

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та самостійної роботи студентів
спеціальності 051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 005(07.034)

M50

Укладач Л. С. Поклонська

Затверджено на засіданні кафедри економіки, управління підприємствами та логістики.

Протокол № 5 від 28.12.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент : методичні рекомендації до практичних завдань M50 та самостійної роботи студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Л. С. Поклонська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 48 с.

Подано методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни. Наведено порядок підготовки та проведення семінарських і практичних занять, що визначається методичними рекомендаціями, а також контрольні запитання і тести для самостійної роботи та самоконтролю.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня денної форми навчання.

УДК 005(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Формування в Україні ринкових відносин неможливо без комерціалізації всієї господарської діяльності, а також без підготовки управлінського персоналу, здатного ефективно працювати в нових умовах. Ключова роль у цьому процесі належить менеджменту.

Метою викладання дисципліни є оволодіння сучасними теоретичними основами менеджменту та практичними навичками ухвалення управлінських рішень.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес управління підприємством та його персоналом. Предметом навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій і підходів менеджменту сучасних підприємств, методології та методик управління персоналом у процесі господарювання підприємств.

У ході вивчення дисципліни "Менеджмент" студенти набувають основних професійних компетентностей, що полягають у здатності до вибору обґрунтованого підходу з формування і реалізації стратегії, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ, вибору організаційної структури управління підприємством, обґрунтування дієвих методів контролю та мотивації персоналу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни згідно з Національною рамкою кваліфікацій студент має **знати**:

сутність та категорійний апарат менеджменту;

еволюцію теорії менеджменту;

функцій менеджменту;

цілі і завдання організації;

чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, що забезпечують успішність його функціонування;

SWOT-аналіз;

принципи управління виробництвом;

загальні функції управління;

види та методи формування стратегій управління підприємством;

види та типи організаційних структур;

види контролю;

сучасні системи визначення якості продукції;

сучасні теорії мотивації;

соціально-психологічні методи управління;
цикл гніву;
види конфліктів.

У процесі вивчення навчальної дисципліни у студентів повинні бути сформовані **вміння**:

проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств;

проводити SWOT-аналіз;

використовувати основні закони управління виробництвом;

планувати потреби в трудових ресурсах;

формуванню стратегічний план підприємства;

використовувати соціально-психологічні методи управління.

комунікації:

здійснювати комунікації під час формування, вибору та реалізації управлінського рішення;

ефективно здійснювати комунікативний процес зі всіма об'єктами та суб'єктами внутрішнього середовища підприємства;

здійснювати ефективні комунікації між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, а саме: споживачами, партнерами, конкурентами, представниками владних структур;

автономність і відповідальність:

здатність до самостійного вибору методів, моделей, що необхідні для процесу ухвалення управлінських рішень;

здатність до прийняття відповідальності за отримані результати в процесі управління економічними ресурсами підприємства.

Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни потребує закріплення. Із цією метою проводять семінарські та практичні заняття, що дозволяють здійснити поточну перевірку засвоєння студентами навчального матеріалу за окремими темами навчальної дисципліни. На семінарські та практичні заняття виносяться лише найважливіші та найскладніші питання. Усі інші питання студенти повинні опрацювати самостійно. Під час підготовки до семінарських і практичних занять слід ознайомитися з конспектом лекцій за відповідною темою, вивчити понятійний апарат і усвідомити логіку навчального матеріалу. Для більш поглибленого вивчення матеріалу потрібно дослідити літературні джерела, рекомендовані до відповідної теми, а також джерела, підібрані самостійно.

1. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляють у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів із цієї навчальної дисципліни.

Таблиця 1

Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні запитання	Література
<i>Тема 1.</i> Основні етапи розвитку менеджменту	Проведення семінарського заняття за основними питаннями. 1. Еволюція, етапи розвитку наукового менеджменту. 2. Характеристика шкіл наукового менеджменту. 3. Історія розвитку науки менеджменту. 4. Цілі та завдання організації. 5. Розподіл праці в організації. 6. Рівні управління	Основна: [1 – 7]. Додаткова: [8 – 25]

Під час проведення семінарського заняття проходить дискусія навколо попередньо окреслених питань, до яких студенти готують тези виступів, доповіді та презентації, а також проблемні питання до кожної теми, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення та дискусії.

Під час проведення семінарського заняття чітко встановлюється час на виконання кожного виду робіт протягом заняття. Активна участь студентів протягом семінарського заняття передбачає відповідне оцінювання.

2. Перелік тем практичних занять

Під практичним заняттям, мається на увазі форма навчального заняття, спрямована на поглиблення науково-теоретичних знань і оволодіння певними методами самостійної роботи, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Практичні заняття складаються з перевірки знань, вмінь і навичок студентів, постановки загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, вирішення практичних та ситуаційних завдань із їх обговоренням, виконання контрольних робіт, їх перевірки та оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

Перелік тем практичних занять

Назва теми	Теми практичних занять	Література (основна та додаткова)
1	2	3
<i>Тема 2.</i> Внутрішнє і зовнішнє середовище організації	Ситуаційне завдання з визначення чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ організацій, які в сучасних умовах здійснюють переважний вплив на їх розвиток	Основна: [1 – 8]. Додаткова: [9 – 29]
<i>Тема 3.</i> Основні функції менеджменту. Стратегічне планування	Ситуаційне завдання з використання SWOT-аналізу для визначення виду стратегії підприємства	Основна: [1 – 8]. Додаткова: [10 – 17]
<i>Тема 3.</i> Основні функції менеджменту. Стратегічне планування. (продовження)	Ситуаційне завдання з використання TOWS-аналізу для визначення виду стратегії підприємства	Основна: [1 – 8]. Додаткова: [9 – 11]

1	2	3
<p><i>Тема 4.</i> Організаційні структури</p>	<p>Практичне заняття з аналізу організаційної структури підприємства. Визначення сильних та слабких сторін, розроблення рекомендацій щодо усунення недоліків</p>	<p>Основна: [1 – 8]. Додаткова: [17 – 29]</p>
<p><i>Тема 5.</i> Контроль</p>	<p>Вирішення ситуаційного завдання з формування організаційної структури цеху машинобудівного підприємства та штатного розкладу</p>	<p>Основна: [1 – 8]. Додаткова: [12 – 29]</p>
<p><i>Тема 6.</i> Мотивація</p>	<p>Вирішення ситуаційного завдання з формування системи контролю якості продукції цеху машинобудівного підприємства</p>	<p>Основна: [1 – 8]. Додаткова: [8 – 15]</p>
<p><i>Тема 7.</i> Основні форми впливу та влади. Стель управління та лідерства</p>	<p>Вирішення ситуаційного завдання з проблеми мотивації персоналу</p>	<p>Основна: [1 – 8]. Додаткова: [10 – 27]</p>
<p><i>Тема 8.</i> Управління конфліктами та стресами</p>	<p>Вирішення ситуаційних завдань з управління конфліктами на підприємстві</p>	<p>Основна: [1 – 8]. Додаткова: [9 – 26]</p>
	<p>Вирішення ситуаційних завдань з подолання стресу</p>	<p>Основна: [1 – 8]. Додаткова: [9 – 20]</p>

3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи

Змістовий модуль 1 Менеджмент: основні поняття

Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту

Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття за темою

Під час проведення та вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на наступні питання: основні теорії менеджменту, їх особливості застосування в сучасних умовах, завдання менеджменту, причини зростання значущості менеджменту на сучасних підприємствах, його сучасні особливості для підприємств у ринкових умовах господарювання з урахуванням тенденцій глобалізації, соціалізації, гуманізації та інформатизації.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Передумови виникнення науки про менеджмент.
2. Основні етапи та особливості розвитку управлінської науки в Україні.
3. Особливості розвитку менеджменту в сучасних умовах.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Підходи та сутність змісту менеджменту
2. Опишіть сутність підходу Фредеріка У. Тейлора та основні підходи школи наукового менеджменту.
3. Назвіть основні положення школи адміністративного менеджменту.
4. Охарактеризуйте особливості підходу Е. Мейо та застосування підходів школи людських відносин у менеджменті.
5. Напрями розвитку сучасного процесу управління на промисловому підприємстві.
6. Поясніть особливості кількісного, системного та ситуативного підходів менеджменту, їх застосування.
7. Назвіть та охарактеризуйте функції менеджменту.

