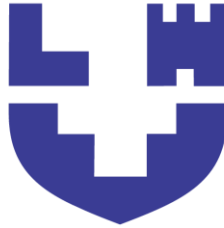


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до самостійної роботи
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 075 Маркетинг
освітня програма – Маркетинг
освітня програма – Цифровий маркетинг
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ

Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № __ від « __ » _____ 2026 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права

_____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ЛНТУ, протокол № __ від « __ » _____ 2026 року.

Завідувач кафедри менеджменту _____ Н.С. Вавдіюк

Укладач: _____ А. О. Тендюк, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЛНТУ.

Рецензент: _____ Н. С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

Відповідальний за випуск: _____ Н. С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

М 50 **Менеджмент** : методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 075 Маркетинг освітня програма Маркетинг, Цифровий маркетинг/ уклад. А. О. Тендюк. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 94 с.

У методичних вказівках міститься в розрізі кожної теми: питання для самоконтролю, тестові завдання для самоконтролю та завдання для самостійного виконання, , список використаних та рекомендованих джерел.

Призначене для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 075 Маркетинг освітніх програм Маркетинг, Цифровий маркетинг

© Тендюк А.О., 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМАТИКА КУРСУ	5
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
ТЕМА 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ	12
ТЕМА 3. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	17
ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	20
ТЕМА 5. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО	28
ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	36
ТЕМА 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	44
ТЕМА 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	59
ТЕМА 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	70
ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ. КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	76
ТЕМАТИКА КППЗ	86
ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Самостійна робота студентів є важливою складовою навчального процесу, яку слід розглядати як спосіб індивідуалізації процесу навчально-професійної підготовки студентів, як основу самоосвітньої діяльності фахівців, вагомий чинник їх професійної мобільності.

Основною метою самостійної роботи студентів є засвоєння знань та їх реалізація, а також формування певних компетенцій, які їм потрібні в майбутній професійній діяльності.

Студентам для засвоєння навчальної дисципліни "Менеджмент" запропоновані такі види самостійної роботи:

- 1) опрацювання та вивчення рекомендованої літератури;
- 2) опрацювання лекційного матеріалу;
- 3) розгляд і опрацювання окремих питань, які не було розглянуто на лекційних заняттях;
- 4) вирішення творчих і практичних завдань за темами навчальної дисципліни;
- 5) підготовка до контрольних робіт.

При виконанні самостійних завдань у студентів повинні формуватися професійні компетентності (предметні, аналітичні, системні та ін.), які ними будуть застосовані в майбутній професійній діяльності на робочому місці.

Навчальна дисципліна "Менеджмент" є нормативною для підготовки бакалаврів освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 075 Маркетинг освітніх програм Маркетинг та Цифровий Маркетинг

ТЕМАТИКА КУРСУ

Теми	Питання для самостійного вивчення студентами
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	Сутність і роль менеджменту в діяльності людини. Сутність управлінської діяльності. Відмінності між менеджментом і управлінням, між менеджером і підприємцем. Менеджмент як наука і мистецтво. Суб'єкт і об'єкт менеджменту. Види менеджменту. Зв'язок менеджменту з іншими науками.
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
Тема 3. Методи менеджменту	Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.
Тема 4. Комунікації в менеджменті	Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Стилі та стратегії комунікацій. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.
Тема 5. Керівництво та лідерство	Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Модель ситуаційного лідерства Ф.Фідлера. Управлінська решітка. Ситуаційна модель керівництва Херсі та Бланшара. Ситуаційне лідерство. Порівняння моделей ситуаційного лідерства. Неформальні лідери. Критерії оцінки стилю менеджера.

Тема Планування як загальна функція менеджменту	6.	Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Стратегічне планування. Види стратегій. Політика, правила процедури.
Тема Організування як загальна функція менеджменту	7.	Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.
Тема Мотивування як загальна функція менеджменту	8.	Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
Тема Контролювання як загальна функція менеджменту	9.	Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролю: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролю. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролю. Інструменти контролю. Критерії ефективного контролю.
Тема Управління групами. Командний менеджмент	10.	Загальне поняття груп. Класифікація груп. Відмінності формальних та неформальних груп та особливості управління ними. Причини виникнення груп. Стадії розвитку групи. Розподіл ділових ролей у організації. Поняття команди. Відмінності групи та команди. Етапи формування та розвитку команди.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття "менеджмент" та необхідність управління організацією.

1.2. Сфери менеджменту.

1.3. Функції менеджменту.

1.4. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Тести для самоконтролю

1. Менеджмент як мистецтво – це форма суспільної практики людей, за допомогою якої забезпечується функціонування і розвиток організації:

- а) так;
- б) ні.

2. Менеджмент як процес управління – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси, процеси, зовнішнє середовище для ефективного досягнення цілей організації.

3. Менеджмент як наука – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

4. Менеджмент як апарат керування – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

5. Менеджмент як категорія людей – це:

- а) самостійна галузь знань;

- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

6. Об'єктом менеджменту як науки є:

- а) керівники різних рівнів управління;
- б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;
- в) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

7. Менеджер – це найманий працівник чи власник підприємства, який займає керівну посаду і наділений повноваженнями прийняття рішень:

- а) так;
- б) ні.

8. Предметом менеджменту як науки є:

- а) керівники різних рівнів управління;
- б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;
- в) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

9. Горизонтальний поділ праці – це:

- а) спеціалізація за галузями менеджменту;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) система, що утворює рівні управління;
- г) посадова ієрархія менеджерів.

10. Вертикальний поділ праці – це:

- а) система, що утворює рівні управління;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) спеціалізація за галузями менеджменту;

г) посадова ієрархія менеджерів.

11. Вид діяльності, що заснований на поділі і кооперації менеджменту та характеризується визначеною однорідністю, складністю і стабільністю впливів на об'єкт з боку суб'єкта управління, – це _____.

12. До базових видів діяльності менеджера належить:

- а) визначення місії фірми;
- б) визначення критеріїв виміру показників діяльності;
- в) підтримання мотивації та комунікації;
- г) привласнення результатів власної праці.

13. Обов'язковою умовою менеджменту є:

- а) створення організації;
- б) розподіл повноважень;
- в) побудова ієрархії;
- г) усі відповіді правильні.

14. Розташуйте школи менеджменту за періодом їх виникнення (за шкалою від 1 – виникла першою, до 4 – виникла останньою):

- а) адміністративна школа управління;
- б) класична школа наукового управління;
- в) кількісна школа управління;
- г) школа людських відносин і поведінкових наук.

15. Конкретний набір обставин, що істотно впливають на організацію в той чи інший конкретний час, – це процес управління:

- а) так; б) ні.

16. Питаннями ефективності праці на нижчих рівнях управління в основному займалися представники:

- а) кількісної школи менеджменту;
- б) класичної школи наукового управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

17. Перенесення уваги в управлінні з його завдань на людину – заслуга представників:

- а) теорії "соціальних систем";
- б) класичної школи наукового керування;
- в) адміністративної школи керування;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

18. Питаннями ефективного управління організацією в цілому, функціями менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством займалися представники:

- а) теорії "соціальних систем";
- б) класичної школи наукового управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

19. Сутність _____ підходу до прийняття управлінських рішень полягає в тому, що відповідна нормам моралі поведінка приносить максимальну користь найбільшій кількості людей.

20. Етика менеджменту діє на таких ієрархічних рівнях:

- а) світовий рівень – гіпернорми;
- б) макрорівень – масштаб підприємства;
- в) мікрорівень – масштаб підприємства і клієнта;
- г) макрорівень – масштаб галузі.

21. Управління розглядається як багатопланове, комплексне явище, яке змінюється і пов'язане з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Це _____.

22. Сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників, це _____.

23. Управління розглядається як процес, що складається із взаємопов'язаних дій:

- а) класичний (традиційний) підхід;
- б) процесний підхід до управління;
- в) системний підхід;

г) ситуаційний підхід до управління.

24. Ці вчені досліджували питання, що стосуються ефективного управління організацією в цілому, функції менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством:

а) Анрі Файоль, Ліндатл Урвік, Джеймс Муні, Макс Вебер;

б) Фредерік Уінслоу Тейлор, Френк і Лілія Гілбрети, Генрі Гант, Генрі Форд;

в) Мері Паркер Фоллетт, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор;

25. Сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників, – це _____.

Ситуаційне завдання 1

Бізнесмен Соколов А.В. вирішив створити приватне підприємство для реалізації своєї ідеї. Коли бізнесмен почав здійснювати свою ідею на практиці, йому довелося вирішувати ряд таких проблем:

- пошук місця розташування головного офісу підприємства;
- формування необхідної суми первинного капіталу;
- вивчення об'єму попиту майбутніх споживачів продукту;
- визначення складу постачальників необхідних ресурсів.

Для вирішення цих проблем потрібно було витратити немало часу, проте, вирішити їх все так і не вдалося бізнесменові, для чого Соколов А.В. вирішив знайти людей, які змогли б підтримати його ідею і дали згоду на спільну роботу. Тепер Соколов А.В. має підприємство, на якому працює 20 осіб.

У структурі апарату управління 2 заступники, 4 начальники відділів і 14 фахівців.

Таким чином, сьогодні, створивши продукцію як результат реалізації своєї ідеї, Соколов А.В. має бізнес, який приносить йому моральне і матеріальне задоволення. Він щодня має справу зі значною кількістю різних людей, зустрічається з торговими представниками, постачальниками і безпосередньо веде телефонні переговори з більшою частиною партнерів.

Він знає майже усіх людей, що співпрацюють з підприємством. Крім того, йому необхідно спілкуватися із співробітниками

підприємства, щоб відпрацювати різні варіанти в процесі прийняття управлінських рішень.

Питання для аналізу:

1. Яку мету ставив бізнесмен Соколов А.В.?
2. Хто є суб'єктом і об'єктом управління на підприємстві?
3. Яка система стосунків склалася на підприємстві?
4. Які потреби задовольняє бізнесмен, працюючи на власному підприємстві?
5. Які зміни сталися в діяльності підприємства з початку його створення і в процесі реалізації ідеї?

ТЕМА 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Охарактеризуйте сутність понять закони та принципи менеджменту.
2. Визначте історичні відмінності у трактуванні бачення ідеології управління.
3. Охарактеризуйте основні принципи управління сучасності.
4. Визначте ключові відмінності сучасних принципів управління та принципів управління в розрізі наукових шкіл.

Тести для самоконтролю

1. Розташуйте школи менеджменту за періодом їх виникнення (за шкалою від 1 – виникла першою, до 4 – виникла останньою):
 - а) адміністративна школа управління;
 - б) класична школа наукового управління;
 - в) кількісна школа управління;
 - г) школа людських відносин і поведінкових наук.
2. Конкретний набір обставин, що істотно впливають на організацію в той чи інший конкретний час, – це процес управління:
 - а) так; б) ні.
3. Питаннями ефективності праці на нижчих рівнях управління в основному займалися представники:
 - а) кількісної школи менеджменту;
 - б) класичної школи наукового управління;
 - в) адміністративної школи управління;

г) школи людських відносин і поведінкових наук.

4. Перенесення уваги в управлінні з його завдань на людину – заслуга представників:

- а) теорії "соціальних систем";
- б) класичної школи наукового керування;
- в) адміністративної школи керування;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

5. Питаннями ефективного управління організацією в цілому, функціями менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством займалися представники:

- а) теорії "соціальних систем";
- б) класичної школи наукового управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

6. Сутність _____ підходу до прийняття управлінських рішень полягає в тому, що відповідна нормам моралі поведінка приносить максимальну користь найбільшій кількості людей.

7. Етика менеджменту діє на таких ієрархічних рівнях:

- а) світовий рівень – гіпернорми;
- б) макрорівень – масштаб підприємства;
- в) мікрорівень – масштаб підприємства і клієнта;
- г) макрорівень – масштаб галузі.

8. Управління розглядається як багатопланове, комплексне явище, яке змінюється і пов'язане з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Це _____.

9. Сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників, це _____.

10. Управління розглядається як процес, що складається із взаємопов'язаних дій:

- а) класичний (традиційний) підхід;

- б) процесний підхід до управління;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід до управління.

11. Ці вчені досліджували питання, що стосуються ефективного управління організацією в цілому, функції менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством:

- а) Анрі Файоль, Ліндатл Урвік, Джеймс Муні, Макс Вебер;
- б) Фредерік Уінслоу Тейлор, Френк і Лілія Гілбрети, Генрі Гант, Генрі Форд;
- в) Мері Паркер Фоллетт, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор;

12. Сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників, – це _____.

13. При прийнятті складних управлінських рішень використовують теорію "Х" та "У":

- а) так; б) ні.

14. До принципів управління, сформульованих А. Файолем, відносяться:

- а) цілеспрямованість, порядок, ієрархічність, винагорода персоналу;
- б) совість, мораль, етика, моральність, дисципліна;
- в) поділ праці, повноваження і відповідальність, централізація;
- г) економічність, ініціативність, скалярний ланцюг.

Ситуаційне завдання 1

Продавець Комарова І.К. (20 років) працює у компанії на випробувальному терміні. У роботі подобається можливість спілкування з людьми, зацікавлена в отриманні досвіду роботи продавцем, ініціативна в роботі з покупцями. Але систематично порушує вимоги до зовнішнього вигляду продавця (молодіжний стиль, відкриті частини тіла) мотивуючи це тим, що не має коштів на оновлення гардероба, посилається на невисоку зарплатню.

Завдання: продумайте і складіть мотиваційну бесіду зі співробітником Комаровою І.К. на відповідність вимогам до стандартів зовнішнього вигляду.

Ситуаційне завдання 2

Підприємство планує розширити мережу мобільних АЗС на Волині та у сусідніх областях. Менеджмент сформував три можливі стратегії розвитку:

1. Активне відкриття нових точок у містах.
2. Фокус на розвитку цифрових сервісів та мобільного додатку.
3. Партнерство з агропідприємствами для спільного використання логістики.

Завдання: Визначте, як принцип цілеспрямованості допоможе обрати оптимальну стратегію.

Сформулюйте *дерево цілей* для компанії.

Поясніть, що може статися, якщо цілі будуть нечітко визначені.

Ситуаційне завдання 3

ФГ «Аміла» планує ввести нову систему екологічного менеджменту ISO 14001. Керівництво має два підходи:

- Впроваджувати систему на основі власного досвіду та інтуїції.
- Використати науково обґрунтовані методи аналізу впливу на довкілля та міжнародні стандарти.

Завдання: Обґрунтуйте, чому важливо дотримуватися принципу науковості в управлінні.

Визначте три наукові методи, які допоможуть оцінити вплив підприємства на екологію.

Запропонуйте, які ризики можуть виникнути у разі ігнорування цього принципу.

Ситуаційне завдання 4

У ТОВ «Агрохолдинг» відсутня чітка організаційна структура. Працівники не завжди розуміють, до кого звертатися за вирішенням проблем. Це призводить до хаосу у комунікаціях і затримок у відвантаженні продукції.

Завдання: Визначте, як вплине впровадження принципу ієрархічності на ефективність роботи.

Опишіть можливі негативні наслідки надмірної бюрократизації.

Ситуаційне завдання 5

У відділі збуту компанії «Аква Прінт» всі менеджери виконують однакові функції, немає чіткого розподілу обов'язків. Це призводить до конфліктів та зниження продуктивності.

Завдання: Запропонуйте, як перерозподілити права та обов'язки між працівниками.

Визначте відповідальність кожного за результат.

Створіть приклад схеми посадових інструкцій.

