складі основних засобів підприємства. Більшість основних засобів (будівель, устаткування, обладнання) як фізично, так і морально застаріли, мають низьку фондovіддачу, що потребує (особливо в зимовий час) підвищену норму енергоносіїв. Отже, у зимовий період підприємство має сплачувати досить великі суми за електроенергію та газ. А залізниці одночасно, як і більшість інших державних підприємств, саме в зимовий період майже не розраховуються за надані послуги, оскільки наприкінці року в бюджеті майже завжди не вистачає літів, а на початку року він лише формується.

3. Якщо на вищеназвані проблеми впливали фактори зовнішнього середовища, то ця проблема викликана внутрішніми факторами: ненормованістю матеріальних та трудових ресурсів. Вона насамперед зумовлена специфікою ремонтного підприємства, яка полягає у необхідності різнобічного ремонту. Зараз

підприємство має дуже високу собівартість виробництва, велику частку в якій посідають матеріальні витрати та витрати на оплату праці.

4. Значна заборгованість із виплати заробітної плати негативно позначається на трудовій дисципліні, виробіток та якість продукції, що виготовляється. Поряд із цим невідповідність між заробітною платою та реально виробленою продукцією, а також деякі інші причини, не дають позбутися заборгованості. Цією ситуацією досить вдало користується купка людей, що рветься до влади, викликаючи постійну внутрішню дезорганізованість.

5. Через відсутність вільних обігових коштів підприємство не веде інноваційної діяльності, не здійснює довготермінових капітальних вкладень. Крім того, замовники не ведуть політики довготермінового співробітництва. Лише з основного виду продукції існує план ремонту тепловозів на 2001 р. (додаток 3). На появу нових видів продукції накладає свій відбиток специфіка тепловозоремонтного виробництва. З основних напрямів роботи нові види продукції з'являються відповідно до появи нових серій тепловозів. Що ж до інших напрямів, то освоєння нових видів продукції потребує спочатку вкладення коштів у дослідження ринку та розробку нового товару, а потім і у виробництво, а це не є можливим за відсутності вільних обігових коштів. Для налагодження виробництва є сенс запросити інвесторів. Проте через хитке фінансово-економічне становище та погану керованість цей захід не є реальним. У таких умовах підприємство має розраховувати, головним чином, на власні сили колективу.

Характеристика ринків збуту. Сьогодні наші партнери - залізниці України, Росії, Білорусії, країн Балтії, Монголії. Разом із грецькою фірмою "Брати Цитурас" засноване сумісне підприємство.

У кооперації з іншими підприємствами України АТ "ТРЗ" має партнерські відносини з родинними підприємствами деяких близькосхідних країн. Основними конкурентами АТ "ТРЗ" є і залишаються заводи у ремонті локомотивів:

1) Запорізький державний електровозний завод; 2) Львівський державний локомотивно-ремонтний завод; 3) Київський державний електровагоноремонтний завод; 4) Дніпропетровський державний тепловозоремонтний завод; 5) Ізюмський державний тепловозоремонтний завод; 6) Івано-Франківський державний локомотивно-ремонтний завод; 7) Гайворонський державний тепловозоремонтний завод; 8) Конотопський завод із ремонту дизель-поїздів; а також заводи з ремонту пасажирських вагонів: 1) ОАО "Дніпропетровський завод з ремонту" пасажирських вагонів "Дніпровагоноремстрой"; 2) підприємство "Експрес" (вагоноремонтний завод м. Жмеринка); 3) Харківський державний вагоноремонтний завод. До конкурентів належать також заводи з ремонту легкових автомобілів: 1) Дарницький державний вагоноремонтний завод; 2) Попаснянський державний вагоноремонтний завод; 3) Стрійський державний вагоноремонтний завод.

На підприємстві постійно проводиться діяльність із дослідження ринків і визначення кількісних та якісних змін у рухомому складі залізниць України та країн СНД, Балтії, Монголії, що має досить вагомі результати. Так, завод встиг вчасно зорієнтуватися і власними силами в короткий термін відреагувати на

появу нових серій тепловозів (ТЕП70, 2ТЕ116) - розробити технології ремонту цих тепловозів. Завдяки цьому впродовж декількох років підприємство було єдиним із ремонтних заводів, що надавало такі послуги.

З метою підвищення результативності діяльності на ринках збуту на підприємстві проводяться деякі заходи з реструктуризації - планується створення відділу маркетингу шляхом централізованого об'єднання відділів ЗЕД та збуту. Організаційну структуру АТ "ТРЗ" подано в додатку.

Цей відділ має стати постійним структурним підрозділом підприємства. На сьогоднішній день розроблено положення про відділ маркетингу, основними функціями якого мають бути:

1. Вивчення і збирання інформації за такими напрямками:

1.1. Ринок матеріалів, комплектуючих, сировини та іншого необхідного у виробництві;

1.2. Ринок послуг з ремонту тепловозів (замовники і конкуренти);

1.3. Ринок збуту продукції, що випускається заводом;

1.4. Ринок продукції, яку можливо виробляти на заводі;

1.5. Інші ринки для комерційної діяльності.

2. Контроль за цінами по закупкам матеріалів і комплектуючих.

3. Аналіз маркетингових досліджень.

4. Перспективне планування (складання бізнес-планів), прогнозування, розробка маркетингових заходів, рекомендації з найпріоритетніших напрямів.

5. Вивчення виробництва нових пріоритетних напрямів.

6. Збут продукції.

Заходи щодо розв'язання проблем підприємства. На рівні держави жодних заходів, направлених на розв'язання зазначених проблем розвитку, не проводиться, а навпаки, керівництво отримало вказівку, за якою необхідно якомога більше ремонту проводити в локомотивних депо.