У ході проведення семінарського заняття студенти, що доповідають на окреслені питання повинні представити презентацію не менше десяти

слайдів. Один зі студентів призначається модератором семінару, його обов'язки включають організацію виступів доповідачів, проведення дискусії за кожним питанням, підбиття підсумків. На кожне питання призначається двоє або більше доповідачів, що визначається кількістю студентів у групі, за умови, що всі студенти мають виступити як доповідачі за окремим питанням.

Тема 2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: чинники зовнішнього середовища підприємства, непрямого впливу: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні чинники та умови підприємницької діяльності в країні та прямого впливу: постачальники, клієнти, конкуренти, посередники; чинники внутрішнього середовища підприємства: цілі, завдання, організаційна структура, технології, персонал.

Методичні рекомендації до ситуаційного завдання

Ситуаційне завдання з визначення факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ організацій, які в сучасних умовах здійснюють вирішальний вплив на їх розвиток.

Чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ рекомендується визначати наступним чином:

внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними чинниками всередині організації, такими, як: цілі, структура, завдання, технології та персонал;

зовнішнє середовище організації містить елементи прямої та непрямої дії. До чинників прямої дії належать: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, Законодавство України. До чинників непрямої дії відносять: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо.

Ситуаційне завдання 1

Характеристика вітчизняного автобудівного підприємства.

Велике вітчизняне автобудівне підприємство випускає автобуси міського, приміського, міжміського сполучення, тролейбуси, запчастини до ав-

тобусів і товари народного вжитку. Крім цього, підприємство надає послуги, пов'язані з основним видом діяльності: сервісне обслуговування проданої техніки, торгівля запчастинами, транспортні послуги та послуги з побутового обслуговування. Завод оснащений вітчизняним та імпортом обладнанням загальною кількістю близько 5 000 одиниць, що дає можливість досягти річної потужності 10 тис. штук автобусів.

На підприємстві організовані виробництва: пресове, ливарне, кузовне, малярне, складальне, механообробне, які характеризуються поточними процесами із застосуванням конвейєрів, робототехнічних комплексів, верстатів. Чисельність працівників на підприємстві становить близько 9 тис. осіб, з них 7 тис. осіб – промислово-виробничий персонал. Раніше підприємство мало ринки збуту своєї продукції практично в усіх республіках, що входили до складу СРСР. Сьогодні основними споживачами його продукції є автотранспортні підприємства й організації Росії, України і Білорусі. Найбільшим попитом користуються нові міські автобуси з імпортованими дизельними двигунами, хоча вартість такого автобуса в 2 – 3 рази більша, ніж серійних. Тому в перспективі передбачається перехід на нові моделі автобусів із дизельними двигунами. На підприємстві і тепер виготовляють такі автобуси, однак відсутність вітчизняних дизельних двигунів приводить до комплектування виробів імпортованими двигунами ("RENAULT" (Франція), ММЗ (Білорусь), а це значно збільшує валютну складову вартості автобусів. Підприємство співпрацює також із Харківським заводом ім. Малишева (задні мости), Первомайським машинобудівним заводом (рульові механізми), польською фірмою "Андорія" (шини). тощо. Підприємство конкурує із зарубіжними автобудівними підприємствами, незначна конкуренція існує і в Україні. Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектування, неритмічності роботи заводів-суміжників на підприємстві спостерігається певний спад виробництва. Так, за виробничої потужності 10 тис. штук автобусів завод упродовж кількох останніх років випускає близько 3 – 4 тис. автобусів на рік. Стан вітчизняної економіки характеризується недосконалою податковою політикою держави, нечітким законодавством, структурними зрушеннями в економіці та на виробництві, інфляцією, зупинкою / переорієнтацією великої кількості вітчизняних підприємств тощо. Проте останніми роками в Україні відбувається ріст економіки, налагоджується та розвивається банківська система, стрімко зростає сфера зв'язку. Все

це до певної міри активізує НТП, впливає на підвищення соціально-культурного рівня населення, певне поліпшення побутових умов та умов для відпочинку. На підприємстві існує профспілкова організація, яка відстоює інтереси працівників заводу, дбає про покращання умов праці, побутових умов працівників, організовує профспілкові відпустки, турбується про оздоровлення і відпочинок працівників тощо. Щорічно профспілка 120 укладає із адміністрацією підприємства колективний договір із перерахованими зобов'язаннями і контролює їхнє виконання. Розвал соціалістичної системи і перехід країн соціалістичного табору на капіталістичний шлях розвитку вплинув на розрив зв'язків із колишніми країнами-партнерами, – як політичних, так і економічних. Внаслідок цього підприємство втратило багатьох постачальників. Крім цього, зменшився збут продукції під впливом війни на Балканському півострові, у Чечні, Грузії. Нині автобудівне підприємство діє як відкрите акціонерне товариство, тому вплив з боку галузевого міністерства незначний. У період переходу до ринку на підприємстві сталися істотні зміни: виникнення нових ринків збуту під впливом конкуренції, активізація зовнішньоекономічної діяльності, систематична робота над оновленням асортименту конкурентоспроможної продукції, орієнтація на потреби споживача тощо. Такі умови вимагають вдосконалення існуючої системи управління, яка б відповідала реальним умовам функціонування підприємства і дала б змогу збільшити обсяги випуску і реалізації продукції, масу прибутку, вплинула би на поповнення обігових коштів, залучення іноземних інвестицій тощо [4].

Завдання

1. Визначте чинники зовнішнього середовища, прямі та непрямі, які впливають на діяльність підприємства.
2. Визначте чинники внутрішнього середовища, що мають вплив на підприємство.
3. Дати рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Основні методи дослідження зовнішнього середовища організації.
2. Взаємозв'язок чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.
3. Шляхи зменшення впливу негативного впливу зовнішнього середовища на підприємство.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Назвіть чинники зовнішнього середовища та їхній вплив на сучасне підприємство
2. Охарактеризуйте чинники внутрішнього середовища та їхні особливості.
3. Дайте характеристику методикам дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Тема 3. Основні функції менеджменту. Стратегічне планування

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

Під час проведення теми розглянуто такі основні питання: основні функції менеджменту, сутність стратегічного планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; місія та її реалізація на підприємстві, цілі підприємства та їх класифікація.

Методичні рекомендації до ситуаційних завдань 1 – 3

Ситуаційні завдання з використання SWOT-аналізу та TOWS-аналізу для визначення виду стратегії підприємства.

SWOT-аналіз направлений на виявлення слабких і сильних сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища підприємства. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію можливостей і загроз та відображення їх із точки зору слабких і сильних сторін підприємства; формування рекомендацій щодо подальших дій для підприємства. Для формування матриці SWOT-аналізу доцільно використати табл. 3.

Таблиця 3

Матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози

Методичні рекомендації до ситуаційного завдання 4

TOWS-аналіз дозволяє планувати власні зміни через аналіз змін зовнішнього середовища. TOWS-аналіз полегшує зіставлення зовнішніх можливостей і загроз внутрішнім сильним і слабким сторонам підприємства. Метою його є побудова чотирьох груп стратегій, які використовують одну з парних комбінацій (табл. 4):

стратегії "Maxi-Maxi" – стратегії використання сильних сторін для максимальної віддачі від наданих можливостей;

стратегії "Maxi-Mini" – стратегії використання сильних сторін для мінімізації загроз;

стратегії "Mini-Maxi" – стратегії мінімізації слабких сторін через використання наданих можливостей;

стратегії "Mini-Mini" – стратегії мінімізації слабких сторін і загроз.