Ситуаційне завдання 6

У компанії «Еко-Транс Логістик» вирішили впровадити CRM-систему для роботи з клієнтами. Проте ІТ-відділ розробляє систему без узгодження з відділом продажів та бухгалтерією.

Завдання: Поясніть, як принцип системності допоможе уникнути проблем під час впровадження.

Визначте, які підрозділи повинні бути залучені у процес.

Розробіть покроковий план комунікації між відділами.

Ситуаційне завдання 7

ТОВ «Квадро Оіл» хоче підвищити мотивацію персоналу та запропонувало бонусну програму залежно від загальних результатів компанії. Проте частина працівників не розуміє, як саме їхня робота впливає на прибуток.

Завдання: Запропонуйте систему пояснення зв'язку між результатами праці та бонусами.

Опишіть переваги дотримання цього принципу для підприємства.

Визначте можливі ризики та способи їх мінімізації.

Ситуаційне завдання 8

Компанія «Луцьк Агро Трейдинг» розглядає два варіанти логістики експорту продукції:

- орендувати власний транспортний парк;
- співпрацювати з підрядником.

Завдання: Запропонуйте критерії оцінки ефективності та економічності кожного варіанту.

Розробіть рекомендації для керівництва на основі урахування принципів управління.

ТЕМА 3. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Охарактеризуйте сутність та особливості основних груп методів управління.

2. З'ясуйте особливості методів менеджменту як сукупності способів впливу керуючої системи управління на керовану.

3. Деталізуйте особливості та види організаційно-розпорядчих методів управління.

4. Конкретизуйте особливості та основні економічні методи управління.

5. Визначте основні риси та деталізуйте види соціально-психологічних методів управління.

6. Охарактеризуйте механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тести для самоконтролю

1. Рішення – це:

а) вибір найкращої у визначеному змісті альтернативи з безлічі можливих;

б) процес формування безлічі альтернатив;

в) результат процесу ухвалення рішення.

2. Усунути розрив між бажаним та існуючим станами, здійснивши вибір одного з альтернативних варіантів переходу до бажаного стану – це _____.

3. Необхідною умовою здійснення рішення як свідомої вольової дії людини є наявність:

- а) активної групи;
- б) безлічі альтернатив;
- в) керівника підприємства;
- г) мети.

4. Рішення, що реалізуються неформальним, творчим шляхом, без будь-яких суворих правил – це _____.

5. Етапи процесу ухвалення управлінських рішень:

- а) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;
- б) постановка мети рішення проблеми;
- в) реінжиніринг процесів;
- г) контроль, облік, аналіз.

6. Відповідно до теорії прийняття управлінських рішень до етапів процесу ухвалення рішень відносяться:

- а) оцінка очікуваного ефекту реалізації альтернатив;
- б) постановка мети рішення проблеми;
- в) мотивація і стимулювання до виконання завдання;
- г) контроль, облік, аналіз.

7. _____ рішення розробляються групою фахівців, а процес їх прийняття підлягає узгодженню з певними компетентними особами.

8. До методів реалізації стратегії відносять:

- 1). Економічні, адміністративні.
- 2). Розпорядчі, економічні.
- 3). Соціально-психологічні.

9. Вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний, – це _____.

10. Вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом, – це раціональне рішення:

- а) так;
- б) ні.

11. Люди, які більш професійно, ніж ЛПР, знають окремі аспекти проблеми і володіють інформацією, необхідною для прийняття рішення, – це _____.

12. Консультанти з прийняття рішень, що займаються організацією процесу ухвалення рішення – це _____.

13. Управлінське рішення – це більш загальне поняття стосовно поняття "рішення":

- а) так; б) ні.

14. Оберіть етапи процесу ухвалення рішення:

- а) постановка завдання і діагностика проблеми;
- б) постановка мети рішення проблеми;
- в) реінжиніринг бізнес-процесів;
- г) опис можливих станів зовнішнього середовища.

15. Людина, яка на думку оточення, або за своїм службовим становищем повинна вирішувати проблему і нести відповідальність за прийняті рішення, – це _____.

Ситуаційне завдання 1

Ви є менеджером з продажів у мережі книжкових магазинів. Вам надійшла пропозиція придбати партію книг з кулінарії з уцінкою через невеликий брак, допущений у друкарні. Аналогічні книги вже продаються у вашій мережі книжкових магазинів, їх вартість на 40 % більше зниженої в ціні партії.

Запитання: Як ви вчините в цій ситуації? Чи інформуватимете клієнтів про брак і чи встановите знижки на цю продукцію?

Ситуаційне завдання 2

Ви є менеджером у великій компанії з продажу комп'ютерного устаткування. Для того, щоб переговори з потенційними інвесторами пройшли найефективніше, ви вирішуєте звернутися за допомогою до event-агентства, яке може організувати належну зустріч іноземних гостей. Прийміть рішення, до якого агентства з організації урочистостей ви звернетесь, застосувавши критерій сумарної ефективності.

Для цього самостійно: запропонуйте альтернативи event-агентств; продумайте критерії, на підставі яких приймете рішення і обґрунтуйте його. Які методи менеджменту ВИ використовуєте у даній ситуації.

Ситуаційне завдання 3

Ви є власником консалтингової компанії. На отриманий прибуток від діяльності ви вирішуєте купити франчайзинг, оскільки вважаєте, що торгова марка, яку ви придбаєте, має широкую цільову аудиторію. Ви можете розраховувати на отримання стабільного і гарантованого прибутку. Увесь бізнес буде побудований грамотною і професійною командою. Прийміть рішення, у якого консалтингового агентства ви викупите франчайзинг, застосувавши критерій сумарної ефективності.

Для цього самостійно: запропонуйте альтернативи консалтингових компаній; продумайте критерії, на підставі яких приймете рішення і обґрунтуйте його.

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Охарактеризуйте сутність комунікації та комунікаційного процесу.
2. Визначити та дати характеристику основних умов та етапів комунікаційного процесу.
3. Охарактеризуйте особливості та деталізуйте класифікацію основних видів комунікацій.
4. Деталізуйте переваги та недоліки усної, письмової та невербальної комунікації.

5. Охарактеризуйте особливості засобів невербальної комунікації.

6. Конкретизуйте відмінності основних типів комунікаційних мереж.

7. Визначте особливості управління комунікаційними процесами.

8. Деталізуйте основні перешкоди в комунікаційному процесі та правила їх уникнення.

9. Охарактеризуйте особливості стилів та стратегій міжособової комунікації на основі вікна Джохарі.

10. Визначте основні правила ефективної комунікації.

1. Інформація – це:

а) сукупність якісних даних про процеси, що протікають в організації та її оточенні;

б) сукупність якісних і кількісних даних про процеси, що протікають в організації та її оточенні і сприяють подоланню невизначеності;

в) сукупність кількісних даних про процеси, що протікають в організації і сприяють зростанню невизначеності.

2. Потреба в управлінській інформації визначається:

а) ситуацією на ринку;

б) особливістю розв'язуваних завдань (змістом, повторюваністю);

а) організаційною структурою підприємства;

г) наявністю в працівників знаннями, навичками, досвідом.

3. Особливості інформації як ресурсу є його вичерпність:

а) так;

б) ні?

4. Доступність і легкість сприйняття інформації забезпечується:

а) емоційністю повідомлення, яку йому додає загальна інформація;

б) великою кількістю розрахункових даних;

в) наявністю в ній так званого "шуму";

г) способом подачі інформації (усно, письмово).

5. Чутки – це:

- а) специфічна форма управлінської інформації;
- б) інформація загального характеру;
- в) продукт творчості людей, що намагаються пояснити складну емоційно значиму для себе ситуацію при відсутності або нестачі офіційних зведень;
- г) інформація, представлена усно.

6. Технічні можливості комунікаційних каналів характеризують:

- а) пропускну здатність;
- б) статус комунікаційних каналів;
- в) спрямованість комунікаційних каналів;
- г) частоту і масштаб можливих збоїв.

7. Пропускна здатність комунікаційних каналів – це:

- а) кількість інформації, яку необхідно передати цим каналом;
- б) реальний обсяг і швидкість взаємодії, що може здійснюватися з їх допомогою за одиницю часу;
- в) кількість суб'єктів, що беруть участь у комунікації;
- г) частота і масштаб можливих збоїв.

8. До характеристик інформації як ресурсу організації можна віднести:

- а) централізацію;
- б) легкість передачі, у тому числі на основі купівлі-продажу;
- в) симетричність надходження;
- г) можливість зберігання та накопичення.

9. Які комунікаційні канали з'єднують елементи управлінської структури, що належать до різних її рівнів:

- а) діагональні комунікаційні канали;
- б) вертикальні комунікаційні канали;
- в) горизонтальні комунікаційні канали,
- г) багатопшарові комунікаційні канали?

10. Інформаційний обмін полегшують:

- а) стислість, ясність, недвозначність зведень;
- б) надання максимальної кількості інформації з цього питання;
- в) координація процесів обробки інформації;
- г) наявність довгих, красиво сформульованих, поетичних фраз.

11. Для досягнення ефективного інформаційного обміну необхідно здійснювати:

- а) передачу інформації в усному виді;
- б) передачу інформації через офіційних осіб;
- в) контроль над змістом інформації, процесами передачі і прийому;
- г) уніфікацію основних характеристик інформаційних процесів, що забезпечує керування ними і дозволяє заощаджувати засоби.

12. Що таке "шум" у комунікаційному процесі:

- а) будь-які перешкоди, що можуть вплинути на викривлення інформації;
- б) вибір неправильного невербального способу передачі інформації;
- в) технічні перешкоди у вибраному каналі комунікації;
- г) вибір неправильного вербального способу передачі інформації?

13. Назвіть елементи, з яких складається комунікаційний процес:

- а) відправник;
- б) канал;
- в) одержувач;
- г) зворотний зв'язок;
- д) кодування.

Ситуаційне завдання 1

У результаті реорганізації великий виробничий підрозділ розділений на два. Продукція першого підрозділу надходить на друге для подальшої обробки, при цьому переході здійснюється контроль виробів.

Після реорганізації стали виникати конфлікти: другий підрозділ пояснює свій брак неякісною роботою першого, чії недоробки не завжди розкриваються при проміжному контролі. Начальник же ОТК,

що здійснює цей контроль, затверджує, що у виробках можуть бути приховані дефекти, виявити які технічно неможливо. При цьому він вважає, що немає підстав сумніватися у вимогливості його підлеглих відносно якості виробів. Оскільки в конфлікти залучені три сторони, два виробничі підрозділи й ОТК, то залагоджувати їх особливо важко.

Питання для аналізу:

1. Наскільки важливі в цій ситуації організаційні комунікації?
2. Які потоки інформації тут заблоковані?
3. Як уникнути ситуації коли начебто б ніхто не винен, але робота не виконується так, як треба?

Ситуаційне завдання 2

Продавець Петрова А.К. працює у відділі один рік. За час роботи їй вдалося достатньою мірою освоїти асортимент товару відділу, встановити доброзичливі стосунки з колективом співробітників.

За характером спокійна, врівноважена. До роботи ставиться відповідально, виявляє бажання працювати в магазині. Однак у спілкуванні з покупцями ініціативи не проявляє.

Реагує на питання, прохання про допомогу у виборі товару, доброзичлива, але намагається звести це спілкування до мінімуму.

З більшою захопленістю займається розстановкою товару, підтриманням чистоти та порядку в торговому залі, в зв'язку з чим потенційні покупці часто залишаються без уваги продавця і йдуть.

Необхідно: продумати і скласти мотиваційну бесіду зі співробітником Петровою А.К. щодо прояву ініціативи в спілкуванні з покупцями.

Ситуаційне завдання 3

ТОВ «Маркет-Плюс» — мережа магазинів побутових товарів, яка останнім часом зіткнулася з двома проблемами.

По-перше, після реорганізації складського комплексу один великий підрозділ був поділений на два окремі відділи: відділ приймання товарів та відділ комплектації замовлень. Між ними виникли конфлікти через зростання кількості помилок у замовленнях. Відділ комплектації стверджує, що помилки виникають через неправильне приймання товарів. Працівники відділу приймання переконані, що всі товари перевіряються належним чином. Служба

контролю якості пояснює ситуацію тим, що частину дефектів або помилок неможливо виявити на етапі приймання.

По-друге, керівник магазину звернув увагу на роботу продавця-консультанта Петрової А.К., яка працює в компанії вже рік. Вона добре знає асортимент продукції, відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків та підтримує порядок у торговому залі. Проте Петрова рідко проявляє ініціативу у спілкуванні з покупцями. Вона відповідає на запитання клієнтів, але сама не пропонує допомогу, через що частина відвідувачів залишає магазин без покупки.

Керівництво компанії вирішило проаналізувати ситуацію з точки зору ефективності організаційних комунікацій та мотивації персоналу.

Завдання до кейсу.

Поясніть, яку роль відіграє інформація в управлінні організацією.

Визначте, які комунікаційні канали використовуються між:
відділом приймання товарів;
відділом комплектації замовлень;
службою контролю якості.

Які види комунікаційних бар'єрів («шумів») можуть виникати в даній ситуації?

Визначте, які інформаційні потоки можуть бути заблокованими або викривленими.

Запропонуйте заходи для покращення інформаційного обміну між підрозділами.

Ситуаційне завдання 4

На підприємстві ТОВ «Вектор» працівники почали активно обговорювати можливе скорочення персоналу. Причиною стали чутки про зменшення обсягів замовлень. Офіційної інформації від керівництва не надходило. Працівники почали хвилюватися, продуктивність праці знизилася, а декілька цінних співробітників розпочали пошук нової роботи.

Завдання: Визначте роль чуток у цій ситуації.

Якої інформації не вистачає працівникам?

Які комунікаційні канали має використати керівництво?

Розробіть план дій для подолання негативних наслідків чуток.

Сформууйте повідомлення керівника для працівників.

Ситуаційне завдання 5

Менеджер із продажу отримав від клієнта термінове замовлення та передав інформацію усно начальнику складу. Через значне навантаження начальник складу забув повідомити працівників про нове замовлення. Товар не був відвантажений вчасно, клієнт відмовився від співпраці.

Завдання: Визначте елементи комунікаційного процесу.

На якому етапі стався збій?

Який «шум» виник у процесі передачі інформації?

Як можна організувати систему передачі інформації для уникнення подібних ситуацій?

Які канали комунікації доцільно використовувати в даному випадку?

Ситуаційне завдання 6

У компанії впровадили нову CRM-систему. Працівники отримали електронний лист з інструкцією, але більшість його не прочитала. Через місяць з'ясувалося, що лише 30% співробітників використовують систему правильно.

Завдання: Чому інформація не була сприйнята належним чином?

Які вимоги до управлінської інформації були порушені?

Які канали комунікації варто було використати додатково?

Як забезпечити ефективний зворотний зв'язок?

Запропонуйте комплекс заходів щодо підвищення якості внутрішніх комунікацій.

Ситуаційне завдання 7

Маркетинговий відділ пообіцяв клієнтам поставку нової продукції через два тижні. Виробничий підрозділ дізнався про це лише після підписання договору і повідомив, що для запуску виробництва необхідно не менше місяця.

У результаті компанія не виконала зобов'язання перед клієнтом.

Завдання: Які комунікаційні канали були відсутні або працювали неефективно?

Які інформаційні потоки були порушені?

Яку роль відіграє зворотний зв'язок у цій ситуації?

Як змінити систему внутрішніх комунікацій?

Запропонуйте регламент погодження рішень між підрозділами.