Зі свого боку завод постійно контактує із залізницями та проводить пошук нових партнерів в інших країнах і серед підприємств України.

Проте для завоювання нових зовнішніх ринків слід зосередитися на таких напрямках роботи:

- знаходити можливості для зниження собівартості продукції та послуг, що дасть змогу збільшити кількість клієнтів-замовників

- оптимізувати закупівлю матеріалів і комплектуючих;

- надавати увагу підвищенню якості робіт та послуг, що впливає на імідж підприємства;

- проводити комплексні маркетингові дослідження ринку, які дозволяють виявити нових клієнтів-споживачів та своєчасно провести заходи щодо активізації інноваційної діяльності;

- Розпочати здійснення рекламних заходів.

Для активізації попиту на нову продукцію та послуги на перших етапах її життєвого циклу необхідною умовою подальшого просування є її нижча за конкурентів ціна та висока якість, що досягається зниженням ставок оподаткування (ПДВ, місцевих податків та зборів) й собівартості на макрорівні,

та удосконалення системи оперативного аналізу і контролю на рівні підприємства. Заходи, які потребують вирішення на загальнодержавному рівні такі:

- розробка систем пільгового кредитування під оборотні засоби підприємства, які є постачальниками складових машинобудівної продукції;
- спрощення оформлення митних декларацій при проведенні експортно-імпортних операцій;
- удосконалення системи оподаткування машинобудівних підприємств, а саме механізму розрахунків підприємств із державою;
- удосконалення законодавчо-нормативної бази, зниження ставки позиву у разі звернення до суду.

Запитання до даної ситуації

1. Дати опис заводу як об'єкта управління.
2. Які чинники зовнішнього середовища найбільше впливають на роботу і перспективи розвитку заводу?
3. Які чинники формують внутрішнє середовище заводу?

Завдання до ситуаційно-аналітичної вправи

Проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Підготовлені розробки оформити у вигляді таблиць, приклади яких наведено нижче (табл.3-4).

Таблиця 3

Аналіз сильних та слабких сторін організації

Сильні/слабкі сторони	Основні елементи потенційної сильної/слабкої сторони	Питання або проблема, яких вони стосуються	Необхідні дії з боку підприємства

Приклад заповнення таблиці

Сильні/слабкі сторони	Основні елементи потенційної сильної/слабкої сторони	Питання або проблема, яких вони стосуються	Необхідні дії з боку підприємства
<i>1. Сильні сторони</i>			
1.1. Оновлення асортименту послуг	Нові матеріали, нові технології виготовлення повітряних фігур, нові способи нанесення логотипів на	Проблема конкурентоспроможності послуг	Постійне оновлення асортименту завдяки сформованим зв'язкам з іноземними та київськими партнерами

Сильні/слабкі сторони	Основні елементи потенційної сильної/слабкої сторони	Питання або проблема, яких вони стосуються	Необхідні дії з боку підприємства
	кульки, нові способи кріплення		
1.2. Значна частка ринку	Значне охоплення місцевого ринку (західного регіону України) порівняно з конкурентами	Проблема збереження на існуючому рівні та зростання обсягів збуту послуг	Не планується збільшення частки ринку (60%), але планується розширення діяльності в межах даного регіону через охоплення нових споживачів
...
2. Слабкі сторони			
2.1. Можливість несвоєчасної оплати виконаних замовлень	Робота з державними підприємствами є, з одного боку, продуктивною, а з іншого – ризикованою	Проблема стану системи збуту	Хоча систему збуту цілком можна назвати відпрацьованою, але трапляється несвоєчасна оплата виконаних замовлень
...

Таблиця 4

Аналіз можливостей та загроз організації

Можливості/загрози	Основні елементи потенційної можливості/загрози	Питання або проблема, яких вони стосуються	Необхідні дії з боку підприємства

Приклад заповнення таблиці

Можливості/загрози	Основні елементи потенційної можливості/загрози	Питання або проблема, яких вони стосуються	Необхідні дії з боку підприємства
1. Можливості			
1.1. Зручне для підприємства географічне розміщення замовників	Реалізація послуг в одному концентрованому регіоні України; охоплення більшого сегмента,	Питання утримання обраного сегмента ринку	Охоплення більшої кількості клієнтів ніж конкуренти, які обмежуються

Можливості/загрози	Основні елементи потенційної можливості/загрози	Питання або проблема, яких вони стосуються	Необхідні дії з боку підприємства
	ніж у інших регіональних конкурентів		лише м. Львовом; постійний пошук нових клієнтів
...
2. Загрози			
2.1. Зміцнення позицій потенційних конкурентів	Збільшення кількості та розширення діяльності потенційних конкурентів	Проблема послаблення конкурентних позицій на ринку та зменшення захопленого сегмента	Слідкувати за діяльністю конкурентів, що з'являються, перехоплювати ініціативу – надавати інноваційні і якісні послуги першими
...

Література [1-5, 8, 13, 28, 35, 36]

Змістовий модуль 2. Функції та методи менеджменту

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

Дати відповіді на питання:

1. Охарактеризуйте підходи, які існують у науці менеджменту до визначення комплексу функцій менеджменту.
2. Обґрунтуйте сутність загальної та конкретної функції менеджменту.
3. Які спільні риси притаманні загальним функціям менеджменту?
4. Поясніть логіку побудови кола функцій менеджменту.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що за місцем в управлінні (за ступенем вияву функції в управлінській діяльності) функції менеджменту поділяють на:

- *загальні (основні)*, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах;
- *конкретні (часткові, спеціальні)*, за допомогою яких здійснюються лише певні управлінські процеси.

