

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальностей 075 "Маркетинг", 051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

УДК 005(07)
М50

Укладачі: Л. А. Слюсарєва
І. М. Козлова

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 3 від 29.09.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальностей 075 "Маркетинг", 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Л. А. Слюсарєва, І. М. Козлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 57 с.

Подано умови завдань для самостійної роботи та методичні рекомендації до їхнього виконання, теми для написання есе, контрольні запитання для самодіагностики, тестові завдання, які будуть сприяти закріпленню набутих теоретичних знань і формуванню вмінь та навичок, важливих для менеджерів.

Рекомендовано для студентів спеціальностей 075 "Маркетинг", 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня всіх форм навчання.

УДК 005(07)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

"Менеджмент" – навчальна дисципліна про те, як досягти успіху в управлінні людьми в організації, як створювати та удосконалювати організації, забезпечувати їх розвиток та досягнення поставлених цілей найбільш ефективними способами.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів системи базових знань щодо сутності системи менеджменту на підприємствах, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь розроблення й ухвалення управлінських рішень.

Самостійна робота студентів є необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни із додатковою науково-економічною літературою, періодичною та статистичною інформацією, законами та нормативними актами України тощо. Самостійна робота є основним засобом засвоєння студентом навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять, без участі викладача. У ході самостійної роботи студент має можливість розвинути пізнавальні та виконавчі здібності, пам'ять, самостійне мислення, наполегливість та виробити вміння самостійно здобувати знання. Під час виконання завдань для самостійної роботи найкраще проявляються індивідуальні особливості студента, його здібності та нахили.

Завдання до самостійної роботи з дисципліни подаються з метою закріплення теоретичних знань та практичних навичок, які студенти отримують під час аудиторних занять: лекційних та семінарських, а також для формування певних компетенцій, які стануть їм у нагоді в майбутній професійній діяльності.

Час, відведений на самостійну роботу студентів за дисципліною, регламентується навчальним планом. Обсяг самостійної роботи визначається робочою програмою навчальної дисципліни "Менеджмент", а її зміст – завданнями до самостійної роботи студентів, а також рекомендаціями викладача.

Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Менеджмент" містять: домашні завдання, теми для написання есе, питання для самостійного опрацювання, завдання для самоконтролю знань, контрольні запитання для самодіагностики та тести для перевірки знань, які студент вирішує самостійно під час аудиторної або позааудиторної роботи.

Основними видами самостійної роботи студентів за навчальною дисципліною "Менеджмент" є:

пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Інтернет за окремими питаннями, які не розглядаються на лекційних заняттях;

підготовка до практичних занять;

підготовка до поточного та підсумкового контролю;

підготовка до семінарських занять;

написання есе;

виконання домашніх завдань.

Шляхом опрацювання додаткових літературних джерел щодо питань, винесених на самостійне вивчення, студенти поглиблюють знання з навчальної дисципліни.

Завдання для самоконтролю знань наведені для кожної з тем навчальної дисципліни. Вони сформульовані таким чином, щоб у процесі їх виконання у студентів формувалися професійні компетенції (предметні, аналітичні, системні тощо), які вони будуть застосовувати у майбутній професійній діяльності на робочому місці. Деякі із цих завдань студенти виконують самостійно на практичних заняттях, а інші – в позааудиторний час у якості домашніх завдань (перелік таких завдань визначається викладачем окремо для кожної академічної групи).

Окрім основних видів самостійної роботи студентів таких, як оброблення та закріплення лекційного матеріалу, підготовка доповідей до семінарських занять й опрацювання питань, що не розглянуті на лекційних заняттях, написання есе, виконання домашніх робіт і підготовка до написання контрольних робіт запропоновано тестові завдання.

1. Перелік питань для самостійного опрацювання

Перелік питань для самостійного поглибленого опрацювання за модулями та темами навчальної дисципліни наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Перелік питань для самостійного опрацювання