Ситуаційне завдання 8

Керівник щодня надсилає співробітникам десятки електронних листів, повідомлень у месенджерах та службових записок. Працівники перестали уважно читати повідомлення, через що часто пропускають важливі доручення.

Завдання: Яка проблема виникла в інформаційному обміні?

Як надлишок інформації впливає на якість управлінських рішень?

Які принципи ефективної комунікації порушені?

Як структурувати інформаційні потоки?

Розробіть правила корпоративних комунікацій для організації.

Ситуаційне завдання 9

Працівники компанії працюють у різних містах України. Частина співробітників використовує електронну пошту, частина – месенджери, інші надають перевагу телефонним дзвінкам. Через це виникають непорозуміння, дублювання завдань та затримки виконання проєктів.

Завдання: Які проблеми комунікацій виникли в організації?

Які канали комунікації доцільно використовувати для різних видів інформації?

Як забезпечити єдиний інформаційний простір?

Які інструменти цифрових комунікацій варто впровадити?

Розробіть рекомендації для керівника команди.

Ситуаційне завдання 10

Клієнт звернувся зі скаргою на якість обслуговування. Менеджер прийняв звернення, але не передав інформацію керівнику. Через тиждень клієнт залишив негативний відгук у соціальних мережах, який набув широкого розголосу.

Завдання: Визначте елементи комунікаційного процесу.

Яка інформація була втрачена?

Які наслідки відсутності зворотного зв'язку?

Як організувати систему роботи зі скаргами клієнтів?

Запропонуйте алгоритм внутрішнього інформаційного обміну щодо звернень споживачів.

Ситуаційне завдання 11

Підприємство запускає новий продукт. Для успішної реалізації проекту необхідна взаємодія відділів маркетингу, виробництва, логістики та продажу. Проте кожен підрозділ працює окремо, не обмінюючись інформацією про поточний стан виконання завдань.

Завдання: Які типи комунікацій необхідно забезпечити?

Які інформаційні потоки повинні бути організовані?

Як забезпечити координацію діяльності підрозділів?

Які цифрові інструменти можна використати для обміну інформацією?

Розробіть схему комунікацій для проектної команди.

ТЕМА 5. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Охарактеризуйте основні функції керівника.
2. Деталізуйте відмінності керівника та лідера.
3. Визначте основні типи впливу та влади.
4. Визначте сутність понять лідерство й авторитет.
5. Охарактеризуйте поняття стилю керівництва, його особливості й види.
6. Здійсніть порівняльну характеристику типів керівників.
7. Охарактеризуйте основні особливості поведінкових теорій лідерства.
8. Охарактеризуйте основні особливості ситуаційних теорій лідерства.
9. Деталізуйте особливості «Решітки» менеджменту, як двовимірного опису стилю керівництва.
10. Деталізуйте вимоги до сучасного стилю керівництва.

Тести для самоконтролю:

1. Особливості положення керівника в організації:
 - а) керівник повною мірою відповідає за загальні результати діяльності організації;
 - б) керівник делегує відповідальність за прийняття стратегічних рішень працівникам;

в) керівник вищого рівня керування приймає тільки стратегічні рішення;

г) керівник має необмежені можливості спілкування з колективом.

2. Такі якості керівника, як здатність стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес, більше цінуються на:

а) нижчих рівнях керування;

б) середніх рівнях керування;

в) вищих рівнях керування;

г) всіх рівнях керування.

3. Що розумів А. Файоль під єдиноначальністю:

а) один підлеглий повинен підкорятися тільки одному керівнику;

б) за виконання кількох завдань повинен відповідати тільки один менеджер;

в) за виконання одного завдання повинен відповідати тільки один працівник;

г) за виконання одного завдання повинен відповідати тільки один менеджер?

4. Здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей – це _____.

5. Сучасний керівник – це:

а) професіонал – автор рішень, стратегії, планів;

б) начальник, що пропонує підлеглим необхідні дії, які ті зобов'язані виконувати;

в) організатор – творець умов діяльності виконавців;

г) виконавець, що може реалізувати будь-яку функцію на підприємстві.

6. Наявність яких якостей людини визначає її як керівника:

а) особистісних;

б) ділових;

в) професійних;

г) психологічних?

7. Такі якості керівника, як вміння спілкуватися, концептуальні навички, більше цінуються на:

- а) нижчих рівнях керування;
- б) середніх рівнях керування;
- в) вищих рівнях керування.

8. До особистісних якостей керівника відносяться:

- а) освіта, ерудиція, пошук нових форм роботи;
- б) толерантність, чесність, справедливість;
- в) вміння керувати собою, своїм поведінням, відносинами з оточуючими людьми;
- г) ініціативність, оперативність у рішенні проблем, здатність сконцентруватися на головному.

9. Які психологічні методи може використовувати керівник для управління групою, відділом:

- а) методи формування психологічного клімату в колективі;
- б) методи заохочення;
- в) методи покарання;
- г) методи професійного відбору та навчання?

10. Лідерство – це:

- а) здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) потенційна або реальна можливість впливу на оточення;
- г) широкий спектр конкретних якостей людини, що базуються на системі його цінностей.

11. Влада – це:

- а) здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) потенційна або реальна можливість впливу на оточення;

г) широкий спектр конкретних якостей людини, що базуються на системі його цінностей.

12. Фактори, що визначають боротьбу за владу:

- а) особисті мотиви;
- б) стратегічні цілі;
- в) нестача ресурсів;

13. Що характеризує стиль керівництва:

- а) форму взаємин керівників і підлеглих;
- б) зв'язок кооперації та мотивації;
- в) зв'язок кооперації і координації;
- г) схему підпорядкованості та відповідальності?

14. Показники ефективності стилю керівництва – це:

- а) загальні результати діяльності організації;
- б) чіткість і раціональність дій персоналу;
- в) рівень ініціативи і творчої активності виконавців;
- г) сприйняття керівників колективом і оточенням.

15. Інструментом яких методів менеджменту є стиль керівництва:

- а) соціально-психологічних;
- б) адміністративних;
- в) правових;
- г) економічних?

Психологічний тест "Чи можете ви бути лідером?"

1. Ви підкоряєтеся іншим людям:

а) найчастіше немає – 2; б) іноді – 1; в) звичайно спокійно виконую вказівки лідера або старшого – 0?

2. Ви вважаєте свою думку правильною:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) я не претендую на знання істини – 0?

3. Ви критикуєте інших людей:

а) частіше так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?

4. Ви впевненні у своїх силах:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) звичайно не дуже – 0?

5. Ви є цілеспрямованою людиною:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?

6. Ви прагнете керувати іншими людьми:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?

7. Ви прагнете бути лідером:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?

8. Ви любите одержувати схвалення виконаної роботи:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) не обов'язково – 0?

9. У вас розвинена сила волі:

а) більшою мірою – 2; б) у середньому ступені – 1; в) незначно – 0?

10. Ви прагнете бути найкращим:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?

11. Ви прагнете змагатися в роботі:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?

12. Ви ставитеся до конкурентів у роботі:

а) з явною антипатією – 2; б) без особливої симпатії – 1; в) нейтрально або доброзичливо – 0.

13. Ви ставитеся до чужих успіхів:

а) болісно – 2; б) нейтрально – 1; в) зі схваленням – 0.

14. Вам у більше подобаються партнери:

а) ділові й заповзятливі – 2; б) різні – 1; в) добрі – 0.

15. Ви вважаєте, що відносини в колективі повинні бути:

а) тільки діловими – 2; б) різні – 1; в) у першу чергу людськими – 0.

16. Ви критикуєте ледачих людей:

а) часто й різко – 2; б) іноді – 1; в) рідко й спокійно – 0.

17. Ви вважаєте себе діловою людиною:

а) так – 2; б) в основному – 1; в) у незначному ступені – 0?

18. Ви можете ігнорувати думку оточуючих людей:

а) звичайно – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?

19. Ви можете зневажати обов'язками заради успіху в справі:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) за особливої необхідності – 0?

20. Ви любите самотність:

а) звичайно – 0; б) іноді – 1; в) ні – 0?

21. Ви любите давати поради:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

22. Ви любите виділятися серед інших людей:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

23. Ви любите бути в центрі уваги оточуючих людей:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

24. Ви наполегливі в досягненні поставленої мети:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

25. Ви легко сходитеся з новими людьми:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

26. Ви прагнете до підвищення на посаді:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

27. Ви любите брати на себе відповідальність за свої вчинки:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

28. Ви можете брати на себе відповідальність за тих, хто користується вашими порадами й вказівками:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

29. Ви любите протегувати іншим людям:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

Якщо ви набрали:

від 1 до 20 балів, то ви точно не лідер і вдалим начальником швидше за все не будете; вам слід ґрунтовно попрацювати над собою, щоб бути більш впевненою людиною. Якщо ви мрієте про посаду начальника, то заспокойте свої амбіції, бо додаткова відповідальність за інших людей може викликати у вас занадто велику психологічну напругу, створити сильний щиросердечний дискомфорт, який поступово розхитає ваше психічне й фізичне здоров'я. І тоді вже ніщо не буде вам у радість. А ваші комплекси неповноцінності будуть неабияк прогресувати у своєму розвитку й впливі на вашу самооцінку, що може знизити вашу адаптивність у житті взагалі;

від 21 до 45 балів, то у вас гарні задатки лідера. Ви рівною мірою можете успішно виконувати доручення начальства й бути керівником невеликого підрозділу. Якщо вам хочеться стати явним лідером, то краще ще попрацювати над собою в розвитку рішучості й наполегливості, цілеспрямованості й організованості, енергійності й оптимізму, дипломатичності й самостійності, умінні робити необхідне враження на навколишні й переконувати партнера у своїй правоті легко й невимушено. І пам'ятайте, що краще просуватися життям й службовими сходами поступово, а не різкими стрибками. Це підвищить імовірність вашого успіху на кожній наступній сходинці нагору й дасть вам можливість краще адаптуватися на кожному новому місці. Звичайно, якщо робота переважно творча, а не адміністративна, то вам, що називається, "і карти в руки". Консультація із психологом або психоаналітиком може допомогти вам правильно представити свою особистість у цілому й окремі сильні й слабкі її сторони, намітити програму свого розвитку по перетворенню свого зовнішнього й внутрішнього іміджу;

від 46 до 60 балів, то ви – природжений лідер. Але вам обов'язково необхідно підібрати собі вдалі "кадри" у якості

заступників і головних помічників. Ваша особистість так само потребує корекції. Бажане максимально зменшити нетерплячість і категоричність, максималізм і прямолінійність, відчайдушність і агресивність, імпульсивність і задержуватість, екстравагантність і навіженство, упертість і надмірну педантичність. Дуже корисно розбудовувати інтуїцію й проникливість, дипломатичність і психологічну гнучкість, терпіння й терпимість до чужих недоліків і слабостям.

Ситуаційне завдання 1

Ви затвердені на посаді начальника відділу. Колектив з вами не знайомий. Підготуйте тези свого виступу перед працівниками відділу, дотримуючись такого плану:

1. Що ви можете розповісти про себе як про людину й фахівця (ваше минуле, сьогодні, плани на майбутнє)?

2. Які мотиви спонукали вас прийти саме в цей відділ і обійняти посаду начальника?

3. Ваше відношення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які завдання ви прагнули б вирішувати?

4. Що ви очікуєте від колективу, у чому прагнете знайти підтримку й розуміння?

5. Як ви уявляєте собі майбутнє відділу, трудового колективу, його діяльність, громадське життя й перспективи росту?

Ситуаційне завдання 2

Нова пошта є одним із найбільших логістичних операторів України. Після початку повномасштабної війни у 2022 році компанія зіткнулася з беспрецедентними викликами: руйнуванням логістичної інфраструктури, релокацією персоналу, перебоями в електропостачанні, загрозами безпеці працівників та необхідністю швидкого відновлення роботи відділень на деокупованих територіях.

Керівництво компанії ухвалило рішення не лише зберегти робочі місця, а й продовжувати розвиток мережі. Для цього необхідно було забезпечити ефективне лідерство на всіх рівнях управління.

У Волинському регіоні директор філії отримав завдання відкрити нові відділення та забезпечити безперебійне обслуговування клієнтів. Частина працівників була мобілізована, деякі переїхали в інші області, а навантаження на персонал значно зросло.

У колективі виникли такі проблеми:

- працівники відчували емоційне виснаження;
- зросла кількість конфліктів між підрозділами;
- співробітники побоювалися змін та додаткового навантаження;
- знизилася ініціативність персоналу;
- нові працівники потребували швидкої адаптації.

Керівник філії мав обрати стиль лідерства, який дозволив би забезпечити виконання стратегічних завдань і водночас підтримати команду.

Завдання для аналізу:

1. Аналіз стилю лідерства

2. Визначте, який стиль лідерства буде найбільш ефективним у цій ситуації:

авторитарний;

демократичний;

ліберальний;

ситуаційний;

трансформаційний.

Обґрунтуйте відповідь.

3. Оцінка лідерських компетенцій

Які компетенції повинен продемонструвати керівник філії?

4. Запропонуйте дії керівника щодо:

підтримки морального стану працівників; адаптації нових співробітників; підвищення ініціативності персоналу; зменшення конфліктів у колективі.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

2. Основні елементи системи планування

3. Класифікація цілей організації.

4. Процес постановки цілей.

5. Етапи процесу планування.

6. Політика, правила, процедури.

Тести для самоконтролю

1. Планування – це:

- а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей;
- б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- в) дії суспільства, спрямовані на прояв об'єктивних закономірностей;
- г) безліч рішень.

2. Планування (прогнозування) полягає у:

- а) формулюванні цілей підприємства в загальному виді;
- б) виборі найкращої альтернативи з безлічі можливих;
- в) систематичному пошуку можливостей діяти;
- г) прогнозуванні наслідків дій у заданих умовах.

3. Процес планування в організації включає:

- а) поточний контроль за виконанням плану;
- б) установлення цілей діяльності організації;
- в) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;
- г) розробку стратегії діяльності організації.

4. Особливості тактичного планування:

- а) невеликий період часу (1 – 5 років);
- б) широкий спектр планових завдань;
- в) плани розробляються на рівні керівництва середньої ланки;
- г) плани розробляються на рівні керівництва вищої ланки.

5. Тактичне планування характеризується:

- а) великим періодом часу (від 5 років);
- б) вузьким спектром планових завдань,
- в) розробкою комплексного плану з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища,
- г) розробкою планів на рівні керівництва середньої ланки.

6. До принципів процесу планування відноситься:

- а) принцип дискретності планування;

- б) принцип систематичності планування;
- в) принцип єдиноначальності і колегіальності у виробленні рішень;
- г) принцип взаємозв'язку.

7. Необхідність обліку цілей, обмежень і зовнішнього поля, у якому діє підприємство, відображає:

- а) принцип дискретності планування;
- б) принцип систематичності планування;
- в) принцип відношення до суспільства;
- г) принцип взаємозв'язку.

8. Необхідність обліку взаємозв'язку між стратегічними зонами господарювання в межах базової галузі діяльності відображає:

- а) принцип дискретності планування;
- б) принцип систематичності планування;
- в) принцип відношення до суспільства;
- г) принцип взаємозв'язку.

9. Планування оптимізується в тій частині процесу, де це можливо, а інші частини розробляються без залучення методів оптимізації, але дають кращий результат. Це:

- а) принцип розумної оптимальності;
- б) принцип систематичності планування;
- в) принцип відношення до суспільства;
- г) принцип взаємозв'язку.