Таблиця 4

Матриця TOWS-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегії "Maxi-Maxi"	стратегії "Maxi-Mini"
Загрози	стратегії "Mini-Maxi"	стратегії "Mini-Mini"

Ситуаційне завдання 1

Сформуйте матрицю SWOT-аналізу для Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Сформулюйте рекомендації адміністрації університету.

Ситуаційне завдання 2

Сформуйте за допомогою методу SWOT-аналізу загально-економічну стратегію життєдіяльності промислового підприємства на ваш вибір та оцініть дію кожного чинника внутрішнього і зовнішнього середовища за 3-бальною шкалою.

Ситуаційне завдання 3

У місті Харкові протягом 5 років працюють курси "Основи програмування для початківців". До програми входять:

- прості лінійні програми;
- розгалуження в програмах, умови, логічні операції;
- циклічні програми, цикли;
- процедури та їх застосування;
- масиви даних і робота з ними;
- бази даних і робота з ними;
- графіка в програмуванні, анімація, взаємодія з користувачем;
- написання власної гри.

На курсах працюють досвідчені викладачі, які також мають практичний досвід роботи. Ці курси розташовані у центрі міста та займають п'ять кімнат під аудиторії для занять.

Сформуйте та розрахуйте матрицю SWOT-аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ для курсів "Основи програмування для початківців".

Визначте стратегію розвитку для курсів "Основи програмування для початківців".

Ситуаційне завдання 4

Сформуйте матрицю TOWS-аналізу для Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця на основі виділених чинників попереднього завдання. Сформулюйте стратегічний план та розробити рекомендації керівництву підприємства.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії.
2. Завдання планування як функції менеджменту.
3. Головні принципи формування місії.
4. Сутність концепції МВО.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Охарактеризувати зміст планування в системі управління.
2. Сутність та види місії.
3. Сутність стратегічного планування в організації.
4. Етапи процесу стратегічного планування.
5. У чому полягає планування реалізації стратегії?

Змістовий модуль 2

Основні функції менеджменту та процес управління підприємством

Тема 4. Організаційні структури

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

Під час проведення теми розглянуто такі основні питання: види і типи організаційних структур управління, бюрократичні й адаптивні організаційні структури, критерії структур управління, етапи організаційного проектування, принципи формування організаційних структур управління, розрахунок норми керованості.

Методичні рекомендації до практичних завдань теми 4 – 5

Практичні завдання з аналізу організаційної структури підприємства. Визначення сильних та слабких сторін, розроблення рекомендацій з усунення недоліків.

Обрати та графічно зобразити найбільш доцільну для підприємства організаційну структуру: лінійну, лінійно-функціональну, функціональну, матричну, дивізійну. Вибір зробіть на основі критеріїв вибору організаційної структури підприємства.

Практичне завдання 1

Розробіть організаційну структуру машинобудівного підприємства на основі переліку його підрозділів: операційний відділ, плановий відділ, економічний відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, відділ маркетингу, відділ організації зовнішньоекономічної діяльності, відділ організаційно-технологічної підготовки виробництва, заготівельне виробництво, обробні цехи, складальне виробництво, допоміжні цехи та виробництва, обслуговуючі господарства, побічне виробництво, база відпочинку. На цьому підприємстві до вищого керівництва належать:

директор;

головний інженер;

заступник директора з виробництва;

заступник директора з комерційних питань;

заступник директора з управління персоналом.

Завдання

1. Оберіть організаційну структуру управління промислового підприємства та аргументувати доцільність вибору.
2. Надайте пропозиції щодо об'єднання деяких підрозділів та цехів, поєднуючи їх за технологічною і предметною ознакою між собою з метою підвищення ефективності організації та управління підприємства.
3. Схематично представте обрану організаційну структуру управління промислового підприємства.

Практичне завдання 2

Кафе "Еврика" працює вже п'ять років. Його продукція та обслуговування користуються великим попитом серед людей середнього віку із середнім рівнем платоспроможності.

Власник кафе вирішив започаткувати новий напрям діяльності виготовлення тортів на замовлення. Послуга також буде орієнтована на людей із середнім рівнем доходів, які не завжди можуть дозволити собі подібні замовлення в дорогих ресторанах.

Приміщення для виготовлення кондитерських замовлень є, основне обладнання також і, що дуже важливо, санітарно-епідеміологічна станція та інші контролюючі установи дали дозвіл на діяльність.

Здається, єдине, що необхідно – це знайти кваліфікованого повара-кондитера та придбати дрібне додаткове обладнання і продукти.

Завдання:

1. Наскільки вдалою є ідея власника кафе?
2. Які слабкі і сильні сторони, можливості і загрози для реалізації даної підприємницької ідеї?
3. Запропонуйте заходи щодо просування нового виду діяльності кафе на місцевому ринку [6].

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Переваги і недоліки матричних організаційних структур управління.
2. Сутність дивізійної організаційної структури.
3. Поняття ланки і рівня управління.
4. Централізовані і децентралізовані організації
5. Принципи, якими необхідно керуватися під час формування організаційної структури управління.
6. Правила створення організаційної структури управління.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Які найважливіші організаційні системи містить у собі підприємство?
2. Назвіть компоненти організаційних структур.
3. Переваги і недоліки лінійних, лінійно-функціональних та функціональних організаційних структур управління.
4. Для яких підприємств доцільно використовувати лінійно-штабну організаційну структуру?
5. Які вимоги пред'являються до організаційних структур менеджменту?

Тема 5. Контроль

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

Під час проведення теми розглянуто такі основні питання: поняття контролю, види та етапи процесу контролю, аспекти проходження процесу контролю на підприємстві.

Вирішення ситуаційних завдань із формування організаційної структури цеху машинобудівного підприємства та штатного розкладу.

Ситуаційне завдання 1

ВАТ "Турбоатом" – одне з найбільших в Україні підприємств із виробництва енергетичного обладнання (парові та газові турбіни, гідравлічні затвори, енергозапчастини тощо), створене в 1934 р. Структура підприємства має такий вигляд: два спеціальні конструкторські бюро (СКВ "Турбоатом", СКВ "Турбогідромаш"), технологічні підрозділи (головний технолог, зварник, металург), заготівельна база (литво та поковки, зварні конструкції, механічно-обробне виробництво, складання та випробування енергетичного обладнання. Ви влаштуєтесь на керівну посаду у ВАТ "Турбоатом", і вам запропонували такі вакансії:

- 1) головний інженер;
- 2) заступник головного інженера з нової техніки та підготовки виробництва (першого заступника головного інженера);
- 3) начальник інструментального відділу;
- 4) головний бухгалтер [2].

Завдання

1. Оберіть одну із зазначених вище посад; вибір обґрунтуйте.
2. Визначте організаційну структуру підприємства в цілому і проаналізуйте місце обраної вами посади в ній;

3. Визначте тип організаційної структури управління, що застосовується керівництвом до вашої посади;

4. Внесіть пропозиції щодо поліпшення діяльності цієї структури управління.

Ситуаційне завдання 2

Публічне Акціонерне Товариство "Борисфен" є крупним виробничо-господарським комплексом. Виробниче об'єднання статистично відноситься до галузі машинобудування і металообробки і обслуговує ВПК, авіаційну, автомобілебудівну, харчову промисловість і приватний сектор. Об'єднання має два філіали: Західний і Східний машинобудівні заводи.

Предметом діяльності ПАТ "Борисфен" є: виробництво і ремонт авіаційних двигунів; виробництво і ремонт нафтоперекачуючих установок; виробництво продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання тощо.

На структуру управління ПАТ "Борисфен" впливає наявність двох філіалів, а також той чинник, то воно є акціонерним товариством. Це не стало причиною формування дивізіональної структури управління через малу самостійність філіалів (відсутність у філіалів свого балансу).