Теми навчальної дисципліни	Питання для самостійного опрацювання студентами
1	2
Змістовий модуль 1 Менеджмент – наукова система управління	
<i>Тема 1. Розвиток теорії та практики менеджменту</i>	Передумови виникнення науки управління. Сутність домонополістичного етапу в розвитку менеджменту. Основні досягнення Г. Форда в практиці управління. Внесок А. Файоля в розвиток теорії та практики менеджменту. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Види відповідальності сучасних організацій. Розвиток наукового менеджменту як вимога НТП
<i>Тема 2. Сутність та загальні категорії менеджменту</i>	Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Закони інерції та еластичності систем. Рівні та ролі менеджерів. Роль економічних методів управління в сучасному виробництві. Принципи менеджменту та їх реалізація у промисловості України. Взаємозв'язок між принципами менеджменту. Методи досліджень у менеджменті
<i>Тема 3. Організація як об'єкт та функція управління</i>	Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Департаментизація. Елементи організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Організація виробництва та його ефективність
<i>Тема 4. Планування в організації</i>	Основні та спеціальні функції менеджменту. Сутність і зміст планування. Принципи планування. Планування виробничої діяльності – важливий чинник ефективності виробництва. Етапи процесу планування. Базові стратегії. Тактичне та оперативне планування. Загальна характеристика бізнес-планування

1	2
<i>Тема 5. Мотивація</i>	Значення людського чинника в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Потреби людей як важливіший чинник мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Мотивування робітника підрозділу підприємства. Зіставлення теорій мотивування. Основні напрями мотивування персоналу в сучасних умовах
<i>Тема 6. Функція менеджменту – контроль</i>	Сутність, цілі, функції та принципи контролю. Контроль поведінки робітників в організації. Модель процесу контролю. Форми контролю: фінансовий та адміністративний. Основні види бюджетів на підприємстві. Контроль за призначенням: лінійний, функціональний та операційний
Змістовий модуль 2 Управлінський процес у менеджменті	
<i>Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень</i>	Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Види управлінських рішень (інтуїтивні рішення, раціональні рішення та рішення які базуються на судженні). Вплив управлінських рішень на ефективність виробництва. Сутність понять: право, повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність. Сутність моделювання. Методи прогнозування: неформальні, кількісні та якісні методи
<i>Тема 8. Лідерство</i>	Якості лідера та менеджера, їх основні особливості. Риси керівника-лідера. Джерела влади підлеглих. Концепції лідерства: теорії на основі аналізу лідерських якостей; концепції лідерської поведінки; концепції ситуативного лідерства; модель лідерства "шлях – мета"; концепція атрибутивного лідерства; харизматичного лідерства; концепція лідерства для змін. Роль особистості керівника в згуртованості та ефективності роботи колективу
<i>Тема 9. Комунікації в системі управління організацією</i>	Види інформації. Характеристика управлінської інформації. Різновиди "внутрішніх" та "зовнішніх" комунікацій. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Мета комунікаційного процесу. Джерела ефективної системи комунікації на підприємстві: організаційна структура управління; розподіл та делегування повноважень у мережах структури апарату управління; культурне середовище на підприємстві. Комунікативні бар'єри
<i>Тема 10. Ефективність менеджменту</i>	Результативність та ефективність менеджменту. Планова та фактична ефективності. Складові успіху організації. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний, множинний. Чинники та напрями підвищення ефективності

2. Домашні завдання

Завдання 1

Опишіть і проаналізуйте зовнішнє середовище конкретної організації.

Як об'єкт аналізу може бути обрана діюча організація або студентами планується створення нового бізнесу. У роботі повинно бути:

опис чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність обраної організації;

аналіз загроз і можливостей, які виникають під час розвитку кожного із чинників;

можливі управлінські рішення з обліку цих змін.

Завдання 2

На підприємстві вирішується завдання щодо максимізації прибутку в плановому році. Керівникам відповідних підрозділів було поставлено завдання розробити заходи щодо досягнення поставленої мети. У результаті керівник отримав два проекти розвитку підприємства, однак за браком коштів можна реалізувати лише один.

У межах першого проекту зменшити трудомісткість виробу на T %, а також збільшити чисельність на P робітників.

За рахунок іншого заходу можливо збільшити продуктивність праці на K %, а також зменшити чисельність на H робітників. Вихідні дані подано в табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані

№ варіанта	T , %	P , робітників	K , %	H , робітників
1	2	3	4	5
1	7	15	10	10
2	5	9	11	9
3	6	10	12	8
4	7	11	13	7
5	8	12	14	6
6	9	13	15	11
7	8	14	11	12
8	7	15	12	13
9	6	16	13	14

1	2	3	4	5
10	5	9	14	15
11	4	10	15	16
12	5	11	11	9
13	6	12	12	8
14	7	13	13	7
15	8	14	14	6
16	9	15	15	11
17	8	16	16	12
18	7	9	9	13
19	6	10	10	14
20	5	11	11	15
21	4	12	12	16
22	5	13	13	9
23	6	14	14	8
24	7	15	15	7
25	8	16	9	6
26	8	10	11	13

У базовому році на підприємстві працює 95 робітників.