10. Кінцевий стан, якого організація прагне досягти у визначений момент у майбутньому, – це план:

- а) так; б) ні.

11. Правильно сформульовані цілі повинні:

- а) апріорі перевищувати можливості організації;
- б) бути зорієнтованими в часі;
- в) бути чітко сформульованими усно;
- г) бути реалістичними, досяжними.

12. Яке з наведених понять характеризує погляд на причину існування організації з погляду самої організації:

- а) завдання організації;
- б) мета організації;
- в) місія організації;
- г) план організації.

13. Яке з наведених понять деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її завдань, характеризує погляд на причину існування організації з погляду самої організації:

- а) завдання організації;
- б) мета організації;
- в) місія організації;
- г) план організації.

Ситуаційне завдання 1

Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з працівників повинен виконувати конкретні завдання, що впливають з цілей організації. У зв'язку з цим керівництво, перш за все, зобов'язане знайти ефективний спосіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів людей, які їх вирішують. Постановка цілей і розробка відповідних політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також відіграють мотивація і контроль. Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень. Для того щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності і повноважень.

Питання для аналізу:

1. Якщо ви – менеджер, то які зі своїх завдань і повноважень ви могли б, на вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю за виконанням завдання ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, то чи вправі ви зняти з себе за них відповідальність повністю?
4. Які свої завдання і повноваження ви ніколи нікому делегувати не будете?

Ситуаційне завдання 2

Ви затвержені начальником відділу підприємства. З колективом відділу ви не знайомі, але попередньо інформовані про ситуацію, яка склалася на цей момент. Завтра ви безпосередньо приступите до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися.

Подумайте, які завдання вам треба розв'язати, з ким зустрітися, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Ви не повинні бути захоплені зненацька у свій перший день. Подумайте, що й у якій послідовності ви будете робити в перший день роботи. Пам'ятайте, що підлеглі багато очікують від вас: порад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження або зміни звичного укладу роботи, заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, похвали й т. п.

Вас свідомо або несвідомо будуть порівнювати з колишнім начальником. Усі ваші дії, висловлення, пропозиції, зауваження будуть оцінюватися. З першого ж дня підлеглі будуть прогнозувати вашу поведінку в майбутньому й зіставляти з нею свої надії.

Самостійно: розробіть план першого робочого дня.

Евристичне завдання 1

"Оцінка стратегічного плану реформування підприємства"

Необхідно виконати діагностику стратегічного плану реформування машинобудівного підприємства "Дельта". Організаційно-технічні заходи стратегічного плану реформування підприємства сприяють скороченню чисельності на 120 осіб. Обсяг продукції за планом і звітом – 123 000 тис. грош. од. Виробництво продукції на одного працівника зі звіту складає 320 тис. грош. од.

Необхідно: розрахувати підвищення продуктивності праці і чисельності працівників за стратегічним планом реформування машинобудівного підприємства "Дельта".

Ситуаційне завдання 3

Запорука успішності бізнесу – у правильній стратегії перемоги. А ще у команді, яка цю стратегію розуміє і розділяє. Саме тому robota.ua вже котрий рік долучає до стратегування ключових співробітників, які впливатимуть на ефективність реалізації прийнятих на наступний рік рішень.

Щоб зробити все максимально правильно, robota.ua довіряє супровід процесу стратегування професійним фасилітаторам – консалтинговій агенції Strategy-UP.

Протягом вже багатьох років поспіль robota.ua активно займається стратегічним плануванням, в якому бере участь вся команда лідерів. Цей процес дозволяє нам детально проаналізувати макроекономічні показники, технологічний ландшафт, динаміку ринку праці та інші ключові аспекти.

Етапи процесу стратегічного планування robota.ua

1. Підготовчий етап. Детальний брифінг фасилітаторів із CEO та інтерв'ю з управлінською командою. Це потрібно для того, щоб глибше зрозуміти запит: контекст, особливості бізнесу та очікування від стратегування. Команда має однаково знати «на березі»: що буде найкращим результатом стратегування і що ми хочемо врахувати в процесі.

Погодження сценарію стратегічних сесій. Це співтворчість фасилітаторів та нашої команди. Нам потрібно вирішити, з яких «пазлів» буде складатися наш хід думок, які питання ми будемо собі ставити та у якій логічній послідовності. Далі фасилітатори продумують вправи, завдяки яким дискусія буде конструктивною та динамічною.

На основі сценарію сесій та вправ, фасилітатори пропонують учасникам зробити певну «домашку» до сесій. Це потрібно для того, щоб всі отримали «концентрат користі» під час зустрічі, а не витрачали час на пошук необхідної інформації.

2. Етап створення єдиного інформаційного поля щодо сценарію розвитку подій.

Ми розробили три варіанти сценаріїв майбутнього та обрали один, який взяли за основу подальшої роботи над стратегією. Для обраного сценарію ми зробили аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (PESTLE фреймворк).

Результат цього етапу: визначені ключові драйвери/можливості росту бізнесу та виклики/загрози, які можуть сповільнити нас. Це наша «реальність» і точка «А», з якої ми стартуємо.

3. Етап: створення цілей. Як сказав Марк Твен, той, хто не знає, куди прямує, дуже здивується, потрапивши не туди. У нашій довгостроковій бізнес-стратегії ми вже визначили п'ять ключових векторів. Стратегічні вектори – це фокуси уваги компанії, яких

потрібно дотримуватися, щоб досягти річних цілей.

Тому на сесії ми визначили для кожного вектору очікуваний результат, який ми хочемо отримати в кінці наступного року. Це наша точка «Б», до якої ми обираємо прийти.

4. Етап: синхронізація. Далі ми порівняли п'ять стратегічних векторів з тими ключовими викликами та можливостями, які обрали на першому етапі. Таким чином ми отримали дуже чітку картинку: для кожного стратегічного вектора ми розуміли, що саме йому може заважати, а що навпаки – допомагати.

Отже, тепер ми знаємо на чому фокусуємось, що буде найкращим результатом наших зусиль, а також буде сприяти та заважати нам туди прийти. Прийшов час з'єднати нашу точку «А», де ми є зараз, з точкою «Б», де ми хочемо бути.

Це наш шлях, який буде складатися з проєктів та ініціатив.

5. Етап: створення ідей проєктів та ініціатив

Щоб мати справді проривні дії, що призведуть до значущих змін, нам потрібен правильний мозковий штурм. Це означає пропонувати ідеї не тільки для того, щоб досягти цілей. Але і для того, щоб скористатися можливостями та обійти ймовірні перешкоди, які ми обрали для кожного стратегічного вектора.

6. Етап: вибір найпотужніших проєктів на наступний рік

Щоб прийти до цього етапу, ми зробили багато «домашньої роботи»:

Визначили критерії вибору найкращих проєктів у кожному стратегічному векторі.

Підготували для кожного проєкту його «паспорт»: цілі, етапи, ресурси, ризики. Нам потрібні були розрахунки та цифри – для того, щоб приймати рішення не інтуїтивно, а зважено.

На самій сесії задача кожного проєктного лідера була презентувати всій команді «паспорт» проєкту. І далі ми всі разом визначали пріоритетність проєктів за відповідними критеріями.

В результаті ми мали чітку дорожню карту на 2024 рік: для кожного стратегічного вектора обрані головні проєкти, за які проголосувала вся команда.

7. Додатковий етап

Пам'ятаєте, на початку ми створили три варіанти сценаріїв майбутнього та обрали один для основної стратегії? Але у нас залишилися ще два альтернативних, про які ми також подумали:

Визначили маркери, за якими ми ідентифікуємо настання кожного сценарію..

Розробили превентивні дії: що ми маємо зробити найближчим часом..

Домовились про реактивні дії: що зробимо за умови настання кожного з цих сценаріїв..

Наші лайфхаки:

Поставитися до стратегування як до проекту, де є визначена проектна команда (у нашому випадку CEO та Key Management).

Зафіксувати чіткі цілі проекту, таймінг та склад учасників кожної сесії.

Проводити синхрони між сесіями з фасилітаторами та командою проекту. Рефлексія за результатами, гнучке та швидке внесення змін у наступну сесію (якщо побачили в цьому потребу).

Робити додаткові підготовчі завдання між сесіями. Ми називаємо їх «домашками» – коли учасники готують певну інформацію, збирають дані, рахують цифри, щоб на самій сесії обговорювати інформацію, а не втрачати дорогоцінний час на її пошук.

Проводити стратегічні сесії спринтами – раз на тиждень. Замість того, щоб «вкластися в три дні». Це дозволило нам ясно виконувати поточну, тактичну роботу і свідомо, рівномірно інвестувати енергію у стратегічні речі.

Мотодилогія стрегісного планування:

У стратегування є три головні мети:

Створення спільного контексту і взаєморозуміння всіх учасників.

Пошук альтернатив і проривних ідей.

Прийняття ключових рішень:

Довгострокове бачення та річні цілі: чого хочемо досягнути і як поміряємо наш успіх?

стратегічні вектори: на яких діях для цього будемо фокусуватися? ЩО робити?

ключові проекти у кожному векторі: ЯК саме реалізувати, те, ЩО ми вирішили робити? Які ресурси потрібні? Які ризики

врахувати? Хто і коли буде імплементувати?

Щоб зробити процес стратегування максимально простим та зрозумілим, ми пропонуємо працювати етапами.

Кожен етап включає:

Підготовку команди (ми пропонуємо шаблони та пояснюємо, як з ними працювати).

Стратегічну сесію (пів дня-день) з фасилітацією вправ та дискусій.

Результат: набір ухвалених рішень, які стають «вкладом» у наступний етап.

Таким чином, команда створює стратегію, збираючи послідовно на столі всі «пазли» в єдину картину. Ми називаємо це безшовним процесом – коли кожен результат на кожному етапі є цим «пазлом».

Завдання:

1. Визначте елементи стратегічного планування, які були реалізовані в компанії robota.ua.
2. Проведіть SWOT-аналіз підходу до стратегічного планування компанії.
3. Компанія використовувала PESTLE-аналіз. Визначте фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність robota.ua.
4. На основі кейсу визначте:
 - Що є точкою «А»?
 - Що є точкою «Б»?
 - Яку роль відіграють стратегічні вектори?
5. Чому перед формуванням проєктів необхідно було визначити можливості та загрози?

ТЕМА 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.

2. Поняття та складові організаційної діяльності.

3. Повноваження, обов'язки, відповідальність.

4. Процес делегування повноважень і відповідальності.

5. Типи повноважень: лінійні, функціональні.

6. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
7. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація.
8. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії.
9. Департаменталізація. Взаємодія структур організації

Тести для самоконтролю

1. Організація – це:

- а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- в) дії суспільства, свідомо спрямовані на найбільш повний прояв об'єктивних закономірностей з обліком відповідних факторів;
- г) функція керування, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками та їх групами й узгодження їх діяльності.

2. Функція управління, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками та їх групами й узгодження їх діяльності, – це _____.

3. Організаційна діяльність – це:

- а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- в) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя і конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх загальної діяльності;
- г) функція керування, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками та їх групами й узгодження їх діяльності.

4. Процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя і конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх загальної діяльності, – це _____.

5. У процесі організаційної діяльності керівнику слід:

- а) шукати ефективні рішення і компроміси;
- б) приймати рішення тільки на основі свого досвіду;
- в) займатися розробкою цілей і місії організації;
- г) створювати атмосферу взаємної поваги.

6. Під час організаційної діяльності менеджерів необхідно виявити відповідність між:

- а) планованими показниками і результатами;
- б) стимулом і винагородою;
- в) масштабністю і складністю робіт;
- г) відповідальністю і повноваженнями.

7. Визначення масштабу і складності процесу праці дозволяє:

- а) удосконалити систему оплати й умотивованості праці;
- б) визначити ступінь самостійності в прийнятті рішень;
- в) вибрати стимули мотивації;
- г) формувати цілі діяльності організації.

8. Розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей, – це _____.

9. Поділ праці – це:

- а) групування робіт і видів діяльності у визначені блоки;
- б) розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

- в) процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи і повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, що приймає на себе відповідальність за її виконання;

- г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих цьому менеджерів.

10. Групування робіт і видів діяльності у певні блоки за основними функціями управління в організації – це _____.

11. Процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи

і повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання, – це _____.

12. Повноваження – це:

а) сукупність спеціалізованих робіт, що менеджер, який займає визначену посаду, повинен виконувати у процесі досягнення конкретної мети;

б) сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності і прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї ролі в процесі керування організацією;

в) сукупність інструментів мотивації, що дозволяють досягти цілей організації;

г) сукупність кваліфікаційних характеристик, властивих певній посаді.

13. Сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності і прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї ролі у процесі керування організацією, – це _____.

14. Норма керованості на вищих рівнях управління:

а) до 15 осіб;

б) до 3 осіб;

в) до 30 осіб;

г) до 7 осіб.

15. Норма керованості – це параметр, що визначає:

а) побудову організації – високу або плоску структуру;

б) систему мотивуючих впливів в організації;

в) діапазон планування;

г) період досягнення цілей організації.

16. Основними стадіями процесу формування організаційної структури є:

а) формування загальної структурної схеми, розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними, регламентація організаційної структури;

б) визначення основних напрямків діяльності, підготовка і реєстрація документів, створення підрозділів, відділів і служб;

в) регламентація організаційної структури, формування загальної структурної схеми, розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;

г) аналіз середовища, визначення сфери бізнесу й основних цілей; оформлення та реєстрація документів, розробка складу підрозділів.

17. Проектування організації — це:

а) розробка кількісних характеристик апарату управління;

б) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;

в) формування структури, яка найбільше відповідає меті й завданням організації;

г) розробка органіграм — документів, що регламентують взаємодію рівнів управління і підрозділів.

18. Зазначте особливості бюрократичних організаційних структур:

а) ефективні для роботи в нестабільних умовах;

б) заохочення ініціативи, творчого підходу до справи;

в) перевага формальної сторони управління над змістовною;

г) перевага змістовної сторони діяльності над формальною.

19. Організаційної структура управління, яка ґрунтується на територіальній, споживчій, продуктивній департаменталізації, має назву:

а) матричної;

б) дивізійної;

в) проектної;

г) неформальної.

20. Перевагами лінійної організаційної структури є:

а) відповідальність кожного за виконання свого завдання, надійний контроль та дисципліна;

б) спеціалізація діяльності функціональних керівників;

в) розвантаження вищого керівництва;

г) обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

21. Недоліками матричної організаційної структури є:

- а) складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- б) в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- в) виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проєктів;
- г) можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем.

22. Перевагами дивізійної організаційної структури є:

- а) внутрішньофірмова конкуренція;
- б) дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- в) забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- г) чіткість і простота взаємодії, неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок.

23. Основні рівні управління в організації — це:

- а) виробничий, кадровий, фінансовий, збутовий;
- б) вищий, середній, нижчий;
- в) центральний, проміжний, периферійний;
- г) централізований, координуючий, організуючий, виконуючий.

24. Співвідношення централізації та децентралізації визначається:

- а) розподілом повноважень між лінійними та функціональними менеджерами;
- б) рівнями, на яких розробляються і приймаються управлінські рішення в організації;
- в) кількістю підлеглих підрозділів у одного керівника;
- г) кількістю та різноманітністю функцій, які виконуються підрозділами.