Фінансово-економічний напрям керівництва діяльності ПАТ "Борисфен" очолює заступник генерального директора з фінансово-економічних питань. У його веденні знаходяться: планово-економічний відділ, відділ організації праці і заробітної платні, головна бухгалтерія, фінансовий відділ.

Митним оформленням вантажів займається спеціальна служба транспортного цеху. Інформаційним забезпеченням управління Виробничого об'єднання займається відділ автоматизованої системи управління підприємством [6].

Завдання

1. Визначте тип і різновид організаційної структури управління ПАТ "Борисфен".

2. Дайте характеристику переваг і недоліків. даної організаційної структури; скласти схему.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Попередній контроль та його значення.
2. Аспекти і ефективність контролю.

3. Сутність контролю людських ресурсів.
4. Основні помилки менеджерів у процесі контролю.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Призначення та класифікація контролю на підприємстві.
2. Назвіть та охарактеризувати види контролю.
3. Етапи процесу контролю.
4. Назвіть недоліки контролю в поведінковому аспекті.
5. Опишіть дії під час поточного контролю на підприємстві.

Тема 6. Мотивація

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

Під час проведення теми розглянуто такі основні питання: еволюція мотивації, види мотивації, теорії мотивації, змістовні, процесуальні теорії мотивації.

Вирішення ситуаційних завдань з формування системи контролю якості продукції цеху машинобудівного підприємства.

Система контролю якості – сукупність організаційної структури, відповідних процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують здійснення загального управління якістю продукції та послуг і підтримання міцних зв'язків між усіма ланками управління та працюючими підприємствами на всіх рівнях виробництва та реалізації. Для забезпечення високої якості продукції чи послуг необхідна чітка система управління якістю, яка буде враховувати науково-технічні досягнення, стимулювати добросовісну працю всього колективу підприємства і орієнтуватися на запити ринку.

Експертні опитування є невід'ємною складовою процесу оцінювання та ухвалення рішень і застосовуються на всіх етапах вказаних процесів, починаючи від постановки проблеми і до оцінки впровадження. Ще одним напрямом застосування експертних опитувань для групових оцінок особистості, яка дозволяє уникнути суб'єктивізму в атестації професійних якостей працівників.

Ситуаційне завдання 1

Машинобудівне підприємство ПрАТ "ЛЛЛ" виробляє допоміжне обладнання:

теплообмінне обладнання: повітрянагрівачі, олієохолоджувачі, підігрівачі мережної води;

повітродувки, ежектори, тягодутьові машини, ротори до тягодутьових машин;

підігрівачі низького тиску змішуючі;
фільтри.

Для покращення збуту цієї продукції керівництво підприємства ухвалило рішення щодо збільшення контролю якості промислової продукції.

Завдання

Проаналізуйте доцільність обраного варіанта керівництвом підприємства вирішення проблеми.

Яку нормативну документацію із забезпечення якості продукції можна використати?

Дайте рекомендації щодо заходів які доцільно впровадити на машинобудівному підприємстві "ЛЛЛ" для підвищення якості промислової продукції.

Ситуаційне завдання 2

Зробіть висновок щодо ділових якостей менеджера, що допоможуть йому ефективно формувати систему контролю якості продукції на підприємстві та визначити напрямки розвитку його само менеджменту та мотивації до покращення своїх якостей, використовуючи дані експертного опитування (табл. 5).

Таблиця 5

Дані експертного опитування щодо ділових якостей менеджера

Експерти	Експертна оцінка якостей менеджера							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	4	5	3	5	3	2	4	4
В	5	4	5	4	5	3	4	2
С	5	4	3	2	4	5	4	4
Д	4	3	4	5	5	4	4	2
Е	3	3	4	4	5	4	3	4
Вагомість якості	7	8	10	5	4	6	3	2

Ділові якості менеджера:

- 1) впевненість;
- 2) справедливість щодо підлеглих;
- 3) повага до оточуючих;
- 4) хороше здоров'я, емоційне здоров'я, щоб витримувати перевантаження і стреси та фізичне здоров'я;
- 5) критичне мислення;
- 6) уміння прогнозувати наслідки;
- 7) глибокі знання і бачення майбутнього галузі, вміння працювати з потоками інформації;
- 8) здатність діяти і ухвалювати ефективні рішення в умовах невизначеності.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Етапи і розвитку мотивації як категорії економіки.
2. Ієрархія потреб працівників та чинники, що її зумовлюють.
3. Форми та системи оплати праці.
4. Теорія мотивації Д. Мак-Клелланда.
5. Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Охарактеризуйте первинні і вторинні потреби.
2. Чинники, які визначають системи матеріальних стимулів праці.
3. Охарактеризуйте зовнішні і внутрішні винагороди.
4. Сутність ієрархії потреб по А. Маслоу.
5. Описати теорії "X" і "Y" Мак-Грегора.

Тема 7. Основні форми впливу та влади. Стель управління та лідерства

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

Під час ході проведення теми розглянуто такі основні питання: сутність влади, особистісний і поведінковий підходи до управління, стилі управління керівників, основні риси менеджерів делегування повноважень, лідерство.

Вирішення ситуаційних завдань із проблеми мотивації персоналу.

На основі теоретичних знань розробити рекомендації до ситуаційних завдань щодо мотивації персоналу, для цього необхідно вивчити: змістовні теорії мотивації теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія потреб Михайла Туган-Барановського, теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда, теорія мотивацій Зигмунда Фрейда, теорія існування зв'язку та росту Клейтона Альдерфера, теорія двох чинників Фредеріка Герцберга та процесуальні теорії: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Ситуаційне завдання 1

Студентам необхідно розділитися на групи та сформулювати практичні методи мотивації для студентів за допомогою теоретичних знань щодо змістовних теорій мотивації, таких, як:

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.
2. Теорія потреб Михайла Туган-Барановського.
3. Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда.
4. Теорія мотивацій Зигмунда Фрейда.
5. Теорія існування зв'язку та росту Клейтона Альдерфера.
6. Теорія двох чинників Фредеріка Герцберга.

Ситуаційне завдання 2

Мета: поглиблення знань із мотивації персоналу. Методика проведення: ділова гра, ситуаційний аналіз.

Навчальний і роздатковий матеріал: кейс, положення про заробітну плату.

Тривалість: 2 год.

Ранжування мотивів трудової активності. Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що стимулюють до хорошої роботи такі мотиви, як:

1. Визнання.
2. Високий рівень оплати праці.
3. Влада і вплив.
4. Гнучкий робочий графік.
5. Згуртований колектив
6. Здоровий робочий клімат.
7. Короткий робочий день.
8. Можливість самореалізації як особистості.
9. Можливості для кар'єри.

10. Надійне робоче місце.
11. Перспектива отримання житла.
12. Престиж, задоволення.
13. Присутність елемента змагання.
14. Самостійність.
15. Спокійна робота із чітко визначеним колом обов'язків.
16. Ступінь автоматизації праці.
17. Тривала відпустка.
18. Умови для реалізації своїх ідей.
19. Хороше забезпечення в старості.
20. Демократичний стиль управління.
21. Хороші санітарно-гігієнічні умови праці.
22. Цікава діяльність.

Завдання

Кожному студенту необхідно з 22 перелічених мотивів обрати 10, які є найбільш важливими для менеджера.

За результатами голосування в аудиторії оберіть 10 мотивів, які узагальнюють думку колективу.

Проранжуйте обрані 10 мотивів – визначити їх пріоритетність. Заповнити табл. 6.

Визначте, яка з змістовних теорій мотивації найбільше відповідає визначеній ієрархії мотивів [9].