Визначити впровадження якого проекту забезпечить для підприємства більший ріст маси прибутку з точки зору двох стилів керівництва: ліберальний та авторитарний. Визначити керівники яких відділів будуть залучені у процес реалізації управлінського рішення.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. За першим проектом розрахувати зміну прибутку підприємства. У цьому випадку зміна прибутку буде в першу чергу зумовлена зміною обсягів виробництва. Під час розрахунків слід врахувати, що на обсяг виробництва впливає два чинника: зміна продуктивності праці та збільшення чисельності.

Зміна продуктивності праці визначається виходячи із залежності "трудомісткість – продуктивність праці".

$$\Delta \text{ПТ} = \frac{100 \times T}{100 - \Delta T}, \quad (1)$$

де ΔT – процент зменшення або збільшення трудомісткості виробу, %;

$\Delta ПТ$ – процент зменшення або збільшення продуктивності праці виробу, %.

2. Провести аналогічним чином розрахунки щодо другого проекту.

3. Порівняти результати розрахунків за п.1 та 2. Обрати найбільш доцільний варіант згідно з поставленою метою.

3. Тематика есе

1. Менеджмент – наука чи мистецтво.

2. Книга про менеджера (керівника, бізнесмена), яку варто прочитати.

3. Чи доцільно вітчизняним підприємствам застосовувати досвід зарубіжних колег у своїй управлінській діяльності?

4. Що важливіше для менеджера: економічні показники чи людські відносини?

5. Оптимальний вік ефективного менеджера – він існує?

6. Менеджери-жінки та особливості їх стилю керівництва.

7. Менеджер має вчитись та розвиватись невпинно. Які якості слід вдосконалювати менеджеру протягом своєї кар'єри?

8. Секрети успішних менеджерів.

9. Сучасний український менеджмент: особливості та тенденції розвитку.

10. Стиль управління, що застосовується в організації, більше залежить від колективу чи від керівника?

11. Системний підхід чи процесний: аргументи, факти, пропозиції.

12. Життєвий цикл організації: чи варто його відстежувати?

13. Як уникнути "передчасного старіння" організації?

14. Що має знати та робити менеджер, щоб його організація змогла уникнути "пастки засновника"?

15. Підприємець та менеджер: конкуренти чи союзники?

16. Основний ресурс організації: персонал, фінанси чи щось інше?

17. Чи має менеджер право на помилку?

18. Баланс повноважень та відповідальності.

19. Делегування повноважень: необхідність чи примха менеджера?

20. Чи може розвиватись організація, яка не планує свою діяльність?

21. Чи має місія організації еволюціонувати із часом?
22. Матеріальні стимули є дієвішими за моральні: так чи ні?
23. Контролю в організації має бути "в міру".
24. Самоконтроль та само менеджмент – інструменти успіху чи недосяжний ідеал?
25. Контролінг: німецька система в українських реаліях.
26. Чи варто менеджеру покладатися на системи підтримки прийняття рішень у своїй діяльності?
27. Чи може корпоративна інформаційна система замінити керівника?
28. Управлінські рішення, які змінили світ (організацію, країну чи конкретну людину).
29. Соціальна відповідальність вітчизняного менеджменту: міф чи реальність?
30. Менеджер має бути науковцем, лідером чи психологом? Ваш варіант.
31. Ефективність комунікацій в організації на 100 % залежить від менеджера: так чи ні?
32. Компанії (організації), що можна назвати "довгожителлями": виробник художньої кераміки Grazia Deruta, фабрика Richard de Bas, виробник човнів фірма Camuffo, пивоварний завод Weihenstephan. У чому їх секрет?
33. Історія українського менеджера: основні чинники успіху. (Приклад: Дмитро Шимків – генеральний директор Microsoft Україна, Олена Хоменко – генеральний директор Philip Morris Україна, Ігор Литовченко – глава української бізнес-одиноці VimpelCom Ltd, президент компанії Київстар, В'ячеслав Москалевський – президент корпорації Roshen).

Методичні рекомендації до виконання завдання

Напишіть есе в довільній формі. Вибір теми студент повинен здійснювати самостійно, він має залежати від особистих інтересів і переваг. Завдання виконується індивідуально. Обсяг роботи має становити 3 – 4 стор., формат А4. Під час оцінювання есе будуть враховані: здатність здійснювати критичну та незалежну оцінку проблемних питань, вміння пояснювати альтернативні погляди та аргументувати власну позицію, застосування аналітичних підходів, якість та чіткість викладення міркувань, логіка, структуризація та обґрунтованість висновків, самостійність виконання роботи.