10. В основі одного із напрямків класичної теорії організації, лідером якого був Ф. Тейлор, лежить ідея про те, що:

- а) необхідно розроблювати принципи проєктування і функціонування організації в цілому;
- б) робота виконавців може і повинна вивчатися за допомогою

наукових методів;

в) у кожній організації співіснують кілька взаємопов'язаних підсистем;

г) зміни зовнішніх умов призводять до змін організаційної структури підприємств.

25. Зазначте переваги лінійної структури управління:

а) лінійні менеджери звільнені від оперативного керівництва виробництвом;

б) формування у співробітників самостійності, ініціативи при виконанні завдань;

в) особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу, оперативність у прийнятті рішень;

г) ефективність управління організацією нічим не обмежується, вище керівництво приймає тільки основні рішення.

26. До бюрократичних організаційних структур належать:

а) лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна;

б) адаптивна, матрична, проектна, проблемно-цільова;

в) сітьова, інтегрована, партисипативна, асоційована;

г) виробнича, фінансова, кадрова, маркетингова, стратегічна.

27. До показників, які характеризують раціональність організаційної структури, належать:

а) рівень централізації управління, норма керівництва, баланс розподілу прав і відповідальності;

б) економічність, адаптивність, оперативність, надійність, продуктивність;

в) збільшення обсягів випуску продукції, прибуток, собівартість, якість продукції;

г) фінансовий стан, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, кількість конфліктів.

28. Згідно з концепцією життєвого циклу, організація на етапі розробки структури має такі особливості:

а) структура організації стабілізується, запроваджуються правила, визначаються процедури, зростає роль вищого керівництва;

б) збільшується випуск продукції, розширюється ринок надання послуг, структура управління ускладнюється, децентралізація в прийнятті рішень;

в) нечіткі цілі, високі творчі можливості персоналу, ентузіазм;

г) зменшення попиту на продукцію, скорочення ринку, висока плинність персоналу, збільшується кількість конфліктів.

29. Централізована форма управління використовується:

а) підприємствами з дивізіональною організаційною структурою;

б) у великих диверсифікованих компаніях, які налічують у своєму складі значну кількість підприємств і підрозділів;

в) для підвищення самостійності та ініціативи менеджерів середньої та низової ланки підприємства;

г) на невеликих підприємствах, які випускають нескладну однотипну продукцію для географічно сконцентрованого ринку.

Ситуаційне завдання 1

Google був заснований у 1998 році двома аспірантами Стенфордського університету – Сергієм Брін і Ларрі Пейджем, які розробили спосіб ранжування випадкових результатів пошуку за їхньою релевантністю. Цей спосіб поклав початок неймовірно потужній пошуковій системі, що швидко зібрала відданих користувачів. Пошукова система дала змогу швидко знаходити інформацію через простий і зрозумілий інтерфейс. Також вона дала змогу Google продавати рекламу, чітко націлену на інтереси людини.

Зростання компанії було стрімким. У 2001 році Брін і Пейдж запросили на посаду виконавчого директора Еріка Шмідта, колишнього технічного директора Sun Microsystems і виконавчого директора Novell. У 2004 році компанія випустила на ринок акції, отримавши 1,6 млрд дол. Це було одне з найбільш очікуваних публічних розміщень акцій за всю історію. За управління Шмідта компанія притримувалась широкоюї, але конкретної місії:

«Організувати усю інформацію і зробити її корисною і доступною в усіх куточках світу». Це примушувало компанію дедалі ширше використовувати ключові компетенції – пошук і продаж реклами – у блогах, онлайн-платежах, соціальних мережах та інших

видах інформаційної діяльності.

До 2016 року Google (з 2015 року – як частина холдингу Alphabet Inc.) отримував дохід більше 86 млрд дол. щорічно і мав більше 57 тис співробітників. Незважаючи на свій розмір, компанія відмовилась від ієрархії та бюрократії і зуміла зберегти атмосферу малого стартапу. Як зазначав під час інтерв'ю Шмідт: «Інновації – це завжди справа рук однієї людини чи малої команди, яка може дозволити собі таку розкіш: придумати ідею і працювати над нею. Зворотних прикладів не існує. Так було 100 років тому і так буде ще через 100 років. Інновації – це така річ, яка не з'являється під дулом пістолета. Тому важливо, щоб навіть за відсутності збалансованого життя, у вас залишався час на роздуми. Щоб ви могли сказати: «так, мабуть я працюю не там, де треба» чи «здається, я дещо придумав». Креативність не визнає розкладів»

Відповідно до цього переконання інженери Google погруповані у малі технологічні команди з правом приймати досить значні рішення. Кожна деталь у штаб-квартирі – від спільних офісів з м'якими канапами до відпочинкової зони і великого кафе компанії, відомого під назвою «У Чарлі» (Charlie's Place) – була спланована для заохочення неформального спілкування і співпраці. Менеджери описують Google гнучку технократичну структуру з невеликим числом рівнів управління, в якій ресурси і контроль розподіляються відповідно до якості ідей працівників, а не за посадами чи старшинством. Шмідт зазначає: «Ми дуже старались уникнути в Google будь-якої дивізійної структури, яка заважає співпраці між відділами. Це важко. Тому я розумію, чому хтось прагне створити відділення і призначити президента. Але якщо ми зробимо так, ми розірвемо неформальні зв'язки, які у відкритій культурі сприяють такій потужній співпраці. Якщо люди у компанії розуміють її цінності, вони повинні самі організувати свою роботу над найбільш цікавими проблемами»

Ключовий момент у організаційній структурі Google – це система мотивації, яка вимагає, щоб увесь технічний персонал присвячував 20% свого часу інноваційним проектам на свій власний вибір. Такий бюджет для інновацій – це не просто така собі поблажка для творчих працівників, це святий обов'язок кожного розвивати нові ідеї продуктів. Як зазначав один з інженерів Google: «Це не просто можливість робити щось цікаве у вільний час, це обов'язок звільнити

час під інновації. Чорт, у мене немає хорошого «двадцятивідсоткового» проекту, а він мені дуже потрібен. Я не збираюсь пропонувати якусь дурницю, щоб зіпсувати собі характеристику.» Для менеджерів існує така ж мотивація. Кожен менеджер зобов'язаний присвятити 70% часу основним обов'язкам, 20% спорідненим, але іншим проектам і 10% - повністю новому продукту. Як стверджує Маріса Маєр, директор з пошукових продуктів, значна частка нових продуктів і характеристик Google (в тому числі і Gmail та AdSense) були результатом оцих 20% часу, виділених інженерами.

Енді Гроув (колишній виконавчий директор Intel) у своєму подкаст- інтерв'ю Стенфордському університету стверджував, що структура компанії виглядає хаотичною, навіть зазначив: «якщо дивитись ззовні, то організаційна структура Google більш за все нагадує величезну модель броунівського руху» і задався питанням – невже Шмідт дійсно вірить, що така модель буде ефективною завжди. У свою чергу Шмідт відповів: «У нас є такий важливий секрет: не всі відділи компанії працюють «хаотично». Наш юридичний відділ, фінансовий. Наш відділ продажів, який має стандартний план продажу. У нас нормальне стратегічне планування, нормальна інвестиційна діяльність, наші злиття і поглинання відбуваються дуже традиційно. Просто вся увага спрямована на творчу частину Google, ту, де виникають і плануються нові продукти – а це зовсім інша річ. І ми вважаємо, що така структура цілком може масштабуватись у майбутньому. Малі команди ідуть вперед, а решта компанії підхоплює і наздоганяє.

Завдання:

1. Назвіть переваги і недоліки того, що творчі відділи Google управляються як гнучка технократична структура з невеликим числом рівнів управління.

2. Як культура Google впливає на те, яких співробітників компанія може привабити і втримати?

3. Які основні проблеми, на вашу думку, можуть виникати через те, що в компанії творчі відділи мають дуже відмінну новаторську структуру, а інші відділи – цілком традиційні?

4. Деякі аналітики стверджують, що вільна структура Google і присвячення 20% робочого часу власним проектам стали можливими тільки тому, що попередній успіх Google створив «фінансову

подушку» для компанії. Чи ви погоджуєтесь з цим твердженням? Чи зміг би Google зберегти свій управлінський стиль, якби зіткнувся з гострою конкуренцією?

Ситуаційне завдання 2

Останніми роками у світовій практиці менеджменту особлива увага приділяється вдосконаленню організаційних структур управління підприємством. Це природно, оскільки має велике значення при організації менеджменту. Як відомо, є різні типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична. Нагадаємо, що лінійна структура включає два блоки: один зайнятий виробництвом, інший – реалізацією товару. У її межах визначаються права і обов'язки усіх учасників. Вона використовується в невеликих фірмах з однорідною і нескладною технологією. Управління здійснюється за схемою: начальник (директор) майстер виробництва, що управляє виробництвом, виконавці (робітники). Лінійно-штабна структура утворюється шляхом створення спеціалізованих служб (штабів) при кожному лінійному керівнику. Наприклад, при керівнику з виробництва створюються служби (штаби): постачання, упаковки, транспортування і т. д. Функціональна структура є модифікацією лінійно-штабної структури. Різниця полягає в тому, що персонал штабів функціональної структури наділений не дорадчо-виконавчими правами, а правом керівництва і прийняття управлінських рішень. Дивізійна структура будується не за функціональною ознакою, а за продуктами, ринками або по групами обслуговуваних споживачів. Кожен підрозділ розглядається як "центр реалізації", "центр прибутку", "центр інвестицій". Адміністрації фірми підкоряються тільки загальні відділи (фінансовий, юридичний та ін.). Матрична структура складається з постійних управлінських груп (центральна служба фірми, служби функціональних менеджерів) і груп конкретних нових продуктів або проєктів, що формуються. Вона використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто міняється.

Для вирішення проблеми в такі групи з функціональних відділів прямують співробітники і необхідні ресурси. Після рішення завдань співробітники повертаються у свої відділи.

Питання для аналізу:

1. Яка організаційна структура, на вашу думку, є найбільш сучасною та ефективною?
2. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?

Ситуаційне завдання 3

Створіть концептуальну модель підприємства з виробництва хлібобулочних виробів. Підприємство випускає такий асортимент виробів: хліб український, батон нарізний, булочку міську, рогалики, бублики кминні, бублики з маком та інші хлібобулочні вироби.

Питання для аналізу:

1. Які ресурси потрібно підприємству?
2. Які функціональні області діяльності існують на підприємстві?
3. Які типи технологій використовує підприємство?
4. Проведіть горизонтальний і вертикальний розподіл праці.
5. Яку структуру апарату управління ви можете запропонувати, представте її схематично.

Ситуаційне завдання 4

Американські експерти Петерс та Уотермен виявили найбільш дієві підходи, що успішно реалізуються найефективніше керованими західними корпораціями. На думку цих дослідників, ефективне керівництво сучасними фірмами має тенденцію до створення середовища, яке сприяє успішному використанню нових можливостей та пристосуванню організації до змін. Гнучка структура стала нормою, хоча базова форма залишається стабільною, тобто часті реорганізації здійснюються навколо чіткого "вістря". Метою таких змін є створення структур, здатних адаптуватися до стратегії та уникати гальмуючих тенденцій. Далі подані окремі підходи, виявлені Петерсом та Уотерменом:

1. Організаційний фундамент більшості добре керованих компаній має досить стабільну форму (переважно децентралізовані підрозділи), яка є базою для вирішення усіх поточних завдань.
2. Усі інші елементи організаційної структури повинні залишатися плаваючими та гнучкими, щоб зберегти можливість

відповідати на зміни умов зовнішнього середовища (проектні групи, малі підрозділи для виявлення та перевірки нових можливостей).

3. Персонал та окремі продукти часто переміщуються з одного підрозділу в інший для підвищення ефективності, конкурентної сили тощо.

4. Більшість ефективно керованих компаній мають порівняно невеликий штат на рівні корпорацій, і значна кількість персоналу перебуває поза офісом майже весь час.

5. Функціональні підрозділи дають добрий розвиток для базових видів діяльності, однак вони не здатні швидко пристосовуватися і схильні до ігнорування важливих змін.

6. Ключем до створення підприємливої, адаптивної організації є малий розмір. Щоб зберегти підрозділи малими, необхідно виділяти нові види діяльності у самостійні підрозділи.

Необхідно: обговорити ці твердження в колективі.

Ситуаційне завдання 5

Обдумайте ситуації та зробіть вибір (а, б, в). Чому Ви зробили саме такий вибір? Чим він зумовлений? Обговоріть результати.

1. Службовець телефонує Вашому секретарю і просить організувати розмову з Вами з приводу нещодавно прийнятого Вами рішення. Ви:

- а) поговорите з ним самі;
- б) попросите надіслати доповідну через його начальника;
- в) зателефонуєте начальнику цього службовця і доручите йому зайнятися цією проблемою.

2. Один з лінійних менеджерів виявляє на підприємстві зайві, дорогі чи невиправдані виробничі операції. Він, як Вам здається, повинен:

- а) написати доповідну начальнику виробництва;
- б) письмово викласти суть питання своєму начальнику;
- в) самому спробувати вирішити проблему.

3. Ваш конкурент виходить на ринок з новим товаром, активно витісняючи Вас з ринків збуту. Ви:

- а) вимагаєте від керівника служби маркетингу подати звіт про вжиті заходи;
- б) запрошуєте експерта для оцінки ситуації;
- в) оперативно створюєте компетентну команду для вирішення

проблеми.

4. Ваш конкурент Вас випередив. Збут Ваших нових товарів призупинився, хоча їх якість була високою. Ви:

- а) доручаєте відповідальному за маркетинг посилити роботу;
- б) призначаєте нового менеджера з виробничих питань;
- в) перебудовуєте весь хід виробництва нових товарів і скорочуєте їх випуск.

Ситуаційне завдання 6

Раціональне використання часу надзвичайно потрібне керівнику та й будь-якому сучасному фахівцю, а тимчасова компетентність припускає правильне сприйняття часу («почуття часу»), уміння оптимально розподіляти його, будувати реалістичну програму реалізації цілей у часі. Пропонована вправа сприяє підвищенню тимчасової компетентності фахівця.

Інструкція

Встановіть, що вам заважає краще використовувати свій час. З цією метою до кожного з наступних висловлень напишіть не менш п'яти закінчень:

1. У мене занадто мало часу, тому що...
2. У мене було б більше часу, якби...
3. Я витрачаю занадто багато годин дарма, тому що...
4. Я занадто мало можу впливати на планування свого часу, тому що...

Гарненько помізкувавши над цими питаннями, ви з'ясуєте ті перешкоди, що заважають більш оптимальної самоорганізації.

Практичне завдання 1

Побудуйте організаційну структуру управління великою корпорацією, яка передбачає створення:

1. Штаб-квартири (рада директорів, президент, віце-президенти з виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, наукових досліджень).

2. Відділення за напрямками діяльності: жіночий одяг, чоловічий одяг, дитячий одяг, врахуйте, що кожен з продуктових напрямів має свій апарат управління.

3. Виробництво жіночого одягу охоплює три стратегічних зони господарювання (СЗГ), а саме: пошиття модного молодіжного одягу

невеликими партіями, масове пошиття спецодягу, пошиття одягу великих розмірів.

4. Виробництво чоловічого одягу охоплює дві СЗГ: пошиття модного молодіжного одягу невеликими партіями, пошиття одягу великих розмірів.

5. Виробництво дитячого одягу охоплює дві стратегічних зони господарювання: одяг для немовлят та одяг для дітей віком 3-5 років великими партіями.

Інші завдання:

1. Охарактеризувати основні вертикальні та горизонтальні комунікації.