Існують різні погляди щодо кількості *загальних функцій* менеджменту.

Слід зазначити, що в наш час в управлінській науці виокремлюють від чотирьох до п'ятнадцяти загальних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, визначення цілей, прогнозування, регулювання,

координування, облік діяльності, аналіз діяльності, прийняття і реалізація управлінських рішень тощо.

Конкретні функції впливають не на все виробництво, а на окремі його частини. Крім того, кожна конкретна функція управління в організації є комплексною по змісту і включає в себе загальні функції.

Література [1-5, 7, 10, 12, 13, 16, 21, 22, 25, 26, 27, 33, 34]

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту Ситуаційно-розрахункова задача “Вибір для “Інко-тур”

Постановка задачі

Підприємство туристичної індустрії “Інко-тур” спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних подорожей у країни Західної та Центральної Європи, Північної Америки.

На підприємстві виділені 6 потенційних стратегічних зон господарювання або видів бізнесу, економічна характеристика яких надана в таблиці 5.

Інформаційна база

Таблиця 5

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур”

№	Стратегічні зони господарювання Показники	Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Франція	Італія	Словакія	Франція	Італія	США
1.	Ріст 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.	Об’єм реалізації (тис.ГО)*	30	8	45	50	20	5
4.	Покриття витрат (тис.ГО)	3	4	15	20	10	1
5.	Прибуток (тис.ГО)	2	2	10	10	5	1

- тис. ГО – 10 тисяч грошових одиниць

Завдання до ситуаційно-розрахункової задачі

1. Проведіть оцінку та дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.
2. Зробіть вибір перспективних стратегічних зон господарювання.
3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” по кожній з стратегічних одиниць бізнесу.

Методичні вказівки до виконання ситуаційно-розрахункової задачі

До того, як Ви розпочнете роботу над ситуаційно-розрахунковою задачею слід повторити теоретичні питання щодо матриці БКГ “Ріст - частка ринку”.

1. Побудова матриці Бостонської консультативної групи

А. В якості критеріїв для побудови двомірної матриці БКГ аналізуються:

- темпи росту ринку (об’єм реалізації);
- відносна частка ринку.

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

- середній ріст ринку – 10%;

- відносна частка ринку туристичних послуг – на рівні 1,0 (об’єм продажу даної фірми = об’єму продажу найсильнішого конкурента).

В. При побудові матриці БКГ:

- об’єми реалізації по кожній з стратегічних зон господарювання відмічають у вигляді кола, розмір якого відповідає об’єму реалізації;

- частку покриття витрат розраховують і вносять дані в таблицю та відмічаючи сегмент на колі відповідної стратегічної зони господарювання на матриці БКГ. Частку покриття витрат можна розрахувати за формулою:

$$\text{Частка покриття витрат} = \frac{\text{Покриття витрат}}{\text{Об’єм реалізації}}$$

2. Аналіз матриці Бостонської консультаційної групи

А. Стратегічні рекомендації розробляють на базі аналізу матриці БКГ, які повинні містити:

- варіант стратегії:
 - збільшення частки ринку;
 - стратегія скорочення для даного виду бізнесу;
 - зменшення інвестування в даний вид бізнесу;
 - тощо.
- зміна об’ємів реалізації туристичних послуг за видами;
- зменшення рівня витрат.

1) Для оцінки та характеристики стратегічних зон господарювання слід провести розрахунок частки покриття витрат і результати навести у вигляді таблиці 6.

Таблиця 6

Розрахунок частки покриття витрат

Стратегічні зони господарювання	Групові тури			Топ-тури		
	Франція	Італія	Словакія	Франція	Словакія	США
№ на матриці БКГ	1	2	3	4	5	6
Частка покриття витрат						

Матрицю БКГ для стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур” навести графічно.

2) Для вибору перспективних стратегічних зон господарювання слід провести аналіз матриці БКГ і розрахунок частки покриття витрат ПТІ “Інко-тур”.

3) Стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” по кожній з стратегічних одиниць бізнесу слід навести у вигляді таблиці (приклад наведено в таблиці 7).

Таблиця 7

Стратегічні рекомендації ПТІ “Інко-тур”

Групові тури	
Групові тури до Франції (№1)	Збільшити об’єм реалізації. Зміцнювати дану зону господарювання за рахунок додаткових інвестицій.
...	...
Топ-тури	

Топ тури до Франції (№4)	Проводити політику підтримки об'єму реалізації цього виду туристичних послуг. Частину коштів від прибутку спрямувати на підтримку стратегічних зон №1 та № 5, можливо №2.
...	...

Література [1-5, 8, 13, 29, 31]

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Поясніть роль неформальних організацій в управлінні сучасними підприємствами.
2. На прикладі конкретної організації наведіть графічно та визначте тип її структури управління. Визначте, чи існує потреба в удосконаленні цієї структури управління.
3. Використовуючи матеріали мережі Internet (<http://www.prenhall.com/robbinsmgt>) опишіть рішення, які були прийняті в Buisman Labs з приводу шести основних елементів організаційної структури і визначить який тип організації характеризує компанію. Визначить також, особливості підходу компанії до формування організаційної структури управління.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань ("Бізнес", "Деловой журнал", "Персонал", "Теория и практика управления" тощо) або інформацією, яка наводиться на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

Література [1-6, 11, 14-16, 34, 38]

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте планування кар'єри крізь призму теорій мотивації: теорії Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.
2. Визначте вікову динаміку потреб та основні мотиваційні пріоритети трьох типів працівників: маршала, майстра та аналітика (використовуючи характеристику психотипів наведену нижче).
3. Оберіть внутрішньофірмовий тип кар'єри та розробіть план ділової кар'єри для кожного психотипу працівників. Дайте обґрунтування щодо мотиваційної доцільності.
4. Співставте план ділової кар'єри для кожного психотипу працівника з віковою динамікою пріоритетів та потреб. Аналіз представте у вигляді таблиці.