Таблиця 6

Матриця попарних порівнянь мотивів трудової діяльності

№ мотиву	№ мотиву					Сумарне значення бали
	1	2	3	...	10	
1						
2						
3						
...						
10						

Ситуаційне завдання 3

Співробітникам приватної фірми "П" надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так і поза робочим місцем із частковою або повною оплатою за рахунок організації. Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами. У звітному періоді керівниками фірми "П" була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. У межах цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (у межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг із тактики вирішення конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят. Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15 % робочих місць.

У період напруженої роботи сезону працівникам виплачувалися премії у розмірі 6 % від продажів у наднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці. У кінці року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки. За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу із неповноважних причин, а також штрафи за зростання рекамацій із боку клієнтів. За результатами поточної атестації один співробітник був понижений у посаді, одному співробітнику була знижена заробітна платня, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року [9].

Завдання

1. Які з перелічених методів є складовими елементами:
 - а) системи моральної/матеріальної мотивації;
 - б) системи заохочувального/примусового стимулювання;
 - в) які потреби задовольняються даною системою мотивації?

2. Які з поданих методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які – на результати в довгостроковому періоді?

3. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити в представленій системі мотивації?

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Теорії влади, її сутність і основи.
2. Вплив. Переконавання і участь, як перспективні форми впливу.
3. Сутність лідерства і його основні ознаки.
4. Теорії лідерства та їхня еволюція.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Сутність, поняття категорій "лідерство", "вплив" та "влада".
2. Охарактеризуйте типи менеджерів та їх поведінку.
3. Які виділяють форми влади?
4. Охарактеризуйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління.
5. Сутність взаємодії в різних групах.

Тема 8. Управління конфліктами та стресами

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

Під час проведення теми розглянуто такі основні питання: сутність конфлікту, види конфліктів, джерела виникнення конфліктів, їх наслідки, сутність стресу, особливості прояву стресів в організації, методи уникнення або зменшення негативного впливу стресу.

Вирішення ситуаційних завдань з управління конфліктами на підприємстві та з подолання стресу.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами або групами. Під час конфлікту кожна сторона здійснює дії для того, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме.

Виділяють чотири основних рівні конфліктів:

- внутрішньоособистісні;
- міжособистісний;
- між окремою особистістю і групою;
- міжгруповий.

На основі теоретичних знань розробіть рекомендації менеджеру щодо шляхів подолання конфліктних ситуацій на підприємстві.

Ситуаційне завдання 1

Старший за посадою співробітник дає працівнику термінове завдання, яке той відразу починає виконувати. Незабаром інший співробітник, що обіймає аналогічну посаду, приходить з іншим завданням, теж терміновим. Працівник пояснює, що виконує термінове завдання і не може негайно взятися за нову справу. Співробітник, який прийшов пізніше, наполягає, але працівник відмовляє йому, оскільки не бачить причин залишати розпочату роботу. Другий співробітник розсерджений і йде скаржитися на працівника начальнику, але того немає на місці, тому незадоволений поведженням молодшого за посадою працівника співробітник повертається і продовжує наполягати на своєму. Розмова відбувається на підвищених тонах, а оскільки працівник є людиною, не схильною до конфліктів, уся ця ситуація його сильно засмучує. У результаті він припускається елементарних помилок у виконуваний роботі, в кінцевому підсумку незадоволеним виявляється і перший співробітник, що дав йому завдання [7].

Завдання

Що в даному прикладі є джерелом внутрішньоособистісного і міжособистісного конфлікту?

Який взаємозв'язок між внутрішньоособистісним та між особистісним конфліктами?

Чи можна інтерпретувати описану ситуацію, використовуючи поняття про цикл конфлікту?

Ситуаційне завдання 2

На промисловому підприємстві менеджеру необхідно вирішувати чимало конфліктних ситуацій, проте найкращий варіант не допускати конфлікти між співробітниками. Саме тому доцільно уникати таких ситуацій, як:

- відсутність довіри між співробітниками;
- підвищення кількості негативних пліток,
- нерівний розподіл обов'язків;
- негативна критика в адресу один одного, з приводу і без;

нерівний розподіл заробітної плати між членами команди, які виконують однакові обов'язки та інші.

Завдання

1. Сформууйте рекомендації менеджеру щодо дій для усунення конфліктних ситуацій.
2. Які заходи необхідно впровадити для управління запропонованими конфліктами?
3. Змодельуйте ситуацію коли конфлікт буде мати позитивні наслідки.
4. Які можуть бути негативні наслідки?

Ситуаційне завдання 3

У селищі міського типу працює інженер-інспектор архітектурно-будівельного контролю Юдіна В. В. У район призначають нового архітектора. З перших же днів спільної діяльності вони не порозумілися. Між ними виник конфлікт, який розтягнувся на два роки. У результаті Юдіна В. В. була звільнена з посади, хоча вона працівник добросовісний і досвідчений.

З пояснень Юдіної В. В. "Почалося з дрібниць: архітектор влаштувався в окремому кабінеті, відібрав у мене ключі від сейфа, заборонив користуватися друком, машиною для огляду об'єктів, позбавив всякій самостійності – можливості бути присутнім на засіданнях, на прийомі об'єктів. Він мене у всьому контролював і виправляв, навіть в дрібницях. Коли я готую документ за його підписом і вказівкою: "районний архітектор", він жирно виправляє: "архітектор району". Протягом одного тижня видаються три накази: "Оголосити сувору догану з останнім попередженням" [6].

Завдання

1. Складіть психологічні характеристики на конфлікуючих.
2. Визначте причини конфлікту.
3. Висловіть думку про можливі шляхи подолання конфлікту.
4. Який вид стресу характеризують почуття Юдіної В. В.?

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Класифікація конфліктів за змістом та ознакою результатів.
2. Внутрішньоособовий конфлікт та шляхи його подолання.
3. Етапи стресу.

4. Методи уникнення стресових ситуацій та їх компоненти.
5. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.
6. Стадії конфлікту.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Особливості деструктивного та конструктивного конфліктів.
2. Які існують способи вирішення конфліктів?
3. Назвіть основні причини конфліктів на підприємстві.
4. Що є причиною та приводом конфлікту?
5. Перерахуйте заходи щодо запобігання та усунення стресів.

4. Тести для самоконтролю

1. Основними причинами конфлікту на підприємстві є:
 - а) взаємозалежність завдань;
 - б) недостатність інформації;
 - в) обмеження ресурсів;
 - г) всі відповіді правильні.
2. Який вид стресу може характеризуватися стрес, який обумовлений складними відносинами з іншими людьми:
 - а) психологічний;
 - б) емоційний;
 - в) фізіологічний;
 - г) управлінський?
3. Менеджмент – це:
 - а) наука, мистецтво, практика управління, інтеграційні процеси з ними пов'язані;
 - б) організаційна і технологічна система управління;
 - в) сукупність об'єкта та суб'єкта системи управління;
 - г) забезпечення прибутковості або доходності організації.
4. На підприємстві можливо виділити наступні рівні менеджменту:
 - а) нижчий, середній, низовий;
 - б) класичний, некласичний;
 - в) маркетинговий, виробничий;
 - г) низький, середній, високий.

5. Принципи управління сформовані Тейлором щодо:

- а) виробничої організації;
- б) індивідуального труда робітників;
- в) трудового колективу;
- г) організацій всіх видів і типів.

6. Визначте послідовність розвитку шкіл управління: 1) школа поведінських наук; 2) школа наукового управління; 3) школа людських відносин; 4) класична школа. Обрати одну правильну відповідь:

- а) 1, 3, 4, 2;
- б) 2, 4, 3, 1;
- в) 1, 4, 3, 2;
- г) 2, 1, 3, 4.

7. Яка школа менеджменту мала виробничий процес за об'єкт свого вивчення:

- а) класична школа;
- б) школа наукового управління;
- в) школа людських відносин;
- г) школа науки управління?

8. Автор книги "Азбука наукової організації праці на підприємстві":

- а) Е. Мейо;
- б) Й. Єрманський;
- в) М. Фоллетт;
- г) Ф. Гільберт.