2. Проаналізувати основні проблеми, що вирішуються на рівні штаб-квартири корпорації.

3. Як оптимально розподілити проблеми стратегічного управління між штаб-квартирою та керівниками продуктивних відділень.

4. Як можна вдосконалити та спростити організаційну структуру управління корпорацією.

Психологічний тест "Уміння делегувати повноваження"

Дайте відповідь на такі запитання позитивно або негативно:

1. Продовжуєте ви працювати після закінчення робочого дня?
2. Працюєте ви довше, ніж ваші співробітники?
3. Часто ви виконуєте за інших роботу, з якою ті цілком могли б впоратися самі?
4. Вдається вам знайти, якщо це потрібно, підлеглого або колегу, який допоміг би вам?
5. Знають ваш колега, підлеглий (або ваш шеф) ваші завдання й сферу діяльності досить добре, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?
6. Вистачає вам часу на планування ваших завдань і діяльності?
7. Чи буває "завалений" ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтеся з відрядження?
8. Займаєтеся ви ще справами й проблемами з тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за вами до останнього підвищення службою?
9. Часто ви буваєте змушені відкладати важливе завдання, щоб

виконати інші?

10. Часто вам доводиться "поспішати", щоб дотримати важливих строків?

11. Чи витрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?

12. Ви самі диктуєте більшу частину своїх записок, кореспонденції й звітів?

13. Чи часто до вас звертаються із приводу завдань, не виконаних вашими підлеглими?

14. Вистачає вам часу на суспільну й представницьку діяльність?

15. Прагнете ви до того, щоб усюди бути в курсі справ і мати інформацію про все?

16. Чи коштує вам більших зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?

17. Чи берете ви регулярно роботу додому?

Підрахуйте, скільки раз ви відповіли позитивно:

0~3 відповіді "так": ви делегуєте відмінно!

4~7 відповідей "так": у вас є резерви для поліпшення делегування.

8 і більше відповідей "так": делегування представляє для вас серйозну проблему. Для розв'язання її ви повинні приділити серйознішої уваги.

ТЕМА 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Значення людського фактору в управлінні організацією.

2. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

3. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації.

4. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.

5. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.

6. Зіставлення теорій мотивування.

7. Засоби мотиваційного впливу.

8. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

9. Інструменти нейромотивації.

Тести для самоконтролю

1. Мотивація – це:

- а) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття недопіку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами;
- г) процес задоволення працівників.

2. Спонування – це:

- а) умови, у яких людина змушена здійснювати конкретну діяльність;
- б) відчуття нестачі чого-небудь, що має певну спрямованість і сконцентроване на досягненні мети;
- в) примушення кого-небудь до певної діяльності;
- г) створення зацікавленості будь-кого до конкретної діяльності.

3. Особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття недоліку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами – це _____.

4. Створення умов, що дозволяють робітникові відчувати, що він може задовольнити свої потреби таким поведженням, яке забезпечує досягнення цілей організації – це _____.

5. Винагорода – це:

- а) перелік конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
- б) умови, за яких робітники можуть задовольнити свої потреби;
- в) потреба, усвідомлена з погляду необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій;
- г) процес спонукання працівників до діяльності.

6. Перелік конкретних засобів, що базуються на системі

цінностей людини, – це _____.

7. Теорії мотивації поділяються на:

- а) лінійні, штабні і функціональні;
- б) змістовні і процесуальні;
- в) адміністративні і функціональні;
- г) вузькоспеціалізовані і широкоспеціалізовані.

8. Змістовні теорії мотивації:

- а) базуються на аналізі того, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення цілей і як вона вибирає свою лінію поведінки;
- б) представлені теоріями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда та ін.;
- в) представлені теоріями В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та ін.;
- г) базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх поведінки, а отже, і діяльності.

9. Процесійні теорії мотивації:

- а) базуються на аналізі того, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення цілей і як вона вибирає свою лінію поведінки;
- б) представлені теоріями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда та ін.;
- в) представлені теоріями В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та ін.;
- г) базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх поведінки, а отже, і діяльності.

10. Яка теорія мотивації описує потреби, що є придбаними (вони розвиваються на основі навчання і життєвого досвіду та роблять помітний вплив на поведінку людини):

- а) теорія Ф. Герцберга,
- б) теорія А. Маслоу;
- в) теорія В. Врума;
- г) теорія Д. МакКлелланда?

11. Відповідно до якої теорії наявність потреби не є єдиною необхідною умовою для мотивації (людина також повинна сподіватися, що обраний нею тип поведінки призведе до наміченої мети):

- а) теорії Ф. Герцберга;
- б) теорії А. Маслоу;
- в) теорії В. Врума;
- г) теорії Д. МакКлелланда?

12. Відповідно до якої теорії мотивації люди суб'єктивно оцінюють отриману винагороду, співвідносячи її з витраченими зусиллями і винагородою інших людей:

- а) теорії Ф. Герцберга;
- б) теорії С. Адамса;
- в) теорії В. Врума;
- г) теорії Д. МакКлелланда?

13. Відповідно до якої теорії мотивації справедливо твердження: чим більше зусилля додається до роботи, тим більше вона є стимулюючим фактором для людини та сприяє підвищенню ефективності її діяльності:

- а) теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- б) теорія справедливості С. Адамса;
- в) теорія очікувань В. Врума;
- г) теорія "трудова інвестиція".

14. За якою теорією мотивації в психіці людини є два рівнобіжні рівні розвитку – вищий і нижчий (задоволення потреб одного рівня за допомогою засобів іншого неможливо):

- а) теорією двох факторів Ф. Герцберга;
- б) теорією справедливості С. Адамса;
- в) теорією очікувань В. Врума;
- г) теорією Л. Виготського?

15. В основі цільового методу стимулювання лежать такі психологічні закономірності:

- а) контроль працівника над умовами праці;
- б) надання цілям більшої мотивуючої сили;
- в) справедлива оцінка роботи;
- г) надання цілям чіткої форми приводить до підвищення мотивації.

Ситуаційне завдання 1

Президент звернувся до консалтингової фірми із проханням оптимізувати велику кількість паперової роботи на нижчому рівні керування. Проаналізувавши ситуацію, консультанти порекомендували придбати потужний комп'ютер. Пропозиція ґрунтувалася на можливій економії в 3 млн. доларів за десять років роботи машини. Після серії нарад на вищому рівні керівництво страхової компанії ухвалило рішення щодо покупки комп'ютера. Цей розв'язок був доведений до менеджерів середнього рівня, які за допомогою своїх людей і відділу кадрів почали переглядати штатний розклад. Більша частина одноманітної паперової роботи тепер виконувалося з використанням комп'ютера, а роботу, що залишалася, повинні були виконувати канцелярські працівники.

Проблема полягала в тому, що згідно з розробленим планом, 60 % роботи необхідно було виконувати з використанням комп'ютера. Тому не дивно, що багато з людей почали турбуватися про свою зайнятість у майбутньому. Керівництво спробувало покінчити із цими побоюваннями категоричною заявою, що направить усі свої зусилля на пошуки робіт в інших підрозділах для персоналу, який заміщається. Виконуючи свої обіцянки, протягом першого місяця фірма перевела 30 % свого персоналу в інші підрозділи. Але цей рух навіть підсилив занепокоєння серед інших працівників.

Один з них сказав: "Запам'ятайте мої слова. У компанії просто немає роботи для всіх. Це лише справа часу, коли фірма оголосить про необхідність звільнення багатьох з нас". Така заява відповідала негативному настрою інших працівників. Особливу активність у бесідах із працівниками фірми виявив провідний спеціаліст відділу, начальник якого недавно звільнився.

Через деякий час керівництво помітило, що бажання до співробітництва у цих людей зменшується. І керівники, і системні інженери, які були зайняті переглядом обов'язків технічного персоналу, побачили, що багато працівників не бажають відповідати на запитання про завдання й мету їх роботи, а ті, хто відповідали, давали мінімум інформації. Один з менеджерів сказав, що службовці вороже ставляться до них. Інший додав: "Вони вважають, що їх звільнять, тому вони роблять усе можливе, щоб заплутати нас". Подібний хід подій призвів до того, що перехід на комп'ютеризовану систему й налагодження діяльності самої компанії закінчилося на три

тижні пізніше. Що ж насправді відбулося з канцелярськими працівниками? Нікого не звільнили, робочі місця були знайдені для всіх службовців. Провідні співробітники одержали нові умови роботи.

Питання для аналізу:

1. Які загальні принципи стимулювання були порушені при вдосконаленні організації роботи?

2. Змогло би керівництво страхової компанії використовувати правила, які випливають із принципу цілеспрямованості?

3. Порушення якої моделі мотивації в страховій компанії привело до наявної ситуації?

4. Який зв'язок існує між потребами, інтересами й цілями? Які зв'язки були порушені керівництвом компанії?

5. Який принцип був узятий керівництвом компанії для проведення змін? Досягли вони поставленої мети?

6. Що б ви зробили на місці керівництва, щоб провести в компанії ефективні зміни?

Діагностичне завдання

"Ієрархія потреб за А. Маслоу"

Ціль: активна форма обговорення ієрархії потреб А. Маслоу й з'ясування можливості використання ідей цієї концепції в керуванні людьми.

Вихідні теоретичні положення:

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

А. Маслоу припустив, що люди у своїх мотиваціях керуються п'ятьма видами потреб. Потреби формують ієрархію, у якій наступна потреба стає мотивом лише після того, як отримана попередня. Ієрархія потреб за А. Маслоу виглядає таким чином:

✓ потреби в самовираженні – вищий рівень;

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

Методичні вказівки

1. Відповідайте на запитання в завданні й заповніть таблицю, що додається до нього.

2. Обговоріть персональні результати, значимість потреб і як результати відповідей вплинуть на вибір підходу до керування людьми.

Завдання

1. Відповісти на запитання.

2. Підрахувати бали таким чином:

Вписуються набрані бали в дужки відповідно до номера кожного твердження:

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

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

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

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

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

Зазначити в таблиці підсумковий результат у кожному ряді відповідно до загальної суми балів для кожного типу мотивації.

	-12	-10	-8	-6	-4	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самовираження												
Самоствердження												
Соціальні потреби												
Потреби безпеки												
Фізіологічні потреби												

3. Скласти звіт.

Вихідні дані: Такі твердження мають 7 варіантів відповіді: повністю позитивні (+3); позитивні (+2); не зовсім позитивні (+1); не знаю (0); не зовсім негативні (-1); негативні (-2); повністю негативні (-3).

Позначити один із семи запропонованих варіантів відповіді на такі питання:

1. Спеціальне підвищення зарплати проводиться тому, хто дуже добре виконує роботу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Більш досконалий опис виконуваної роботи є корисним, бо працівник знає, що від нього очікується	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Працівникам потрібно нагадувати, що від їхньої працездатності залежить конкурентоспроможність компанії	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Керівник повинен приділяти велику увагу фізичним даним працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Керівник повинен затрачати багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Індивідуальна придатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Байдушний контроль часто приводить до пригуплення сприйняття	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Працівники прагнуть вірити, що їх професіоналізм і мистецтво придадуться в роботі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для збереження працівників важливі виплати допомоги при звільненні й страхові програми	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Майже кожену роботу можна зробити більш стимулюючою, що інтригує	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Багато працівників готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджмент може продемонструвати великий інтерес у справах співробітників шляхом підтримки заходів після роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордість за роботу є кращою винагородою	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

14. Працівники прагнуть вважати себе кращими у виконуваній ними роботі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Взаємини в неформальних групах дуже важливі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість виконуваної роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Можливість спостерігати вище керівництво важлива для працівника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Працівники люблять, щоб був мінімум контролю при складанні програм роботи й розв'язку питань	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безпека роботи важлива для працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Для працівника дуже важлива наявність гарного устаткування	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Ситуаційне завдання 2

Ви є менеджером одного з найбільших інвестиційних фондів прямого інвестування в Україні. Яким чином ви б довели партнерам, що в Україну можна інвестувати засоби? Як би ви формували команду персоналу, яким кандидатам віддавали б перевагу. Які методи мотивації персоналу ви б використовували у своєму інвестиційному фонді?

Ситуаційне завдання 3

Є такий коуч-погляд на цю тему - "Оточіть себе людьми, яких не потрібно мотивувати працювати на вас". З цим посилом можна погодитися – якщо співробітник не поділяє цінності компанії, будь-якого мотивації рано чи пізно стає йому мало. Мова мотивації існує, щоб сказати «дякую» тим, хто відзначився, а іноді – щоб нагадати, чому в якийсь момент вони обрали саме нашу організацію.

Така мова добре знайома персоналу кафе «Укроп» – вербальна та невербальна, матеріальна та нематеріальна. До матеріальних способів можна віднести традиційні премії за перевиконання плану з добових виручок та переробки в сезон – для співробітників зали; за розробку рецептів, які потім вводяться в меню – кухарям.

Оскільки «Укроп» має досить широка партнерську сітку з музеями, клубами та театрами, співробітники мають можливість

вибирати серед спектаклів та концертів ті, що їм подобаються, а підприємство домовляємося про проходки.

Але найважливіший аспект мотивації персоналу – ідейність бізнесу. Вегетаріанські заклади залучають насамперед тих людей, які поділяють наш спосіб життя, а тому хочуть стати частиною команди. Еко-підхід, який ми транслюємо, поширюється не лише на меню у закладах, а й на взаємодію всередині колективу та зовні.

Не випадково керівники говорять про те, що кожен може відчувати себе «частиною цілого» у великому організмі «Укропа», незалежно від того, шеф-кухар закладу ти чи офіціант. Керівництво чує своїх співробітників, звертає увагу на їхні коментарі між справою або цілеспрямовано проводить анкетування, щоб дізнатися, як стати кращими для своїх працівників. Адже люди – це головне, і в «Укроп» неодноразово в цьому переконувалися.

Коли людина ставиться до чужого, по суті бізнесу як до своєї справи, автоматично вона стає для тебе більше, ніж просто найманий працівник. Мабуть, немає рецепта краще, ніж щире залучення директора, який може підійти і запитати, як справи. Звичайно, стало складніше це робити, коли штат виріс із 25 осіб до 70-ти, але на цьому людському підході збудовано весь так званий HR в «Укропах».

Каталізатором процесу «роботи з любові» періодично виступає тимбілдинговий момент – за традицією, перед відкриттям нової точки персонал виїжджає в ліс на «мотузковий курс».

Корпоративи, які трапляються офіційно на Новий рік та на День народження першого «Укропа», доповнюються приводами з боку самих співробітників – дні народження хлопців, дні народження їхніх кафе тощо. Тут, звичайно, є небезпека перегину «зеленої тусовки», який трапився з нами в один момент, але згодом був акуратно врегульований. Діти приходили до колективу, знайомилися, починали дружити, і робочий процес відходив на другий план – адже мотивом прийти вранці був не заробіток чи праця, а бажання побачити інших. І це може позначитися на сервісі. У тому числі гість кафе, якому має сподобатися не лише фалафель чи буряковий крем-суп, а й те, як його винесли та з яким настроєм.

З настроєм працювати найскладніше. Крім обстановки, на людину діє безліч зовнішніх чинників, до яких «УКРОП» не має жодного відношення. Але чудово, якщо співробітник вміє бути усвідомленим у цьому і не стріляти на поразку словами та емоціями,

коли він не в дусі.