Методичні вказівки до виконання завдання

До того, як Ви розпочнете роботу над задачею слід повторити теоретичний матеріал (змістовні та процесуальні теорії мотивації).

Маршал (ESTP)

Стимулом, який рухає Маршалом, є досягнення визначеного статусу: вершина службових сходів, кар'єру, можливість дорого і красиво вдягатися і т.д. Якщо ваш співробітник відноситься до цього психотипу, більше використовуйте його управлінські можливості, доручайте самостійні завдання, управління іншими людьми, покладайте на нього відповідальність. Добре, якщо є можливість стимулювати його призначенням на більш високу посаду, якщо немає — доцільно ввести престижну назву для колишньої або пообіцяти підвищення в перспективі.

Необхідно постійно пам'ятати, що йому набагато легше командувати іншими, чим підкорятися самому. Якщо Маршал не буде задоволений своїм статусом у групі, він завжди буде шукати інше місце, де його вплив на хід справ буде більш значним.

У діловому спілкуванні з Маршалом варто враховувати, що він завжди налаштований на конкуренцію і готовий перемагати в будь-якій, навіть незначній справі. Для розмови з ним треба готуватися заздалегідь: подумати, у яких незначних питаннях ви ладні йому поступитись. Домігшись невеликих поступок з вашої сторони на початку розмови, Маршал стане набагато більш поблажливий наприкінці зустрічі.

Коли Маршал похмурий і замкнеть у собі, потрібно обережно, тактовно розпитати його про причини поганого настрою. Найчастіше поганий настрій викликає непевність у завтрашньому дні, своїх можливостях або ставлення та поведінка навколишніх. Якщо ви зумієте підбадьорити його, використовуючи, наприклад фразу “Не засмучуйся, усе зорганізується, адже...”, те знайдете вдячний відгук у його душі.

Майстер (ISTP)

Представник цього психотипу — великий прагматик. Для нього самий головний стимул у роботі — добробут. Працювати заради голої ідеї, яка не обіцяє великої практичної віддачі, він не стане. Крім того, для нього дуже важливі гарні умови для роботи: і зручне робоче місце, де всі інструменти і приналежності знаходяться під рукою, і доброзичливе відношення товаришів по службі. Майстер надасть перевагу роботі в затишній невеликій кімнаті, ніж престижному офісові, де панує постійний поспіх, юрбляться відвідувачі і немає можливості хоч трохи розслабитись.

Щоб Майстер не втрачав інтересу до роботи і виконував її якісно, постійно удосконалював свою технологічну майстерність, не забувайте хвалити його, відзначати досягнення. Хоча він і скромний, проте любить, коли на нього звертають увагу, захоплюються його вправністю в справах.

У Майстра бувають періоди спадів працездатності, коли він перебуває в поганому настрої. У такі хвилини йому потрібне доброзичливе співчуття, активне розпитування і надихаючі оптимістичні поради типу: “Що ти раскис! Адже насправді нічого страшного не відбувається, а післязавтра все неодмінно стане на свої місця!”

Майстрові цікаве життя інших людей, інформація про їхні потенційні можливості і взаємини між ними, хоча він навіть сам собі в цьому не зізнається.

Якщо ви будете спілкуватися з ним емоційно, тепло, доброзичливо, частіше говорити компліменти його здібностям і надавати йому можливість працювати спокійно по своїм технологіям, то успішна взаємодія з ним буде забезпечена.

Аналітик (INTJ)

Високий статус, прагнення виділитися, процвітати, кар'єрне зростання мало що значать для Аналітика. Для нього головне — цікава робота, що дає можливість задовольнити власну цікавість. Заохотити його можуть сказані з великою наснагою слова про те, що пророблено величезний обсяг роботи, але без його участі вона може застопоритися, його внесок украй необхідний підприємству.

Для Аналітика оптимальним є спокійний режим роботи, що дозволяє обмірковувати логічні питання. Для нього найкраще трудитися незалежно від інших, у своєму темпі. Сам він не вміє піклуватися про себе, як правило, мало уваги звертає на своє здоров'я. Облаштованість робочого місця і побуту не для нього, однак комфорт підвищує працездатність і настрої Аналітика. Він зовсім непробивний, не вміє домагатися і просити чогось особисто для себе. Тому якщо вирішити за нього проблеми такого плану, він буде дуже вдячний.

Це розумний, перспективний фахівець, який вимагає опіки в усьому, що стосується особисто його.

План ділової кар'єри працівників доцільно представити у вигляді таблиці. Зразок таблиці 8 наведено нижче.

Таблиця 8

Планування ділової кар'єри працівника ... (психотип ESTJ - адміністратор)

Посада	Вік	Спосіб призначення на посаду	Освіта та підвищення кваліфікації
Стажер	19- 24	Призначення в період проходження виробничої практики або стажування	Навчання у ВНЗ за програмою “бакалавр”
Майстер-бригадир	22-26	Вибори на зборах бригади або призначення	Курси в бізнес школі або школі менеджерів (3-4 тижні)
Начальник дільниці	26-30	Призначення	Навчання в ВНЗ за програмою “Магістр з менеджменту”
Начальник цеху	30-37	Призначення	Курси підвищення кваліфікації
Заступник директора	37-43	Конкурсне заміщення	Курси підвищення кваліфікації, бізнес-школи.
Директор	43-55	Вибори або призначення	Щорічне підвищення кваліфікації на курсах, бізнес-школах для керівників, наукових та науково-практичних конференціях
Консультант директора	55-65	Призначення	Участь у виставках, наукових та науково-практичних конференціях, симпозіумах

Зіставлення плану ділової кар'єри для кожного психотипу працівників з віковою динамікою пріоритетів та потреб необхідно представити в таблиці 9.