4. Завдання для виконання самостійної роботи за темами дисципліни

Тема 1. Розвиток теорії та практики менеджменту

Завдання 1

У ХХ столітті зародилася та активно розвивалася нова наука – менеджмент. Суттєвий внесок у теорію та практику управління здійснили наукові школи менеджменту. Перелічіть основних представників наукових шкіл менеджменту, проаналізуйте та надайте характеристику їх базових положень.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Матеріали за результатами аналізу доцільно подати у вигляді табл. 3.

Таблиця 3

Основні положення наукових шкіл менеджменту

Школа	Представники	Внесок у теорію та практику менеджменту
Школа наукового управління		
Школа адміністративного управління		
Школа людських відносин		
Школа поведінкових наук		
Кількісна школа		

Завдання 2

Ефективність менеджменту як науки зумовлена значною мірою ґрунтовністю методології вирішення проблем, що постають перед організацією. На сьогодні існують 13 наукових підходів, використання яких доцільне в системі менеджменту: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний. Кожен із них віддзеркалює певний аспект менеджменту. Здійсніть порівняння основних положень та характеристик наукових підходів у менеджменті.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Результати здійсненого порівняльного аналізу доцільно подати у вигляді табл. 4.

Таблиця 4

Характеристики наукових підходів у менеджменті

Науковий підхід	Характеристики наукових підходів
Системний	
Комплексний	
Інтеграційний	
Маркетинговий	
Функціональний	
Динамічний	
Процесний	
Відтворювальний	
Нормативний	
Кількісний	
Адміністративний	
Поведінковий	
Ситуаційний	

Завдання 3

Управлінська парадигма є системою поглядів на управління та виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених, що сприйняті дослідниками та практиками-управлінцями. Порівняйте парадигми управління XX та XXI ст.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Результати здійсненого порівняльного аналізу доцільно подати у вигляді табл. 3.

Таблиця 5

Порівняльний аналіз парадигми управління XX та XXI ст.

Основні характеристики	Парадигма XX ст.	Парадигма XXI ст.
Підприємство як система		
Орієнтація		
Головне завдання менеджменту		
Джерело доданої вартості		
Система управління		

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність домонополістичного етапу в розвитку менеджменту?
2. Чим характеризується етап "наукового управління" в розвитку менеджменту?
3. Який внесок зробив А. Файоль у розвиток теорії менеджменту?
4. Що послужило поштовхом до розвитку школи поведінкових наук?
5. Назвіть основних представників школи людських відносин. Охарактеризуйте їх внесок у розвиток менеджменту.
6. Які основні ідеї висували представники школи людських відносин?
7. Розкрийте сутність основних тенденцій сучасних напрямів у менеджменті.
8. Охарактеризуйте ситуаційний підхід в управлінні.
10. Яким чином реалізується механізм етичної поведінки?
11. Розкрийте значення менеджменту для сучасної України.

Тема 2. Сутність та загальні категорії менеджменту

Завдання 4

За час існування менеджменту як науки багато зарубіжних країн узагальнили значні відомості у сфері теорії та практики управління в промисловості, сільському господарстві, торгівлі та інші з урахуванням своїх специфічних особливостей та створили власні моделі менеджменту.

Проаналізуйте та узагальніть особливості американської, японської та західноєвропейської моделей менеджменту.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Результати здійсненого порівняльного аналізу доцільно подати у вигляді табл. 6, згрупувавши за сімома основними ознаками.

Таблиця 6

Характерні ознаки моделей менеджменту

Ознаки	Американська модель	Японська модель	Західноєвропейська модель
1. Система найму на роботу			
2. Оплата праці			
3. Характер прийняття рішень			

1	2	3	4
4. Форма відповідальності			
5. Темпи кар'єрного зростання			
6. Критерії просування службовими сходами			
7. Основні якості менеджера			

Завдання 5

Визначте обсяг виробництва на підприємстві у базовому та плановому роках, а також його абсолютну та відносну зміну. Вихідні дані за варіантами наведено в табл. 7.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для визначення обсягу виробництва у базовому та плановому роках за видами продукції необхідно кількість виробів, що виготовляються, помножити на їх ціну у відповідному році.