Що стосується управлінського складу, тут у гру додаються вагоміші «призи». Насамперед, це зростання та розвиток. Добре, коли складно, тому ми не боїмося нового, а точніше бажання залучити нове завжди домінує над страхом змін у діяльності. Вміння придумати собі роботу, а потім спосіб реалізувати задум – одні з ключових факторів для досягнення успіху.

Ми працюємо над тим, щоб навчитися відчувати один одного у робочій взаємодії. Всі люди різні, і те, що ефективно спілкується з одним, зовсім не працює з іншим. Коли знайомишся із співробітником на більш-менш особистісному рівні, розумієш його особливості, допомагаєш йому розкритися у професійному плані найповніше, а іноді – страхуєш.

Щоб дізнатися один одного краще, треба багато часу проводити разом. З цим, звісно, проблем не буває. Але не менш важливо і побачити людину у неробочій обстановці, без посадових рамок – і для цього ми практикуємо періодично спільні поїздки на вихідні чи одноденні вилазки за місто по буднях.

Резюмуючи – оточіть себе людьми, які готові вчитися та відкриті новому, незалежно від віку та функціоналу. Управління мотивацією стане простішим.

Запитання:

На задоволення яких потреб спрямовано систему мотивації кафе «Укроп»?

Які інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації використовують?

Які Ваші пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу?

Ситуаційне завдання 4

Google — один з найбільш інноваційних брендів світу, який системно інвестує у мотивацію персоналу. У 2010-х роках компанія стикнулася з проблемою зниження творчої активності інженерів та вигорання.

Основні проблеми:

перенавантаження проєктами;

нестача часу для інновацій;

конкуренція з Facebook та Apple за таланти;

зниження задоволеності працівники

Google запровадила модель «20% Time»: Кожен працівник може витрачати 20% робочого часу на власні проекти, які не входять до його посадових обов'язків.

Основними цілями проекту було :

стимулювання творчості;

розвиток внутрішнього підприємництва (intrapreneurship);

підвищення автономії та залученості;

зменшення вигорання.

За результатами проекту «20% Time» народилися такі інноваційні та прибуткові продукти компанії як:

Gmail

Google News

AdSense

Google Maps features

Завдання:

Здійснити аналіз рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу корпорації за відомими теоріями (Мак Клеганда, Герцберга, Врума).

ТЕМА 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
2. Принципи і цілі функції контролювання.
3. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.
4. Модель процесу контролювання.
5. Процес контролювання.
6. Зворотний зв'язок під час контролю.
7. Види управлінського контролювання.
8. Інструменти контролю.

Тести для самоконтролю

1. Контроль – це:

а) дії суспільства, свідомо спрямовані на найбільш повний прояв об'єктивних закономірностей з обліком відповідних факторів;

б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;

в) постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення виникаючих у ході виробничо-господарської діяльності об'єктів керування проблем і змін зовнішнього середовища;

г) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

2. Метою контролю є:

а) створення умов, за яких робітники можуть задовольнити свої потреби, забезпечуючи досягнення цілей організації;

б) забезпечення досягнення цілей організації;

в) постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення проблем управління і змін зовнішнього середовища;

г) збір максимальної кількості інформації про роботу.

3. Об'єктами контролю є:

а) представники зовнішнього середовища організації;

б) безпосередній керівник;

в) робота менеджера;

г) діяльність підрозділу.

4. Контроль – це функція управління, що:

а) реалізується особами, які прямо або побічно залежать від процесу управління;

б) спрямована на визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення,

в) входить у коло обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню;

г) спрямована на збір максимальної кількості інформації про роботу.

5. Суб'єктами контролю є:

а) представники зовнішнього середовища організації;

б) безпосередній керівник;

в) діяльність організації в цілому;

г) діяльність підрозділу і робота менеджера.

6. Постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення виникаючих у ході виробничо-господарської діяльності об'єктів управління проблем і змін зовнішнього середовища, – це _____.

7. Визначить принципи контролю в системі управління:

- а) контроль повинен бути всеохоплюючим;
- б) контроль повинен бути тотальним, фіксувати всі події, що відбуваються на фірмі;
- в) до контролю варто залучати весь персонал організації;
- г) до контролю варто залучати тільки керівний склад підприємства.

8. Контроль у менеджменті має будуватися за такими принципами, а саме:

- а) найкращий ефект забезпечує самоконтроль зацікавлених у результатах своєї праці виконавців;
- б) система контролю повинна мати чітку стратегічну спрямованість, що задається основними пріоритетами розвитку організації,
- в) необхідно якісно перевіряти всі сфери діяльності підприємства, як головні, так і другорядні;
- г) найкращий ефект забезпечує контроль керівників.

9. Особливості ефективного контролю в менеджменті полягають у тому, що:

- а) контроль повинен бути націленим на конкретні процеси і результати;
- б) контроль повинен бути націленим не на конкретні процеси, а на діяльність і результати підприємства в цілому;
- в) контроль повинен бути своєчасним та всеохоплюючим;
- г) контроль повинен усувати порушення, перш ніж вони приймуть небезпечні розміри.

10. Завданням _____ контролю є перевірка готовності до роботи організації, її персоналу, виробничого апарату, системи керування.

11. На систему управлінського контролю впливають:

- а) характер і ступінь самостійності організації;
- б) фактори зовнішнього середовища;
- в) особисті якості підлеглих;
- г) відношення менеджерів.

12. Різновидами управлінського контролю є:

- а) фактичний, документальний;
- б) динамічний і корегуючий;
- г) попередній, поточний, підсумковий.

13. Завданням якого виду контролю є оцінка реалізації внутрішніх і зовнішніх можливостей організації:

- а) оперативний;
- б) підсумковий;
- в) поточний;
- г) попередній.

14. Який вид контролю проводиться одночасно з виконанням основної роботи:

- а) фактичний;
- б) підсумковий,
- в) оперативний;
- г) попередній?

15. Який вид контролю пов'язаний з оцінкою виконання організацією своїх рішень і результатів практичних дій, а також сильних і слабких сторін організації:

- а) фактичний;
- б) підсумковий;
- в) поточний;
- г) попередній?

Ситуаційне завдання 1

Особливе значення має контроль над виконанням планів підприємства. Його метою є переконання в досягненні намічених результатів (запланованих показників). Контроль здійснюється вищим керівництвом і керівництвом середньої ланки управління. За необхідності ухвалюються рішення з виправлення положення. Процес контролю над виконанням планів включає такі етапи:

1 етап: установа показників контролю. "Чого ми прагнемо досягти?"

2 етап: уточнення показників ринкової діяльності. "Що відбувається?"

3 етап: аналіз зробленої роботи. "Чому так відбувається?"

4 етап: подальші коригувальні дії. "Що потрібно зробити для виправлення положення?"

Питання для аналізу:

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

2. Які особливості в організації контролю над діяльністю підприємства в цілому й за діяльністю його складених ланок характерні для української практики?

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

Ситуаційне завдання 2

Проведіть опитування серед батьків, знайомих, що працюють на підприємстві, з метою одержання відповідей на такі питання:

1. Хто переважно відповідає за контроль на підприємстві.

2. Який рівень контролю має найбільше значення для підприємства?

3. Який тип контролю частіше використовує підприємство у своїй діяльності?

4. Що є об'єктами контролю на досліджуваному підприємстві?

5. Що є кінцевою метою контролю на підприємстві?

Ситуаційне завдання 3

Приватна косметична клініка "Ренесанс", яка існує на ринку уже понад п'ять років, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий

енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло “власних” клієнтів, частина коштів від наданих ним послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок. Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки знизилась на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

Завдання. Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Ситуаційне завдання 4

Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у лікарській суміші для лікування захворювань горла. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

Завдання.

Проаналізуйте: Який вид контролю використовується у цій ситуації?

Розпишіть процес контролю за етапами його виконання.

Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

Ситуаційне завдання 5

Ви директор меблевого підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів.

Завдання. Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ. КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Охарактеризуйте сутність понять група та команда.
2. Деталізуйте основні відмінності групи та команди.
3. Дайте характеристику основних етапів формування та розвитку групи та команди.
4. Конкретизуйте основні типи групових ролей та їх особливості.
5. Деталізуйте правила побудови ефективної команди.
6. Охарактеризуйте основні особливості та методи управління групами.
7. Деталізуйте переваги командного менеджменту.
8. Опишіть переваги ефекту синергії.
9. Охарактеризуйте відмінності основних етапів розвитку команди.

Тести для самоконтролю

1. Команда – це:
 - а) група людей, які працюють в одній організації;
 - б) сукупність працівників одного підрозділу;
 - в) група людей, які мають спільну мету, взаємодіють між собою та несуть колективну відповідальність за результат;
 - г) сукупність працівників, які підпорядковуються одному керівнику.

2. Основною відмінністю команди від робочої групи є:
 - а) кількість учасників;
 - б) наявність спільної мети та взаємної відповідальності;
 - в) тривалість існування;
 - г) рівень освіти учасників.

3. Яка стадія розвитку команди за моделлю Такмена характеризується виникненням конфліктів та боротьбою за ролі?

- а) Формування (Forming);
- б) Конфліктування (Storming);
- в) Нормування (Norming);
- г) Виконання (Performing).

4. На стадії «Norming» команда:

- а) припиняє діяльність;
- б) формує норми взаємодії та співпраці;
- в) переживає найбільшу кількість конфліктів;
- г) виконує завдання максимально ефективно.

5. Формальна група створюється:

- а) стихійно;
- б) за рішенням керівництва організації;
- в) під впливом особистих симпатій;
- г) виключно для соціального спілкування.

6. Неформальна група виникає:

- а) відповідно до штатного розпису;
- б) за наказом керівника;
- в) на основі особистих інтересів та міжособистісних відносин;
- г) внаслідок кадрових змін.

7. Неформальний лідер впливає на групу завдяки:

- а) посадовим повноваженням;
- б) наказам керівництва;
- в) авторитету та довірі колег;
- г) системі матеріального стимулювання.

8. Командний менеджмент передбачає:

- а) централізацію всіх рішень;
- б) максимальний контроль працівників;
- в) розвиток співпраці, довіри та відповідальності;
- г) скорочення комунікацій між працівниками.

9. До переваг командної роботи належить:

- а) зменшення кількості ідей;
- б) підвищення якості рішень;
- в) зниження мотивації;
- г) уникнення відповідальності.

10. До недоліків командної роботи належить:

- а) розвиток творчості;
- б) обмін знаннями;
- в) можливість групового мислення;
- г) підвищення залученості працівників.

11. Який стиль керівництва найбільше сприяє розвитку командної роботи?

- а) Авторитарний;
- б) Демократичний;
- в) Бюрократичний;
- г) Ліберальний.

12. Групове мислення (Groupthink) – це:

- а) ефективна командна взаємодія;
- б) прагнення членів групи до одностайності без критичного аналізу рішень;
- в) система колективної мотивації;
- г) метод оцінювання персоналу.

13. Роль координатора в команді полягає у:

- а) генеруванні нових ідей;
- б) контролі якості виконання робіт;
- в) узгодженні дій учасників та розподілі завдань;
- г) вирішенні технічних питань.

14. Командна згуртованість означає:

- а) високий рівень взаємної підтримки та прихильності до команди;
- б) суворе підпорядкування керівнику;
- в) однаковий рівень заробітної плати;
- г) відсутність конфліктів.

15. До факторів ефективності команди належать:

- а) чіткі цілі;
- б) розподіл ролей;
- в) ефективні комунікації;
- г) усі відповіді правильні.

16. Яка роль за Белбіном характеризується здатністю генерувати нові ідеї?

- а) Координатор;
- б) Генератор ідей;
- в) Реалізатор;
- г) Контролер.

17. Конфлікти в команді можуть бути:

- а) лише негативними;
- б) лише позитивними;
- в) конструктивними та деструктивними;
- г) виключно міжособистісними.

18. Основним завданням лідера команди є:

- а) виконання всіх завдань самостійно;
- б) створення умов для досягнення спільної мети;
- в) контроль кожної дії працівників;
- г) уникнення відповідальності.

19. Командна ефективність залежить від:

- а) професійних компетенцій учасників;
- б) якості взаємодії між ними;
- в) мотивації членів команди;
- г) усіх перелічених факторів.

20. До інструментів розвитку команди належать:

- а) командоутворення (team-building);
- б) коучинг;
- в) наставництво;
- г) усі відповіді правильні.

Ситуаційне завдання 1

Невеликий Банк. У всіх відділах з приводу фінансової кризи заборонений набір нових співробітників, якщо хтось звільняється – на цю одиницю відразу скорочується штатний розклад. У фінансовому департаменті (управлінні планування й аналізу), крім інших службовців, є два співробітники, один з яких обробляє вхідну фінансову документацію, іншої – вихідну. Обсяг роботи в обох приблизно однаковий. Перший трудиться на совість, усе встигає, і навіть здається, що в нього мало роботи, хоча, судячи з об'єктивної оцінки кількості оброблюваних документів, це не так. Другий – не справляється зі своїми службовими обов'язками просто тому, що не прагне перенапружуватися. Він прийшов у Банк пізніше першого, незадовго до кризи, і йому вдалося одержати більш високу зарплату, ніж у більшості колег (у компанії немає тарифної сітки й чіткої відповідності між розміром винагороди й посадою або нормою виробітку). При цьому, незважаючи на заборону обговорення розмірів винагороди з боку керівництва, усе у фінансовому департаменті знають про рівень доходів один одного.

Співробітники Банку, незадоволені затримкою в обробці документів, скаржаться на фінансову службу главі департаменту. Потім про проблеми з документацією почали говорити й клієнти. Система стимулювання підрозділу влаштований так, що при наявності об'єктивно слушних скарг на роботу кого-небудь зі співробітників уся служба втрачає частини винагороди.

Голова департаменту спробував доручити першому співробітникові ту частку роботи, яку не встигає виконати другий, аргументуючи це прямою матеріальною зацікавленістю в якості праці всього підрозділу. Однак працьовитий співробітник відмовляється працювати за двоє, хоча при його кваліфікації він міг би впоратися з потоком документів. За його розрахунками, не одержавши частини винагороди через недоробку колеги, він втратить менше, ніж якщо безкоштовно буде доробляти за нього роботу. Крім того, старанного працівника демотивує думка про те, що його недбайливий товариш по службі більше одержує. Поступово цей фактор починає негативно впливати й на мотивацію інших співробітників служби.

Питання для аналізу: Як керівнику фінансового департаменту забезпечити ефективну роботу підрозділу? Нагадаємо, брати нового

працівника замість несумлінного не дозволяє заборона керівництва на найм співробітників.

Ситуаційне завдання 2

Відомий американський фахівець із менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (за Пітером Друкером)	Шляхи їх усунення
Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам.	
Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинки, кабінет, автомобіль).	
Турбота про власну кар'єру, що шкодить інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших.	
Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників	

Оцініть думку П. Друкера:

1. Намагайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформуєте їх у правій колонці таблиці.

2. Проаналізуйте свої пропозиції й визначте найбільш важливі з них. Наскільки реально їх здійснення в умовах України, які труднощі можуть зустрітися в українських менеджерів, як їх подолати?

Ситуаційне завдання 3

У компанії SoftServe було прийнято рішення розробити новий цифровий сервіс для клієнтів. Для реалізації проекту сформували команду з представників різних підрозділів: програмістів, маркетологів, дизайнерів та аналітиків.

Через два місяці після старту проекту виявилися проблеми:

- учасники команди по-різному розуміють цілі проекту;
- виникають суперечки щодо пріоритетів;
- працівники більше орієнтуються на інтереси своїх відділів, ніж на результат команди;

–терміни виконання окремих завдань порушуються.