Таблиця 9

Кореляційний аналіз між планом ділової кар'єри працівника ... (психотип ESTJ - адміністратор) і віковою динамікою пріоритетів та потреб

Посада	Вік	Вікові пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби		Психологічні (моральні) потреби	
			Вікові	Типологічні	Вікові	Типологічні
Стажер	19-24	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Впевненість у стабільності	Пошук місця роботи, де можна застосувати якості управлінця.	Початок самоствердження	Підтримка у кар'єрному зростанні. Консультування з організаційних та фахових питань.
...

При розробці підходів до мотиваційних пріоритетів та вікової динаміки потреб, доцільно використовувати інформацію надану в таблиці 10.

Таблиця 10

Вікова динаміка пріоритетів та потреб людини

Етапи кар'єри	Вік	Пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби	Психологічні потреби
Попередній	до 25	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Безпека	Початок самоствердження
Становлення	до 30	Розвиток умінь та навичок. Формування кваліфікованого фахівця.	Нормальний рівень оплати праці. Безпека. Здоров'я.	Зростання самоствердження. Початок досягнення незалежності.
Просування	30-45	Зростання кваліфікації. Просування по службових щаблях. Набуття нових навичок і досвіду.	Високий рівень оплати праці. Здоров'я.	Самоствердження. Зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги.
Збереження	45- 60	Вершина кваліфікаційного рівня. Накопичення навичок та досвіду.	Підвищення якості життя. Здоров'я.	Стабілізація незалежності. Зростання самовираження, поваги.
Завершення	Після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії.	Збереження досягнутої якості життя. Здоров'я.	Стабілізація самовираження, поваги

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Теми рефератів

1. Значення і місце контролю в системі функцій менеджменту.
2. Організація самоконтролю.
3. Техніка проведення контролю.
4. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання.
5. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.
6. Система фінансового контролю в організації.
7. Методи оцінювання інформації про результати проведеного контролювання.
8. Проблеми організування контролю в великих компаніях.
9. Проблеми взаємовідносин між контролюючими та підконтрольними суб'єктами.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що *основна мета контролю* полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств і об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Важливе значення повинно надаватися сьогодні виконанню функції контролю самими підлеглими та *самоконтролю*. У діяльності підприємства є дуже багато сторін, які повинні бути підконтрольні колективу, або його представникам. В умовах демократичного розвитку — це один із засобів залучення колективу до управління підприємством та впливу на його керівництво. *Самоконтроль* стимулює у співробітників почуття власної відповідальності за результати, потребує менше часу і менших витрат, ніж будь-які інші види контролю.

Вимоги до контролю: постійність і оперативність; поєднання перевірки зверху і контролю знизу; об'єктивність; масовість і гласність; дієвість; плановість; економічність; науковість.

Адміністративний (службового) контроль дій підлеглих є такий: для того, щоб повністю орієнтуватися в тому, що робиться в контрольованому структурному підрозділі, чи всі функції виконуються належним чином, не потрібно контролювати кожен функцію або кожного працівника.

Система *фінансового контролю* допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто з'ясувати, чи одержує воно прибуток і наскільки багато бере в борг. Системи *бюджетного контролю* допомагають менеджерам різних рівнів порівнювати доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю, з тими, що були заплановані.

Системи контролю якості забезпечують менеджерів інформацією для оцінки якості продукції (послуг) та визначення їх конкурентоспроможності. Системи контролю товарно-матеріальних запасів мають гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає операційний менеджмент, тобто контроль за фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерне орієнтовані інформаційні системи, які використовують все більше, розвивають високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

Література [1-6, 14-15, 23-25, 27, 29, 35-38]

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного регулювання і функції організування, планування, мотивації і контролю.
2. Опишіть процес оперативного регулювання на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань ("Бізнес", "Деловой журнал", "Персонал", "Теория и практика управления" тощо) або інформацією, яка наводиться на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

Опис процесу оперативного регулювання має включати інформацію про те, які операції (дії) проводяться на підприємстві на конкретний момент часу, чи вимагають вони здійснення регулюючого впливу і яким саме чином.

Література [1-6, 14-15, 23, 27, 35-38]

Тема 11. Методи менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте особливості застосування організаційно-розпорядчих методів менеджменту.
2. Мотивуйте можливість або неможливість існування ситуації, за якої виявляються непотрібними організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
3. Визначте випадки, за яких необхідне застосування розпорядчих методів менеджменту.
4. Наведіть конкретні приклади впливу психологічного клімату на роботу трудового колективу.

Методичні вказівки до виконання завдання

Базуючись на матеріалах теоретичного курсу сформулюйте відповідь на питання №1. Завдання №2-4 вимагають наведення 2-3 конкретних прикладів (із власного досвіду, із публікацій періодичних видань).

Література основна [5]

Література додаткова [15]

Змістовий модуль 3. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту

Тема 12. Управлінські рішення

Завдання для самостійної роботи

1. На прикладі виробничого або торговельного підприємства опишіть процес прийняття управлінського рішення, який передбачає використання методу прогнозування.
2. На прикладі конкретних ситуацій поясніть за допомогою яких критеріїв здійснюватиметься вибір можливого варіанту рішення.
3. Визначить в яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а в яких індивідуальне.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна розглянути, наприклад, ситуацію, коли керівництву необхідно прийняти рішення про закупівлю певної партії товару, сировини, підписання договору із оптовими клієнтами або постачальниками, зниження або підвищення цін на певні види товару, скорочення або розширення штату або виробничих площ підприємства тощо.