Таблиця 7

Вихідні дані

Варіант	Найменування виробу	Базовий рік		Плановий рік	
		Кількість виробів, що виготовляється, тис. од.	Ціна виробу, грн	Кількість виробів, що виготовляється, тис. од.	Ціна виробу, грн
1	2	3	4	5	6
1	А	120	5,5	135	6,0
	Б	155	7,2	140	8,0
2	А	125	5,1	135	5,5
	Б	145	6,5	156	7,0
3	А	118	5,2	131	5,8
	Б	141	6,7	162	7,4
4	А	113	5,2	122	5,9
	Б	189	6,8	192	7,3
5	А	115	5,3	137	5,9
	Б	152	6,2	162	7,8
6	А	115	5,4	125	5,9
	Б	153	6,8	174	8,1
7	А	117	5,5	126	6,1
	Б	158	7,2	168	8,2

Закінчення табл. 7

1	2	3	4	5	6
8	А	119	5,6	128	6,6
	Б	146	7,3	158	8,4
9	А	120	5,7	132	6,6
	Б	178	7,5	182	8,1
10	А	123	5,8	136	6,1
	Б	156	7,6	179	8,9
11	А	126	5,9	130	6,3
	Б	123	7,0	136	8,1
12	А	129	5,0	138	6,0
	Б	169	7,0	174	8,0
13	А	135	4,8	145	5,3
	Б	169	7,4	171	7,9
14	А	139	4,7	155	5,6
	Б	158	7,6	166	9,4
15	А	140	4,2	148	5,6
	Б	123	7,8	139	9,9
16	А	142	4,3	151	5,1
	Б	146	7,1	152	8,0
17	А	146	4,4	152	5,0
	Б	174	8,2	188	9,0
18	А	149	4,1	156	5,0
	Б	214	8,3	225	9,0
19	А	152	4,0	161	5,4
	Б	235	8,1	247	9,0
20	А	159	5,4	174	6,0
	Б	256	8,6	262	9,0
21	А	160	5,9	178	6,0
	Б	248	8,3	153	9,3
22	А	165	5,9	177	6,5
	Б	268	8,4	288	9,3
23	А	165	4,1	176	5,2
	Б	247	8,6	289	8,8
24	А	167	4,2	170	5,2
	Б	258	8,1	263	9,1
25	А	152	4,3	192	5,3
	Б	213	8,0	226	8,8
26	А	153	3,8	264	4,8
	Б	263	7,5	284	8,4

Обсяги виробництва для підприємства в цілому визначаються сумуванням обсягів виробництва за всіма видами продукції, що виготовляються на підприємстві. Процедура виконується спочатку для базового року, а потім – для планового.

Абсолютна зміна показника визначається як різниця між плановим і базовим значеннями цього показника.

Відносна зміна показника визначається як відношення планового значення показника до базового.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте основні відмінності між поняттями "управління" та "менеджмент"?
2. Назвіть передумови виникнення менеджменту як науки?
3. Які завдання вирішує менеджер?
4. Надайте визначення менеджменту і підприємництва, назвіть їх загальні риси та відмінності.
5. Охарактеризуйте особливості менеджменту в США, Японії, європейських країнах.
6. Охарактеризуйте принципи менеджменту.
7. Чи існує взаємозв'язок між принципами менеджменту? Охарактеризуйте його.
11. На яких законах і закономірностях базується менеджмент?
12. Які функції менеджменту належать до загальних і чому?
13. Яким чином взаємопов'язані загальні та конкретні функції менеджменту?
14. Як реалізуються конкретні функції менеджменту?
15. Як характеризуються конкретні і спеціальні функції менеджменту?

Тема 3. Організація як об'єкт та функція управління

Завдання 6

Підприємство розташовано компактно та забезпечує збірку десяти різних моделей автомобілів протягом року. Усі моделі створені на одній базі.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Надійшла пропозиція перейти на дивізійну структуру управління.

Дайте характеристики обох структур управління. Оцініть отримані пропозиції. Обґрунтуйте свої висновки. Наведіть схему лінійно-функціональної структури управління.

Завдання 7

Використовуючи вихідні дані попереднього завдання, запропонуйте керівництву підприємства перейти на дивізійну структуру керівництва. Надайте характеристику цієї структури та наведіть її схему управління.

Завдання 8

Підприємець купив середнє машинобудівне підприємство, яке виробляє швейні машини, холодильники і сільськогосподарські вироби. Діюча організаційна структура – лінійно-функціональна. Менеджер отримав завдання змінити організаційну структуру.

Яка організаційна структура забезпечить ефективність роботи підприємства? Обґрунтуйте рішення. Наведіть принципову схему нової організаційної структури.