–Керівник проєкту повинен відновити ефективність роботи команди.

Завдання:

1. Визначте стадію розвитку команди за моделлю Такмена.
2. Які причини конфліктів виникли в команді?
3. Запропонуйте дії керівника для переходу команди до наступної стадії розвитку.
4. Розробіть систему командних КРІ.
5. Визначте роль командного лідера у даній ситуації.

Ситуаційне завдання 4

У виробничому підрозділі підприємства працює 25 осіб. Керівник призначив нового начальника зміни, який має високий професійний рівень, але працює в компанії лише три місяці.

У колективі вже багато років існує неформальна група працівників, лідером якої є досвідчений співробітник. Частина працівників підтримує нового керівника, а частина орієнтується на думку неформального лідера.

У результаті:

- погіршилась дисципліна;
- працівники отримують суперечливі сигнали;
- знизилась продуктивність праці.

Завдання

1. Визначте ознаки формальної та неформальної груп.
2. Проаналізуйте роль неформального лідера.
3. Запропонуйте заходи щодо інтеграції неформального лідера у процес управління.
4. Які ризики виникають при ігноруванні неформальних груп?
5. Які стилі керівництва можуть бути ефективними у даній ситуації?

Ситуаційне завдання 5

Маркетинговий відділ компанії працює дистанційно.

Співробітники знаходяться в різних містах України.

Останнім часом керівник помітив:

- зменшення швидкості виконання завдань;
- зростання кількості помилок;
- низьку активність під час онлайн-нарад;
- відсутність командної взаємодії між співробітниками.

Працівники пояснюють це перевантаженням та нестачею живого спілкування.

Завдання:

1. Які фактори впливають на ефективність віддалених команд?
2. Які ризики для командної роботи виникають при дистанційному форматі?
3. Розробіть план підвищення командної згуртованості.
4. Які цифрові інструменти можна використовувати для командної взаємодії?
5. Запропонуйте систему оцінювання ефективності віддаленої команди.

Ситуаційне завдання 6

Керівництво компанії сформувало проєктну групу з найкращих працівників різних підрозділів. Очікувалося, що команда покаже високі результати.

Проте через три місяці:

- рішення приймаються повільно;
- учасники постійно сперечаються;
- кожен прагне довести власну правоту;
- продуктивність команди нижча, ніж очікувалося.

Завдання:

1. Чому група висококваліфікованих фахівців не стала ефективною командою?

2. Які принципи командного менеджменту були порушені?
3. Які ролі в команді відсутні або надмірно представлені?
4. Як керівнику сформувати командну культуру?
5. Розробіть програму командоутворення.

Ситуаційне завдання 7

Нова пошта запускає новий сервіс доставки. Для реалізації проекту створено міжфункціональну команду:

- логістика;
- маркетинг;
- фінанси;
- IT;
- HR.

Кожен підрозділ має власні цілі та показники ефективності.

Під час реалізації проекту виникли труднощі: дублювання робіт; суперечності щодо розподілу ресурсів; відсутність відповідальності за окремі рішення.

Завдання:

1. Які переваги та недоліки міжфункціональних команд?
2. Які механізми координації необхідно впровадити?
3. Побудуйте матрицю відповідальності RACI.
4. Запропонуйте систему комунікацій між учасниками проекту.
5. Визначте критерії оцінювання ефективності команди.

Ситуаційне завдання 8

Підприємство впроваджує ERP-систему. Частина працівників підтримує зміни, інша відкрито висловлює незадоволення.

У команді з'явилися три групи:

- прихильники змін;
- нейтральні працівники;

– противники змін.

Керівник проекту повинен забезпечити успішне впровадження системи.

Завдання:

1. Проаналізуйте поведінку кожної групи.
2. Визначте джерела опору змінам.
3. Розробіть карту зацікавлених сторін.
4. Запропонуйте заходи для формування єдиної

команди.

5. Які інструменти командного менеджменту допоможуть знизити опір змінам?

Ситуаційне завдання 9

У консалтинговій компанії було створено робочу групу для підготовки важливого проекту. Формального керівника не призначили, оскільки всі учасники мали однаковий статус.

Через місяць роботи:

- не визначено відповідальних;
- рішення відкладаються;
- виникають суперечки щодо пріоритетів;
- строки реалізації проекту під загрозою.

Завдання:

1. Чи може команда ефективно працювати без лідера?
2. Які функції лідерства залишилися невиконаними?
3. Які моделі розподіленого лідерства можна застосувати?
4. Як організувати процес прийняття рішень?
5. Розробіть механізм координації роботи команди.

ТЕМАТИКА КПЗ

Теорія ігор в прийнятті управлінських рішень.

Метод спроб та помилок в прийнятті управлінських рішень .

Метод декомпозиції як один із інструментів аналізу управлінських проблем

Правила та алгоритм проведення мозкового штурму.

Організація комісії як один із ефективних інструментів генерування ідей.

Метод Делфі. Збір необхідної інформації за допомогою заздалегідь підготовлених опитувальників.

Метод складання сценаріїв при обґрунтуванні управлінських рішень.

Використання методу суду для обґрунтування управлінських рішень.

Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень.

Відмінності стратегічних та тактичних управлінських рішень.

Дати аналіз таким методам прийняття управлінських рішень як колективне обговорення, номінальний груповий спосіб, метод «дельфі», японська (кільцева) система прийняття рішень.

Переваги прийняття групових управлінських рішень.

Недоліки прийняття групових управлінських рішень. Групова поляризація.

Сучасні ситуаційні теорії лідерства.

Сучасні поведінкові теорії мотивації. Порівняльний аналіз.

Приклади видатних менеджерів сучасності.

Методи та інструменти нейромотивації.

Теорії розподіленого лідерства.

Сучасні особливості менеджменту в умовах військового стану та невизначеності.

Психологічні особливості мотивації персоналу.

Сучасні цифрові інструменти контролю працівників в організації.

Методи та інструменти теорій менеджменту: порівняльний аналіз.

Особливості сучасних цифрових інструментів планування.

Партисипативне управління як сучасна технологія управління.

Порівняльний аналіз сучасних принципів менеджменту та їх значення для досягнення цілей підприємства.

Порівняльний аналіз моделей та стилів управлінської комунікацій.

Проаналізувати сучасні інструменти та методи командного менеджменту.

Аналіз сучасних цифрових інструментів планування.

Сучасні інструменти та методи встановлення цілей.

Сучасні технології та інструменти контролю діяльності працівників в організації.

ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Поняття про менеджмент і зміст його основних значень.
2. Визначення понять «менеджмент» і «управління», їх схожість і відмінність.
3. Характеристика основних цілей та завдань менеджменту на сучасному етапі суспільного розвитку.
4. Умови зародження менеджменту та його перших інститутів.
5. Основні етапи історичного розвитку управлінської думки.
6. Характеристика стародавнього та індустріального періодів, періоду систематизації, інформаційного періоду розвитку теорії та практики менеджменту.
7. Виникнення наукового менеджменту.
8. Характеристика школи наукового менеджменту.
9. Зміст теорій адаптації та глобальної стратегії.
10. Характеристика теорії «7-C».
11. Характеристика теорії «Z».
12. Основний зміст теорії «організаційної культури» та її роль у розвитку сучасних наукових поглядів на менеджмент.
13. Синтез основних наукових положень та ідей європейської, американської та японської моделей управління, інтеграція, інтернаціоналізація та інновація світової теорії і практики менеджменту.
14. Характеристика основних положень нової системи управління сучасності в державі.
15. Передумови і особливості подальшого розвитку вітчизняної теорії і практики менеджменту.
16. Поняття закономірностей і принципів менеджменту та їх класифікація.
17. Принципи управління як основні закономірності і правила діяльності суб'єктів управління різними процесами, діями та організацією в цілому.
18. Характеристика загальних, спеціальних і особливих принципів менеджменту, їх зміст, процедура застосування і шляхи розвитку.
19. Визначення класичних принципів менеджменту.
20. Значення класичних принципів менеджменту в сучасних умовах.
21. Сучасні принципи менеджменту.
22. Особливості розвитку сучасних принципів менеджменту в Україні та за кордоном.

23. Сутність функціонального підходу до управління організацією.
24. Функції управління як конкретні організації.
25. Функції управління як основні стадії процесу управління організацією та основні види управлінської діяльності.
26. Характеристика основних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, їх сутність, зміст і взаємозв'язок.
27. Принципи планування.
28. Директивне та індикативне планування, причини планування.
29. Характеристика стратегічних, тактичних, поточних, оперативних планів.
30. Особливості стратегічного та тактичного планування.
31. Поняття місії і стратегічних цілей, вимоги та механізм формування стратегічних цілей.
32. Управління за допомогою встановлення цілей (МВО).
33. Оцінювання ефективності МВО.
34. Стратегічний план, його характеристика.
35. Характеристика тактичних, поточних та оперативних планів.
36. Бюджетування.
37. Правила, процедури, тактика, політика та стратегія.
38. Розробка бюджетів в системі планування.
39. Стратегія і тактика.
40. Політика організації процедури та правила.
41. Поняття організації і характеристика її основних елементів.
42. Сучасна типологія організацій та їх сутність.
43. Великі і малі організації, державні, недержавні організації.
44. Корпоративні та індивідуалістичні організації.
45. Підприємницькі організації та організації, зорієнтовані на ринок.
46. Сутність менеджменту усередині організації.
47. Поняття про внутрішнє середовище і внутрішнє життя організації, суб'єкт і об'єкт внутрішньо-організаційного менеджменту.
48. Основний зміст виробничого менеджменту (управління виробництвом), менеджменту маркетингу (управління маркетингом), їх відмінності і взаємозв'язок.
49. Основний зміст фінансового менеджменту (управління фінансами), кадрового менеджменту (управління персоналом), їх відмінності і взаємозв'язок.

50. Основний зміст менеджменту екзаунтингу (управління господарською діяльністю), їх відмінності і взаємозв'язок, їх відмінності і взаємозв'язок.

51. Поняття про генеральний менеджмент організації та рівні управління.

52. Залежність організації від зовнішнього середовища.

53. Менеджмент як процес впливу на навколишнє середовище організації.

54. Поняття стратегічного менеджменту, його цілі і завдання.

55. Стратегічний менеджмент як адаптація організації до навколишнього оточення як встановлення довгострокових широких і міцних зв'язків з зовнішнім середовищем.

56. Зміст організаційної функції в менеджменті.

57. Основні аспекти організаційної функції, практичний результат виконання організаційної функції.

58. Організація як процес створення структури підприємства.

59. Відповідальність. Повноваження. Влада.

60. Поняття проектування організації.

61. Проектування як постійний процес пошуку найефективнішого поєднання організаційних змінних.

62. Зміст основних елементів процесу проектування організації.

63. Розподіл праці та спеціалізація, розподіл прав та відповідальності.

64. Департаменталізація та кооперація.

65. Масштаб керованості і сфера контролю.

66. Ієрархічність організації та її ланковість.

67. Централізація та децентралізація, диференціація та інтеграція.

68. Взаємозв'язок і взаємозалежність елементів процесу проектування організації та організаційних змінних (або ситуаційних факторів).

69. Поняття мотивації та їх необхідність в управлінні.

70. Класифікація потреб.

71. Початкові теорії мотивації: «ХУ –теорія» Мак-Грегора, «теорія Z» Оучи.

72. Теорія А.Маслоу.

73. Теорія К.Альдерфера.

74. Теорія Д.Мак-Клелонда.

75. Теорія двох факторів Ф.Герцберга.

76. Теорія очікувань.

77. Теорія справедливості і теорія встановлення цілей.
78. Теорія Портера Лоулера.
79. Теорія посиленої мотивації Скиннера.
80. Зміст, визначення і необхідність контролю.
81. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю.
82. Види та процес контролю.
83. Системи контролю та механізм їх дії.
84. Характерні риси ефективної системи контролю.
85. Поняття про методи управління, їх сутність, зміст і види.
86. Методи управління як основні способи, прийоми, засоби здійснення керуючих дій на об'єкти, процеси і задіяних у них людей з боку органів управління і менеджерів.
87. Сутність методів загального та безпосереднього керівного впливу.
88. Характеристика методів прямого і непрямого впливу на керовані об'єкти.
89. Поняття колективних, одноосібних і демократичних методів управління.
90. Сутність і характеристика адміністративних (організаційно-нормативних), економічних і соціально-психологічних методів управління, їх специфіка, відмінність та взаємозв'язок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 075 Маркетинг, 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальності 051 Економіка, галузі знань 29 Міжнародні відносини спец. 292 Міжнародні економічні відносини денної та заоч. форм навч. / уклад. А. О. Тендюк. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 156 с.
2. Шегда, А. (2012). Менеджмент : підручник. Київ : Знання. 552 с.
3. Tendiuik, A., Vasilik, N., Kutsai, N., Galushchak, V., Virun, L. (2025). Managing Organizations in the Digital Age: Synergy of Technology and Green Management Principles. Revista Administração Em Diálogo - RAD, 27(SI), 4-22. (Web of Science). Q4 / URL: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v26iSI.72882>
4. Dziamulych M., Rogach S., Shulha O., Stupen N., Tendyuk A., Stryzheus L., Bilochenko A. Management of production resources of agricultural enterprises in Ukraine: a case study of Volyn region. Scientific Papers Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. “Volume 23, Issue 1/2023. Bucharest : University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine of Bucharest, Romania. 2023. P. 179-187. (Web of Science).
5. Vavdiuk, N., Stryzheus, L., Koretska, N., Tendyuk, A., Galushchak, V., Abramova, I., Vasilik, N., Koshchii, O. (2021) Management of current assets of the enterprises. Journal of interdisciplinary research «Ad Alta». Volume 11. Issue 2. Special issue XX. 2021 p. P. 30–34 (Web of Science).
6. Тендюк А.О. Теоретико-методичні підходи управління процесами прийняття управлінських рішень. Наукові перспективи. Серія «Економіка». № 8(38). Київ, 2023. С. 418-429.

7. Тендюк А.О., Стрижеус Л.В. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. №4/2022. С. 115-121.
8. Tendyuk A. (2022) Theoretical foundations of the formation of team management of the enterprise. Modern management technologies: monograph. Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG. P. 339-359.
9. Peter F. Drucker , Management Challenges for the 21st Century Paperback, Harvard Business Review, 2001, 224 p.
10. Maslow A. A theory of human motivation Psychological review 50(4) pp. 37-96.
11. Rosenthal Caitlin. (2018). Accounting for Slavery: Masters and Management. Harvard University Press.
12. Moller G.L.(2006). The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. Elsevier Australia published. p. 13-28.
13. Keller J. M. (2010). Motivational design for learning and Performance: The ARCS Model approach. New York. Springer.
14. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.
15. Краснокутська Н.С. (2019). Менеджмент: навч.посіб. Харків : «Друкарня Мадрид». 231 с.
16. Петруня Ю., Петруня В. (2019). Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 104 с.
17. Палеха Ю. І. (2018). Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К. Ліра. 528 с.
18. Belbin R. M. (2010) Team roles at work. Oxford : Butterworth-Heinemann. 200 p.

M 50

Менеджмент : методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 075 Маркетинг освітня програма Маркетинг, Цифровий маркетинг/ уклад. А. О. Тендюк. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 94 с.

Комп'ютерний набір:
Редактор:

А.О. Тендюк
А.О. Тендюк

Підп. до друку «__»_____ 2026 р. Формат А5.
Папір офс. Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 1,58.
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоцій
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ВІП ЛНТУ