Література [1-6, 14-15, 23, 24, 27, 35-38]

Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті

Завдання для самостійної роботи

1. На конкретних прикладах обґрунтуйте важливість невербальних комунікацій в інформаційному обміні.
2. За результатами самостійного вивчення програмних питань підберіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.
3. Спробуйте ідентифікувати фактори, що впливають на процес обміну інформації: в університеті, на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для підготовки відповідей можна базуватися як на публікаціях із періодичних видань ("Бізнес", "Деловой журнал", "Персонал", "Теория и практика управления" тощо), так і на ситуаціях із власного досвіду.

За другим завдання навести 2-3 приклади (описати ситуації), чітко визначити комунікаційну перешкоду та найефективніші засоби їх подолання.

Результати опрацювання третього завдання слід оформити у вигляді таблиці.

Фактори, що впливають на процес обміну інформації в університеті

Опис ситуації	Ідентифікований фактор впливу на комунікаційний процес	Негативні наслідки впливу фактору	Засоби подолання комунікаційної перешкоди
Директор підприємства обмежується зібранням інформації про підрозділи, в яких здійснюються нововведення, від інших посадових осіб, а сам не відвідує трудові колективи.	Поганий зворотній зв'язок	Він не уявляє реальної картини ставлення працівників до здійснюваних у виробництві нововведень.	1. Управлінські дії з боку керівника (періодичні наради з трудовими колективами підрозділів, в яких здійснюються нововведення). 2. Системи зворотного зв'язку (застосування програми “Відкриті двері”, “Говори”, “Через голову”). 3. Система збирання пропозицій.
...

Література [1-6, 10, 12, 14-15, 23, 27, 35-36, 38]

Тема 14. Керівництво та лідерство

Аналітична задача “Визначення стилю керівництва”

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника Вашого факультету або вищого навчального закладу.

Завдання до аналітичної задачі

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть в групі: “Чи доцільно в усіх випадках дотримуватись одного стилю керівництва?”

Методичні вказівки до виконання аналітичної задачі

Для виконання задачі необхідно вибрати людину, діяльність якої ви знаєте.

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, що наведені нижче. Оцінка проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно робить таким чином; 1 бал – ніколи так не поступає.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам приймати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
6. Навчає студентів працювати.

7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається в виховний процес .
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь в обміркуванні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається врахувати різні думки.
20. Якщо надає доручення, то не втручається в хід його виконання.

Визначення результатів аналізу

А. Визначити загальну кількість балів:

Показник у 70-80 балів свідчить про стрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у 30-40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва.

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку Ви аналізуєте, набрала 20 і більше балів, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12-14 балів – то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Література [1-6, 10, 12, 14-15, 23-25, 35-36, 38]

Тема 15. Менеджмент груп та команд

Аналітична задача “Управління конфліктами в організації”

Використовуючи матеріали періодичних видань, проаналізуйте різні види конфліктів: міжособистісних, між особою і групою, міжгрупові, між керуючою та керованою системами.

Завдання до аналітичної задачі

1. Змодельуйте процес управління конфліктом. Який етап найважчий для виконання? Чому?

2. Визначте у якій фазі знаходиться даний конфлікт.

3. Назвіть міжособистісні або структурні методи подолання конфлікту, які можна запропонувати для розв'язання конфлікту, що вже назрів. Які недоліки та переваги кожного з методів?

4. Спрогнозуйте результат від застосування методів розв'язання конфліктів учасниками протистояння.

5. Зробіть висновок про зосередження зусиль менеджерами передусім на стадії попередження конфліктів. Обґрунтуйте чому.

Методичні вказівки до виконання аналітичної задачі

Для виконання завдання необхідно повторити теоретичний курс за тематикою “Управління конфліктами” (природа конфлікту в організації, типи конфліктів, управління конфліктною ситуацією) та ознайомитися з публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо).

Використання запропонованих методів вирішення конфлікту слід обґрунтувати (кількома реченнями) та спрогнозувати реакцію на нього учасниками конфлікту та спостерігачами за конфліктом.

Література [1-6, 10-11, 13-15, 23-25, 35-36, 38]

Тема 16. Відповідальність та етика в менеджменті

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть конкретні приклади прояву соціальної та юридичної відповідальності.

2. В чому полягає значення кодексу етики бізнесу?

Методичні вказівки до виконання завдання

Для опрацювання першого завдання рекомендуємо скористатися книгою “Р.Т. Де Джордж Деловая этика / Пер. с англ. Р.И. Столпера. – СПб., “Экономическая школа”. - М.: Издательская группа “Прогресс”, 2001. Т.1-2”.

Стосовно підготовки відповіді на друге завдання слід враховувати, що в своїй практичній діяльності підприємці та менеджери користуються “неписаним” кодексом, який становить сукупність етичних норм, що регулюють взаєностосунки з партнерами та певні правила підприємницької діяльності, які забезпечують успіх справ. З кодексом пов'язано професійний етикет – встановлений багатолітньою практикою порядок і манери поведінки, а також ритуали та форми безпосереднього спілкування.

В 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. Бути турботливим – турбуватися про те, щоб фірма впливала на інших, намагатися зробити цей вплив найбільш сприятливим.
5. Бути сміливим. Ставитися до інших з повагою, навіть коли це збитково для справи.