Завдання 9

Фірма освоює новий вид продукції. У розробках беруть участь не тільки конструктори, а й фахівці і робітники різних підрозділів підприємства.

Чи слід у цьому випадку змінювати організаційну структуру підприємства? Якщо так, то яким чином? Яке з підрозділів або які підрозділи слід включити в організаційну структуру? Обґрунтуйте свої пропозиції.

Завдання 10

Вплив підгрупи економічних чинників зовнішнього середовища на підприємство

Підприємство виробляє три види виробів: А, Б і В. Технологічний процес виготовлення продукції пов'язаний із викидом у навколишнє середовище шкідливих речовин. За це підприємство змушене платити штрафи: за кожен виріб А – 15,5 грн, за виріб Б – 18,5 грн, за виріб В – 17,5 грн. Через два роки штрафи збільшаться в п'ять разів. Можливо побудувати і ввести в дію очисні споруди, що дозволить скоротити викиди шкідливих речовин в два рази. Але це відіб'ється на собівартості виробів (собівартість збільшиться): по виробу А – на 3,2 %, по виробу Б – на 5,5 %, по виробу В – на 4,5 %.

по виробу В – на 4 %. Водночас штрафи збільшаться лише в 2,4 раза. Необхідно визначити, чи доцільно за цих умов продовжувати випуск продукції, чи варто будувати очисні споруди. Слід зазначити, що очисні споруди можуть вводитися окремо для кожного виду продукції.

Визначити:

- 1) рентабельність виробництва виробів;
- 2) прибуток підприємства за кожним видом продукції і в цілому по підприємству в поточному році;
- 3) прибуток підприємства за кожним видом продукції після збільшення штрафів без введення очисних споруд та при їх введенні. Штрафи виплачуються з прибутку;
- 4) нову рентабельність виробництва виробів.

Примітка. Вироби можуть бути зняті з виробництва повністю, якщо їх виробництво збиткове. Вихідні дані наведені в табл. 8.

Таблиця 8

Вихідні дані

Варіант	Випуск виробів, од.			Ціна виробу, грн			Собівартість виробу, грн		
	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
1	3 000	1 300	1 500	400	650	550	345	548	495
2	3 100	1 350	1 600	420	730	600	375	625	555
3	3 200	1 400	1 550	430	760	650	385	675	585
4	3300	1 450	1 650	440	820	700	395	703	638
5	4 500	1 600	1 700	200	800	650	163	693	603
6	4 600	1 650	1 750	190	780	700	152	685	630
7	4 700	1 650	1 800	180	825	500	140	715	437
8	4 800	1 750	1 900	170	625	550	138	515	487
9	4 000	1 850	2 000	210	570	850	175	468	795
10	4 200	2 050	2 200	220	720	400	185	615	358
11	2 750	1 550	1 650	450	750	380	407	643	315
12	2 800	1 650	1 750	460	530	390	413	421	326
13	2 850	1 600	1 700	470	700	410	427	587	364
14	2 900	1 700	1 800	480	720	420	440	614	378
15	2 950	1 750	1 850	490	790	430	448	678	376
16	4 000	1 800	1 850	350	820	440	305	715	395
17	4 050	1 650	1 900	360	800	450	314	705	398
18	4 100	1 750	1 950	370	865	460	327	768	403

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	4 150	1 800	2 250	380	855	470	340	768	404
20	4 250	1 850	2 450	390	635	480	350	540	418
21	4 350	2 080	1 600	400	625	490	358	525	424
22	3 050	2 090	1 700	390	545	500	352	448	439
23	3 150	2 120	1 650	380	535	510	332	438	448
24	3 250	2 130	1 750	370	525	520	328	428	465
25	3 350	2 140	1 800	360	515	530	317	416	472
26	3 450	2 150	1 850	350	505	540	305	408	485

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Розрахуйте прибуток підприємства за кожним видом продукції. Визначте масу прибутку підприємства.
2. Розрахуйте розмір прибутку після сплати податків.
3. Розрахуйте розмір штрафів, що сплачуються з прибутку.
4. Знайдіть новий розмір прибутку після сплати штрафів.
5. Визначте розмір штрафів після їх збільшення (відповідно до умов завдання).
6. Знайдіть нову собівартість після введення очисних споруд.
7. Розрахувати нову масу прибутку.
8. Визначте прибуток після сплати податків.
9. Визначте величину прибутку після сплати штрафів.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. В яких значеннях вживається термін "організація"?
2. Що становить внутрішнє середовище організації і її елементи?
3. Які елементи входять до навколишнього середовища?
4. Чому навколишнє середовище та її вивчення важливі для менеджерів?
5. З яких елементів складається організаційна структура підприємства?
6. Які види організаційних структур ви знаєте?
7. Які чинники впливають на побудову організаційних структур управління?
8. У чому полягає відмінність між бюрократичними та адаптивними структурами?