9. Сутність реалізації стратегії полягає у:

- а) перетворенні стратегічного плану на дію;
- б) перетворенні поточного плану на дію;
- в) створенні умов для наступного розвитку фірми;
- г) визначенні плану дій на майбутній період.

10. Місія організації – це:

- а) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо поліпшення життєздатності організації в конкурентній боротьбі;
- б) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
- в) процес контролю зовнішніх чинників із метою визначення майбутніх можливостей і загроз;
- г) компоненти, що безпосередньо впливають на організацію.

11. Планування містить таку складову:

- а) складання перспективних планів-прогнозів;
- б) складання поточних планів-прогнозів;
- в) відповіді а і б правильні;
- г) визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу.

12. Сутність поняття "синергічний ефект" полягає у:

- а) ефект цілісності;
- б) ієрархія системи;
- в) результат трансформаційного процесу в системі;
- г) сукупність зв'язків між елементами системи.

13. Організація як функція менеджменту – це:

- а) процес створення підприємства, який дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- б) процес створення структури підприємства, що дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- в) процес створення структури підприємства;
- г) процес створення структури підприємства, головним призначенням якого є надання людям можливості ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

14. Децентралізовані організації – це:

- а) організації, в яких повноваження розподілено за нижчими рівнями управління",
- б) організації, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для ухвалення найважливіших рішень;
- в) організації, де повноваження розподіляються за середніми рівнями управління;
- г) організації, в яких повноваження розподілено за вищими рівнями управління.

15. Яка з функцій менеджменту забезпечується об'єднання різних частин фірми в єдине ціле:

- а) організаційна;
- б) планування;
- в) контролю;
- г) мотивації?

16. Диференціація функцій управління є чинником переходу до:

- а) функціонального типу організаційної структури управління;

- б) лінійного типу організаційної структури управління;
- в) лінійно-функціонального типу організаційної структури;
- г) дивізійного типу організаційної структури.

17. Сутність департаменталізації:

- а) процес поділу організації на окремі блоки;
- б) передача повноважень від керівника до підлеглого;
- в) процес створення тимчасових проектних груп;
- г) відповіді а, б і в неправильні.

18. Лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління характеризується тип організаційної структури управління:

- а) лінійний;
- б) функціональний;
- в) матричний;
- г) дивізійний.

19. До процесуальних теорій не належать:

- а) теорія Портера-Лоулера;
- б) теорія очікувань В. Врума;
- в) теорія ЖВЗ К. Альдерфера;
- г) теорія справедливості Дж. Адамса.

20. Найвідоміша модифікація теорії потреб А. Маслоу – це:

- а) теорія ЖВЗ К. Алдерфера;
- б) теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда;
- в) теорія очікування В. Врума;
- г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

21. До мотиваційного процесу належать поняття:

- а) премія;
- б) винагорода;
- в) стимули;
- г) мотиви.

22. Автор комплексної процесуальної теорії мотивації:

- а) Л. Портер і Е. Лоулер;
- б) К. Алдерфер;
- в) Е. Лоулер,
- г) В. Врум і Ф. Герцберг.

23. Основна причина, яка спонукає людей вступати до неформальних груп:

- а) опір змінам;
- б) спілкування;
- в) несанкціоноване встановлення виробничих норм;
- г) всі відповіді правильні.

24. В якому з розділів матриці SWOT-аналізу формуються завдання з реалізації зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації:

- а) поле "сила і можливості";
- б) поле "сила і загрози";
- в) поле "слабкість і загрози";
- г) поле "слабкість і можливості"?

25. У чому полягає сутність функції мотивації:

- а) визначає регламент діяльності;
- б) спонукає працівника до діяльності;
- в) організовує виробничий процес;
- г) коректує діяльність?

26. Методи реалізації рішення містять:

- а) дерево рішень;
- б) факторний аналіз;
- в) теорія ігор;
- г) мережний графік.

27. Для здійснення процесу комунікацій необхідна наявність:

- а) каналу комунікації;
- б) швидкості комунікаційного потоку;
- в) повідомлення;
- г) емпатії.

28. До загальних критеріїв організаційної ефективності не належать:

- а) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- б) рівень загальної рентабельності;
- в) коефіцієнт фінансової стійкості;
- г) зниження витрат на 1 грн товарної продукції.

29. Класифікація потреб Д. Мак-Клелланда не містять потреби:

- а) в успіху;
- б) у владі;
- в) у безпеці;
- г) приналежності.

30. До елементів комунікацій, як системи належать:

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

31. Який із етапів процесу комунікації характеризується тим, що отримувач інформації переводить символи відправника у свої думки:

- а) зародження ідеї;
- б) кодування;
- в) передача;
- г) декодування?

32. Аналіз зовнішнього середовища організації направлений на:

- а) визначення сильних сторін організації;
- б) виявлення слабких сторін організації;
- в) виявлення зовнішніх можливостей та загроз;
- г) всі відповіді правильні.

33. Управлінський аналіз внутрішнього середовища організації направлений на:

- а) визначення можливостей організації;
- б) визначення зовнішніх загроз організації;
- в) визначення сильних та слабких сторін організації;
- г) всі відповіді правильні.

34. До основних функції менеджменту належать:

- а) виробництво;
- б) планування;
- в) організація;
- г) контроль якості.

35. Назвіть пов'язуючі процеси менеджменту:

- а) комунікація;
- б) ухвалення рішень;
- в) модифікація;
- г) комбінація.

36. Назвіть складові організаційного механізму управління:

- а) організаційні форми;
- б) економічні методи управління;
- в) організаційна структура;
- г) соціально-психологічні методи управління.

37. До методів соціологічних досліджень належать:

- а) соціальне регулювання;
- б) соціальне планування;
- в) спостереження;
- г) інтерв'ювання.

38. До характеристик раціоналістичного менеджмент належать:

- а) енергетичний підхід до працівників;
- б) психологічний підхід до працівників;
- в) ставка на індивідуальну працю;
- г) ставка на колективну працю.

39. Ключові ідеї наукового управління Ф. Тейлора:

- а) керування здійснюється на основі абстрактних правил;
- б) правила й регулятори діяльності кожної посади;
- в) ієрархія визначає взаємини між посадами;
- г) акцент на завданнях навчання, відбору й тренування працівників.

40. До раціоналістичних концепцій менеджменту відносять:

- а) школу людських відносин Е. Мейо;
- б) теорію "ідеальної бюрократії" М. Вебера;
- в) класичну школу А. Файоля;
- г) школу поведінкових наук.

41. Принципами класичної школи А. Файоля є:

- а) вимір праці робочим часом;
- б) влада й відповідальність;
- в) єдність керівництва;
- г) бюрократична система.

42. Основними принципами школи людських відносин Е. Мейо є:

- а) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- б) люди в основному мотивуються матеріальними потребами
- в) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому;
- г) інтеграція математичного аналізу і суб'єктивних рішень менеджера.

43. Характеристики поведінкового менеджменту:

- а) енергетичний підхід до працівників;
- б) психологічний підхід до працівників;
- в) ставка на індивідуальну працю;
- г) ставка на колективну працю.

44. Ключові ідеї класичної школи А. Файоля:

- а) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції;

- б) раціональний розподіл функцій управління;
- в) ієрархія визначає взаємини між посадами;
- г) ідеальний службовець діє без усяких емоцій;

45. Школи, що належать до концепцій поведінкового менеджменту:

- а) школа людських відносин Е. Мейо;
- б) школа "ідеальної бюрократії" М. Вебера;
- в) класична школа А. Файоля;
- г) школа поведінкових наук;

46. Принципи теорії "ідеальної бюрократії" М. Вебера є:

- а) вимір праці робочим часом;
- б) влада й відповідальність;
- в) єдність керівництва;
- г) ієрархічна система.

47. Принципи школи поведінкових наук:

- а) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- б) підвищення ефективності окремого працівника й організації

в цілому;

- в) на основі поведінкових наук;
- г) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера.