Теми рефератів

1. Соціальна і юридична відповідальність в бізнесі.
2. Етика бізнесу та сучасне управління.
3. Етичні нормативи, соціальні ревізії.
4. Навчання етичній поведінці.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

Для підготовки рефератів слід ознайомитися з навчальною літературою (зокрема з підручниками з етики, ділового етикету) та публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо).

Література [1-6, 10, 12, 14-15, 23-25, 35-36, 38]

Тема 17. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

Дати відповіді на питання:

1. Чи можуть ситуаційні зміни бути запланованими наперед? Чому?
2. Чи повинні всі організаційні зміни бути планованими? Чому?
3. Чи на всіх етапах організаційних змін виникає однаковий опір з боку працівників? Відповідь обґрунтуйте.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що під *організаційними змінами* розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Організації можуть *приспосовуватися до змін у середовищі* трьома способами:

- 1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені;
- 2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку;
- 3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосувати середовище до себе.

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К.Левіна.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін;
2. Вибір тактики проведення організаційних змін;
3. Створення умов для здійснення змін;
4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни;
5. Вибір методу здійснення організаційних змін.

Основними *причинами опору організаційним змінам* є невизначеність, власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп працівників, різне сприйняття, відчуття втрати. Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам

Завдання для самостійної роботи №1

Використовуючи матеріали журналу “Бизнес” розділ “Компании и рынки” та журналу “Компаньон”, статті мережі Internet визначте особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах за наступними напрямками:

- Короткий опис та характеристика діяльності підприємства (галузь діяльності).
- Сутність змін.
- Причини змін, в тому числі внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють необхідність проведення змін.
- Підприємець або менеджер (група менеджерів) як організатор перетворень.
- Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни.
- Визначення місця, з якого повинні починатися зміни.
- Причини опору змінам.
- Заходи ефективної реалізації перетворень:
 - зміна структури, що включає в себе будь-які модифікації відносин влади, норми керованості, координаційних механізмів, ступеню централізації чи інших структурних параметрів, в т.ч. департаменталізацію, зміна робочих завдань;
 - зміна технології – модифікація способів виконання роботи, технології виробництва, робочих процесів або обладнання;
 - зміна персоналу, що передбачає зміну у відношеннях, очікуваннях, сприйнятті та поведінці працівників).
- Визначте причини опору змінам з боку працівників, а також методи зниження та подолання опору змінам (навчання та спілкування; залучення до прийняття рішень; допомога та підтримка персоналу; переговори, маніпуляція та кооптація; примушування).
- Розробіть заходи більш ефективних міжособистісних взаємин, що стосуються тренінгів з самоаналізу, створення команди, між групового розвитку, консультацій (з залученням зовнішніх консультантів), широкомасштабного зворотного зв'язку.
- Чи доцільним (можливим) є зміна організаційної культури.
- Методи стимулювання новаторства, креативності та запровадження нововведень.

Методичні вказівки до виконання завдання №1

Для визначення особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах доцільно проаналізувати діяльність з об'єднання, вітчизняних компаній.

Для збору інформації, в якості ключового слова, можна використати „новини компаній”, „тенденції розвитку”, „нововведення”, „зміни структури управління”, „модернізація”. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо організаційних змін провідних вітчизняних організацій.

Зразок інформації наведено нижче:

При розміщенні реклами у друкованих засобах масової інформації рекламне агентство як правило є посередником між клієнтом та видавництвом. За задумом, відносини між видавцями, рекламними агентствами та клієнтами мають виглядати як співпраця зацікавлених сторін, однак у дійсності це не так. В друкованій періодиці має місце тенденція до скорочення накладів загальнонаціональних видань та активізації зацікавленості до спеціалізованих, що суттєво впливає на взаємовідносини в рамках „печатного тандему”.

Завдання для самостійної роботи №2

Використовуючи матеріали журналу „Бизнес” розділ “Компании и рынки”, „Управление” та журналу „Компанийон”, статті мережі Internet визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за наступними напрямками:

- Чіткість встановлених цілей.
- Рівень правового забезпечення процесу управління
- Досконалість та раціональність побудови організаційної структури управління.
- Досконалість підбору персоналу організації;
- Ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація їх кількості на базі використання комп’ютерних технологій, скорочення термінів обробки інформації
- Творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів
- Ступінь участі персоналу в процесі управління;
- Соціально-психологічний клімат в колективі;
- Високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників.
- Підвищення достовірності та повноти управлінської інформації;
- Зростання культури управління;
- Підвищення обґрунтованості прийнятих ресурсів тощо;
- Поліпшення показників фінансово-господарської діяльності організації.

Методичні вказівки до виконання завдання №2

Для визначення ефективності управлінської праці та збору інформації, в якості ключового слова, можна використати “оцінка за кінцевими результатами функціонування об’єкту управління”, “рівень організації роботи апарату управління”, “рівень ефективності праці менеджера”. Отримана інформація є необхідною для вдосконалення процесу управління організацією, що і пропонується здійснити студентам.

Тестові завдання

1. Який з перелічених чинників організаційних змін не відноситься до зовнішніх:
А) валютні кризи;
Б) рішення менеджерів;
В) конкуренти;
Г) постачальники.

2.Ефективність менеджменту – це

- А) результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів;
- Б) показник, що визначається відношенням кінцевого результату, отриманого підприємством, до витрат на управління;
- В) показник, який визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання всіх наявних ресурсів та витрат;
- Г) всі відповіді правильні.