9. До чого зводяться переваги і недоліки централізованих структур організації?

10. У чому полягають переваги та недоліки децентралізованих структур організації?

11. Назвіть критерії ефективності структур організації.

Тема 4. Планування в організації

Завдання 11

Підприємство в поточному році виробляє виріб А, кількість (К), ціна (Ц) і собівартість (С) якого подані в табл. 9.

Таблиця 9

Вихідні дані

Варіант	Базовий рік		
	К, тис. од.	Ц, тис. грн	С, тис. грн
1	2,1	3,7	3,50
1	4,1	3,6	3,15
2	2,7	2,2	1,90
3	4,3	1,6	1,52
4	3,5	1,8	1,63
5	3,0	2,9	2,62
6	3,6	1,9	1,81
7	1,9	2,4	2,15
8	3,3	1,1	0,93
9	2,7	1,7	1,52
10	3,0	1,2	1,10
11	2,9	2,1	1,85
12	3,4	1,6	1,45
13	3,9	2,2	2,05
14	4,2	2,5	2,35
15	2,9	2,7	2,45
16	3,7	1,5	1,35
17	2,3	2,1	1,95
18	3,4	2,9	2,77
19	1,8	3,2	3,12
20	3,4	1,4	1,25
21	3,3	3,1	2,93
22	2,8	3,4	3,05
23	2,3	3,7	3,45
24	4,2	1,6	1,33
25	2,6	3,2	2,85
26	2,5	2,6	2,33

Змінна частина собівартості продукції підприємства в базовому році становить 80 % від усієї маси собівартості.

На ринку працює ще 3 компанії-конкурентів. Частка ринку однієї з компаній становить 35 %, інший – 25 %, третьої – 40 %. Рентабельність товарів, які вони виробляють, не перевищує 5 – 10 %.

Необхідно скласти план роботи підприємства на наступний рік.

Можливі наступні варіанти використання капіталовкладень:

зниження змінної частини собівартості продукції на 3 %;

збільшення обсягів виробництва на 20 % з одночасним зниженням змінної частини собівартості виробу на 2,2 %.

Для того щоб збільшити обсяги продажів в умовах реалізації другого варіанта, необхідно знизити ціну не менше ніж на 5 %.

Необхідно вибрати оптимальний варіант роботи підприємства в плановому році.

Розрахуйте основні планові показники на наступний рік: обсяг виробництва в натуральному і вартісному вираженні; собівартість виробу і всієї продукції підприємства; прибуток; рентабельність продукції. Оцініть переваги і недоліки кожного варіанту плану.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Спочатку розраховуються основні економічні показники базового року, визначається частина постійних і змінних витрат у собівартості по підприємству в цілому і за виробом. Далі, з огляду на зміни в собівартості планового року, визначаються економічні показники за плановим роком.

Проводячи розрахунки за другим варіантом, необхідно врахувати збільшення обсягів виробництва (це означає, що змінна частина собівартості зміниться на таку саму величину).

Під час розрахунку обсягів виробництва у вартісному вигляді слід врахувати зміни в ціні.

За другим варіантом потрібно розрахувати можливу частку ринку. Водночас слід вважати, що попит на ринку залишається незмінним.

Порівняйте показники базового та планового років, зробіть висновки.

Завдання 12

На ділянці працює 4 робітників. Внутрішньозмінні втрати часу складають В %. На ділянці впроваджено ряд організаційно-технічних заходів, які дозволяють скоротити внутрішньозмінні втрати часу на ВЧ %. Обсяг

виробництва в наступному році виросте на ОВ % (дані вибираються за варіантами табл. 10).

Визначте необхідну чисельність робітників ділянки на наступний рік.