48. Конкретними функціями керування є:

- а) виробництво;
- б) організація;
- в) контроль якості;
- г) планування.

49. До етапів прийняття рішень належать:

- а) оцінка альтернатив;
- б) діагноз проблеми;
- в) виявлення альтернатив;
- г) вибір критеріїв ухвалення рішення.

50. Механізмами керування підприємства є:

- а) політичний механізм;
- б) економічний механізм;
- в) демографічний механізм;
- г) організаційний механізм.

51. До гнучких (адаптивних) структур управління належить:

- а) лінійна;

- б) матрична;
- в) програмно-цільова;
- г) дивізіональна.

52. До характеристик поведінкового менеджменту належить:

- а) енергетичний підхід до працівників;
- б) психологічний підхід до працівників;
- в) ставка на індивідуальну працю;
- г) стимулювання творчості.

53. Основні ідеї теорії "ідеальної бюрократії" М. Вебера:

- а) формальна безособовість;
- б) акцент на завданнях навчання, доборі і тренуванні працівників;
- в) ієрархія визначає взаємини між посадами;
- г) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів ви-

готовлення продукції.

54. Основні ідеї школи наукового управління Ф. Тейлора:

- а) вимір праці робочим часом;
- б) влада й відповідальність;
- в) єдність керівництва;
- г) праця як індивідуальна діяльність.

55. Основними ідеями кількісної школи є:

- а) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
 - б) люди в основному мотивуються матеріальними потребами;
 - в) підвищення ефективності окремого працівника й організації в ці-
- лому на основі поведінкових наук;
- г) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера.

56. Переваги дивізіональної структури управління:

- а) єдність і чіткість розпорядкування;
- б) поліпшення координації робіт;
- в) контроль;
- г) висока гнучкість.

57. Види, у яких виступає організаційне регламентування:

- а) статут;
- б) правило;
- в) положення;
- г) наказ.

58. Хто повинен здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань перед колективом:

- а) фахівці;
- б) працівники;
- в) керівники;
- г) окремі керівники?

59. Уявлення про об'єкт керування під час використання процесного підходу:

- а) підприємство як сукупність об'єкта й суб'єкта керування;
- б) підприємство як відкрита система;
- в) підприємство в мікросередовищі;
- г) підприємство в макросередовищі.

60. Вимоги до організації:

- а) наявність, принаймні двох людей, які вважають себе членами групи;
- б) наявність, принаймні трьох людей, які вважають себе членами групи;
- в) наявність, принаймні однієї мети, що приймають як загальну всі члени групи;
- г) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

61. До складових внутрішнього середовища організації належать:

- а) структура;
- б) екологія;
- в) технологія;
- г) цілі.

62. Ресурси, що становлять об'єкт перетворення в організації:

- а) матеріальні;
- б) раціональні;
- в) демографічні;
- г) трудові.

63. Уявлення про об'єкт управління під час використання системного підходу:

- а) підприємство як сукупність об'єкта управління;
- б) підприємство як відкрита система;
- в) підприємство в мікро- і макросередовищі;
- г) підприємство як сукупність суб'єкта управління.

64. До організаційних процесів як складової внутріорганізаційного менеджменту належать:

- а) технічні засоби;
- б) комунікації;
- в) прийняття рішень;
- г) фінанси.

65. Чинниками зовнішнього середовища прямого впливу на організацію є:

- а) споживачі;
- б) екологія;
- в) конкуренти;
- г) постачальники.

66. Чинниками, що впливають на внутрішнє середовище організації:

- а) місія, цілі, люди, технологія, структура;
- б) конкуренти, постачальники, споживачі, профспілки;
- в) цілі, завдання;
- г) структура, люди, технології.

67. Ознаки організації:

а) наявність, щонайменше двох осіб, що вважають себе членами групи;

б) наявність, щонайменше п'яти осіб, що вважають себе членами групи;

в) наявність, щонайменше одної мети, яку сприймають як загальну всі члени групи;

г) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значимої для всіх цілі.

68. Поняття організаційні комунікації являє собою:

а) обмін ідеями, думками, почуттями між двома або більшою кількістю людей;

б) процес обміну інформацією між рівнями та ланками управління;

в) спосіб за допомогою якого люди поєднуються в організацію для досягнення загальної мети;

г) спостереження за роботою персоналу організації.

69. Основні напрями управлінського обстеження:

а) маркетинг;

б) фінанси;

в) операції;

г) усі варіанти відповідей правильні.

70. Головна мета комунікаційного процесу:

а) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну;

- б) забезпечення повноти інформації, що є предметом обміну;
- в) забезпечення вірогідності інформації, що є предметом обміну;
- г) постійний моніторинг дій підприємства.

71. Загальні характеристики організації:

- а) наявність ресурсів;
- б) взаємозв'язок із зовнішнім середовищем;
- в) відсутність взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- г) горизонтальний поділ праці.

72. Загальні характеристики організації:

- а) наявність ресурсів;
- б) взаємозв'язок із зовнішнім середовищем;
- в) відсутність взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- г) горизонтальний розподіл праці.

73. Сутність ухвалення управлінських рішень полягає у:

- а) максимізації прибутку;
- б) досягненні місії фірми;
- в) виборі оптимального рішення з декількох альтернатив;
- г) покращенні іміджу фірми.

74. Основні ідеї Ф. Герцберга щодо мотивації персоналу:

- а) потреби розподіляються на первинні та вторинні;
- б) потреби розподіляються на гігієнічні чинники та мотиватори;
- в) поведінка людини визначається найнижчою незадовільною потребою;
- г) мотиватори активно впливають на поведінку людини.

75. Перешкоди в організаційних комунікаціях:

- а) перекручування повідомлень;
- б) інформаційні перевантаження;
- в) інформаційні бюлетені;
- г) регулювання інформаційних потоків.

76. Для підвищення ефективності комунікацій необхідно:

- а) регулювання інформаційних потоків;
- б) використання емпатії;
- в) ільтрація;
- г) спрощення мови повідомлення.

77. Контроль повинен бути:

- а) об'єктивним і гласним;
- б) об'єктивним, діловим, ефективним, систематичним і гласним;

в) ефективним;

г) поточним.

78. Визначення поняття "організація":

а) досягнення певних цілей;

б) об'єкт і суб'єкт керування;

в) свідоме об'єднання людей;

г) горизонтальний поділ праці.

79. Коли історично виникло питання мотивації праці:

а) із часів появи грошей;

б) із часів виникнення організацій;

в) із часів появи керівника організації;

г) із часів зародження організованого виробництва?

80. Коли стратегічне управління сформувалось як окремий напрям:

а) у 30-ті рр. ХХ ст.;

б) у 60-ті рр. ХХ ст.;

в) у 80-ті рр. ХХ ст.;

г) у 70-ті рр. ХХ ст.?

81. Оперативні плани розробляються строком на:

а) півроку, місяць, декаду, тиждень;

б) по робочих днях;

в) 3 – 5 років;

г) 1 рік.

82. Яка теорія менеджменту найбільш відповідає визначенню авторитарного стилю керівництва:

а) "у";

б) "х";

г) "2";

д) "А"?

83. Що лежить в основі всіх сучасних теорій мотивацій:

а) основна заробітна плата;

б) потреби і винагороди;

в) премії;

г) додаткова заробітна плата?

84. Представниками школи наукового управління є:

а) А. Файоль і М. Вебер;

б) Ф. У. Тейлор і Ф. і Л. Гілберті;

- в) М. П. Фоллет і А. Маслоу;
- г) Д. Мак-Грегор і Ф. Герцберг.

85. Якому з перерахованих підходів до управління характерним є такий вислів: "Сутність підходу полягає у пошуку простого у складному":

- а) ситуаційному;
- б) системному;
- в) кількісному;
- г) процесному?