3.Впровадження нового обладнання відноситься до:

- А) зміни у сфері персоналу;
- Б) зміни організаційної структури;
- В) зміни технології та виробництва;
- Г) ре інжинірингу.

4.Який з етапів не відноситься до моделі поглибленого підходу к змінам:

- А) розморожування;
- Б) оцінка і моніторинг;
- В) визначення цілей;
- Г) безпосереднє впровадження.

5.До якої сфери ефективності менеджменту відноситься швидкість прийняття управлінських рішень:

- А) соціальної;
- Б) економічної;
- В) технологічної;
- Г) організаційної.

6.Опір змінам в організаціях виникає внаслідок:

- А) застосування ліберального стилю керівництва;
- Б) виникнення конфліктних ситуацій;
- В) очікування негативних наслідків для себе;
- Г) неефективної системи планування.

7.Управління організаційним розвитком – це:

- А) планування діяльності організації;
- Б) регулювання діяльності підприємства;
- В) мотивування діяльності працівників;
- Г) конкретна функція менеджменту.

8.Економічну ефективність менеджменту визначають за показниками:

- А) якість виробленої продукції;
- Б) швидкість прийняття управлінських рішень;
- В) умови праці;
- Г) рентабельність продукції.

9. Організаційну ефективність менеджменту визначають за такими показниками:

- А) обсяг виготовленої продукції;
- Б) якість виробленої продукції;
- В) стабільність кадрів;
- Г) рівень централізації функцій управління.

10. Опір організаційним змінам відбувається через:

- А) невизначеність ситуації, яка склалася;
- Б) зміну техніки;
- В) неформальні методи прогнозування;
- Г) існування зворотного зв'язку.

Література [1-6, 10, 12, 14-15, 23-25, 35-36, 38]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 336 с.
3. Менеджмент: навч. посіб./ [За ред. С. І. Михайлова]. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЦУЛ, 2012. - 536 с.
4. Менеджмент: Підруч./ [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г. та ін.]. - 2-ге вид. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
5. Практикум з менеджменту: Навч. посіб./Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О., Лайко Г.П.-К.: МАУП, 2006.-Частина 2.-178 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручн. - Вид. 2-ге., випр., доп. - К.: Академвидав, 2007. - 576 с.

Додаткова:

7. 7 нот менеджмента = Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. — 5-е изд. — М.: Журнал Эксперт, 2001. — 656 с. — 65.290-2 С30
8. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — Пер. с англ. — СПб: Питер, 1999. — 816 с. — 65.290-2 Б-75 Б-75
9. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Основи, 2001. — 349 с. — 65.290-2 Б90
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник/ [Веснин В. Р.]. - М.: Проспект, 2010. - 320 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.— 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с. — 65.290-2 В41
12. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук.ред. В.Яцура, Д.Олесевич.-Львів: Бак, 2001.- 624 с.
13. Дафт Р.Л. Менеджмент = Management. — СПб: Питер, 2000. — 832 с. — 65.290-2 Д 21
14. Діденко В. М. Менеджмент: підруч./ Діденко В. М. - К.: Кондор, 2008. - 584 с.
15. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Алерта, КНТ, 2007. - 516 с.
16. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Вильямс, 2000. — 272 с. — 65.290-2 Д76
17. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. / Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Вильямс, 2000. — 398 с. — 65.290-2 Д76
18. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте.— М.: Воскресенье, ЗАО "Принт-Ателье", 1999. — 216 с. —65.290-2 391
19. Классики менеджмента = The IEBM Handbook of management Thinking: Энциклопедия / Пер. Ю.Н. Каптуревский. — Под ред. М. Корнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с. — 65.290-2я2 К47

- 20.Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000. — 352 с. — 65.290-2 К78
- 21.Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч. закладів. — К.: Знання України, 2001. — 300 с. — 65.290-2 К79
- 22.Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест: збірник тестових завдань. - Л.: Львівська політехніка, 2012. - 284 с.
- 23.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту.-К.:Академвидав,- 2 вид. - 2007.- 464 с.
- 24.Кузьмін О.Є, Мельник О.Г Основи менеджменту: Підручник.- К.: “Академвидав”, 2003.-416 с.
- 25.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н. Я. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента. - К.: Академвидав, 2012. - 296 с.
- 26.Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. — СПб.: ИД «МиМ», 1998. — 192 с.
- 27.Менеджмент: навч. посіб./ [Мошек Г. Є., Поканевич Ю. В., Соломко А. С. та ін.]. - К.: Кондор, 2009. - 392 с.
- 28.Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах / За ред. Кредісова А. І. - К.: Знання України, 2006. - 416 с.
- 29.Менеджмент: підручник/ [Федоренко В.Г., Іткін О.Ф., Анін В.І. та ін]; за наук. ред. проф. В.Г. Федоренка. - К.: Алерта, 2008. - 652 с.
- 30.Менеджмент: Понятійно-термін. словник / За ред. Г.В.Щокіна, М.Ф.Головатого, А.В.Антонюка, В.П.Сладкевича.- К.: МАУП, 2007.-744 с.
- 31.Менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб./ Ред. Мошек Г. Є. - К.: Атіка, 2007. - 584 с.
- 32.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента = Management / Пер. с англ. третьего изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с. — 65.290-2 М53
- 33.Основи менеджменту: Навч. посіб./ Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. - К.: Професіонал, 2007. - 496 с.
- 34.Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. - К.: Кондор, 2010. - 581 с.
- 35.Осовська Г.В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручн. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2008. - 664 с.
- 36.Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2011. - 312 с.
- 37.Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций.-К.: МАУП, 2003.-152 с.
- 38.Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб./ [Шморгун Л. Г.]. - К.: Знання, 2010. - 452 с.