86. Під плануванням розуміють:

- а) вид діяльності;
- б) відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;
- в) перспективу розвитку;
- г) стан організації.

87. Вказати формулу, що втілює сутність теорії мотивації за Врумом (теорія очікування):

- а) $(P - Z) - (V - P)$ валентність = мотивація;
- б) $(Z - P) - (P - V)$ валентність = мотивація;
- в) $(Z - P) \cdot (V - P)$ валентність = мотивація;
- г) $(P - Z) : (V - P)$ валентність = мотивація.

88. Вибрати варіант, який найповніше розкриває сутність теорії мотивації Портера – Лоулера:

- а) якщо людина вважає свою працю недооціненою, то вона буде зменшувати витрачені на неї зусилля;
- б) мотивація – функція потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди;
- в) підвищення мотивації працівників;
- г) очікування того, що зусилля принесуть очікуваний результат.

89. Хто запровадив термін "поділ праці":

- а) А. Сміт;
- б) А. Файоль;
- в) У. Тейлор;
- г) А. Маслоу.

90. Влада в системі керівництва – це:

- а) залежність однієї людини від іншої;
- б) спостереження за роботою персоналу організації;
- в) можливість впливати на поведінку інших;
- г) зміна діяльності підлеглого під тиском керівника.

91. Згідно з науковим менеджментом лідерство – це:

- а) здатність впливати на окрему людину, або групи людей, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації;
- б) здатність формувати особистість;
- в) вплив на людину таким чином, щоб вона виконувала необхідну роботу;
- г) підвищення кваліфікації особистості.

92. Які елементи правильно характеризують термін "комунікації":

- а) інформація;
- б) обмін інформацією;
- в) кодування інформації;
- г) жоден не характеризує?

93. Управлінське рішення – це:

- а) управлінська дія;
- б) вибір альтернативи;
- в) людська інтуїція;
- г) людська логіка.

94. На підприємстві залежно від об'єкта планування розрізняють такі види планів:

- а) індикативні, виробничі (плани розвитку підприємства), стратегічні, бізнес-плани;
- б) виробничі (плани розвитку підприємства), стратегічні, бізнес-плани, програми;
- в) стратегічні, бізнес-плани;
- г) програми, директивні.

95. Ознаки ліберального стилю керівництва:

- а) чітка мова, непривітний тон;
- б) позиція керівника осторонь від групи;
- в) відсутність похвали і доган;
- г) справи в групі плануються керівником заздалегідь, у всіх деталях.

96. Ознаки автократичного стилю керівництва:

- а) ділові стислі розпорядження, чітка мова, непривітний тон;
- б) позиція керівника над групою;
- в) позиція керівника всередині групи;
- г) суб'єктивні похвала й осуд.

97. Ознаки демократичного стилю керівництва:

- а) заборона без поблажливості, із загрозою;

- б) Інструкції у формі пропозицій;
- в) заборона і розпорядження з дискусіями;
- г) позиція керівника всередині групи.

98. Ознаки партисипативного управління:

- а) оперативність у відносинах між керівниками і підлеглими;
- б) справи у групі плануються керівником заздалегідь;
- в) жодного співробітництва;
- г) створення особливих групових структур.

99. Джерела конфліктів:

- а) дефіцит ресурсів;
- б) сила;
- в) нездійсненні очікування;
- г) неоднаковий внесок у справу.

100. Зміст операційної функції в організації – це:

- а) діяльність із виробництва товарів або послуг, які організація постачає в зовнішнє середовище;
- б) інтенсифікація використання чинників внутрішнього середовища;
- в) інтенсифікація комунікаційних процесів;
- г) функція обліку та контролю фінансових ресурсів організації.

101. Вирішальний крок алгоритму ухвалення управлінських рішень:

- а) виявлення альтернатив;
- б) оцінювання альтернатив;
- в) формування обмежень і критеріїв для ухвалення рішень;
- г) діагноз проблеми.

102. Що має робити керівник у разі виникнення конфлікту:

- а) запропонувати допомогу для того, щоб зняти напругу;
- б) у разі можливості не втручатися в нього;
- в) шукати причини, щоб усунути джерело конфлікту в майбутньому;
- г) знайти компроміс?

5. Рекомендована література

5.1. Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока / за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.

2. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, – 2008. – 389 с.

3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. та допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.

4. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.

5. Менеджмент [Текст] : практикум / [уклад.: Т. П. Гончаренко, М. Л. Гончарова] ; ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 50 с.

6. Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напрямів підготовки 6.030502 "Економічна кібернетика", 6.030506 "Прикладна статистика" денної форми навчання / уклад. О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 64 с.

7. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.

8. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.

9. Управління персоналом: завдання та методичні вказівки до проведення практичних робіт для студентів видавничо-поліграфічного інституту напряму підготовки "Менеджмент" денної і заочної форми навчання / уклад. О. А. Сухорукова. – Київ : НТУУ "КПІ", 2016. – 60 с.

5.2. Додаткова

10. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азоев, А. П. Геленков. – Москва : ОАО "Новости", 2000. – 252 с

11. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум [Текст] : навч. посіб. / В. О. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалт-Лозинська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 524 с.
12. Василеко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монографія. / А. В. Василеко. – Киев : ЦУЛ, 2005. – 648 с.
13. Виханский О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономист, 2006. – 670 с.
14. Власова О. І. Організаційна поведінка : навч. посіб. / О. І. Власова, Л. М. Савчук, В. Б. Савінова. – Київ : КНЕУ, 1998. – 96 с.
15. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
16. Гордиенко Л.Ю. Основы кадрового менеджмента : учеб. пособ. / Л. Ю. Гордиенко, А. Г. Зима. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2004. – 376 с.
17. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес ; [пер. з англ.]. – Київ : Наукова думка, 2001. – 242 с.
18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. / Т. В. Дуткевич – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
19. Кізян С. М. Вступ до фаху. Менеджер і команда : теоретичні та практичні аспекти : навч. посіб. / С. М. Кізян, М. І. Небава, О. О. Адлер. – Київ : Вид. дім "Слово", 2014. – 168 с.
20. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот // Управление персоналом. – 2002. – № 8. – С. 15–20.
21. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник / Я. В. Крушельницька. – Київ : КНЕУ, 2003. – 367 с.
22. Ложкін Т. В. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посіб. / Т. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – Київ : ВД "Професіонал", 2006. – 416 с.
23. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – Київ : ТОВ УВПК "Екс об", 2000. – 512 с.
24. Малмазов О. Р. Психологія праці : навч. посіб. / О. Р. Малмазов. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.
25. Менеджмент : навч. посіб. / І. О. Александров, О. В. Половян, С. В. Філіпова [та ін.] ; за ред. І. О. Александрова, К. І. Ткача. – Одеса : Астропринт, 2015. – 392 с.

26. Менеджмент організацій [Текст] : учеб. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. – Киев : КНТ, 2006, – 688 с.

27. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. для внз / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. - Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 560 с.

28. Основи економічної науки : навч. посіб. для самот. підгот. до курсов. екзамену та комплекс. держ. екзамену з економ. теорії / Н. П. Мацелюх [та ін.] ; Нац. ун-т держ. податкової служби України. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 324 с.

29. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Вид. 4-е, перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2015. – 563 с.

5.3. Інформаційні ресурси

30. Нормативні акти України. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.

31. Портал ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.

32. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

33. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

34. Хесutive. Международное сообщество менеджеров. – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.com>.

Зміст

Вступ.....	3
1. Теми та плани семінарських занять.....	5
2. Перелік тем практичних занять	6
3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи	8
4. Тести для самоконтролю	28
5. Рекомендована література.....	44
5.1. Основна	44
5.2. Додаткова	44
5.3. Інформаційні ресурси.....	46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та самостійної роботи студентів
спеціальності 051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Поклонська Лілія Сергіївна**

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2018 р. Поз. № 284 ЕВ. Обсяг 48 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*