Таблиця 10

Вихідні дані

Варіант	Ч, осіб	В, %	ВЧ, %	ОВ, %
1	26	8,0	72	6
2	28	9,0	84	7
3	29	9,0	73	7
4	31	10,0	85	8
5	33	11,1	80	9
6	35	12,1	98	4
7	37	13,2	90	5
8	39	14,2	91	7
9	41	15,1	70	8
10	43	16,3	71	9
11	45	15,1	72	10
12	47	17,6	73	12
13	18	7,5	75	11
14	19	8,5	76	14
15	20	7,6	78	5
16	21	8,6	80	6
17	22	7,7	81	7
18	23	8,7	83	8
19	24	7,8	82	2
20	25	8,8	85	5
21	26	7,9	84	5
22	27	8,9	87	6
23	28	7,2	82	3
24	29	8,2	74	5
25	30	7,2	75	4
26	32	8,1	76	3

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначте нове значення внутрішніх втрат часу.
2. Розрахуйте зміну продуктивності праці за рахунок зниження внутрішніх втрат (чим менше втрати, тим ефективніше використовується робочий час, а значить, продуктивність праці вище).
3. Використовуючи формулу продуктивності праці, визначте чисельність персоналу і знайдіть в індексній формі зміну чисельності персоналу.
4. Скорегуйте базове значення чисельності на індекс зміни чисельності персоналу.

Завдання 13

Визначте зміну продуктивності праці для підприємства, якщо кількість продукції на плановий період змінювалася таким чином, як показано в табл. 11.

Таблиця 11

Вихідні дані

Варіант	Вироби	Ціна, грн	Виготовлено виробів, од.	
			Базовий рік	Плановий рік
1	2	3	4	5
1	А	1 100	230	400
	Б	600	310	270
2	А	1 200	250	300
	Б	700	310	450
3	А	1 250	260	310
	Б	800	330	150
4	А	1 300	270	320
	Б	600	380	265
5	А	1 300	280	350
	Б	750	386	260
6	А	1 550	268	380
	Б	550	390	210
7	А	1 600	270	360
	Б	550	390	180
8	А	1 700	276	368
	Б	550	420	490
9	А	1 800	225	330
	Б	600	430	400
10	А	1 950	100	180
	Б	800	250	110
11	А	2 000	120	160
	Б	600	260	180
12	А	2 500	140	150
	Б	600	280	260
13	А	2 700	160	220
	Б	600	320	220
14	А	2 800	165	180
	Б	600	268	220

1	2	3	4	5
15	А	2 900	140	100
	Б	600	369	410
16	А	900	210	190
	Б	350	315	280
17	А	950	220	240
	Б	350	325	300
18	А	1 000	225	260
	Б	350	364	410
19	А	1 150	230	290
	Б	350	480	350
20	А	1 250	260	200
	Б	400	485	490
21	А	1 650	270	310
	Б	400	510	480
22	А	1 750	110	160
	Б	400	280	200
23	А	1 850	115	180
	Б	400	295	210
24	А	1 950	120	170
	Б	455	367	195
25	А	2 050	160	260
	Б	455	489	360
26	А	2 300	190	280
	Б	580	625	590

Методичні рекомендації до виконання завдання

Визначте обсяг виробництва у вартісному вираженні окремо у базовому і плановому роках. Проаналізуйте, як зміниться продуктивність праці за умови, що чисельність персоналу не змінюється.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке функція менеджменту?
2. У чому полягає сенс функції менеджменту "планування"?
3. Що таке стратегія?
4. Що таке місія організації і чим вона відрізняється від цілей?
5. У чому відмінність між місією і цілями організації?

6. Для чого проводиться аналіз сильних і слабких сторін підприємства? Що він у себе включає?
7. Для чого проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ?
8. Назвіть основні типи стратегій.
9. Як здійснюється реалізація стратегії?
10. Коли і для чого розробляється бізнес-план?
11. Які основні розділи бізнес-плану.
12. Охарактеризуйте основні принципи планування.
13. У чому полягає сутність індикативного планування?
14. Які основні стадії можна виділити в процесі планування?
15. Із чого починається і чим завершується планування?
16. Які методи планування можуть застосовуватися на підприємстві? Сутність нормативного методу планування?

Тема 5. Мотивація

Завдання 14

Використовуючи ідеї теорії Герцберга, дайте пропозиції щодо організації роботи: а) працівника основного виробництва, б) топ-менеджера, в) маркетолога.

Завдання 15

На основі моделей відрядної та відрядно-преміальної систем оплати праці визначити наскільки відрядно-преміальна система стимулює працівників до підвищення продуктивності праці порівняно з прямою відрядною системою.

Згідно із умовами завдання робочий за місяць відпрацював – 20 днів (160 осіб / год.). Вихідні дані подано в табл. 12. Тарифна ставка робочого обирається із табл. 13.

Умови преміювання: за 100 % виконання норм часу виплачується 10 % премії до відрядного заробітку. За кожен відсоток перевиконання норм часу – 1 % премії до відрядного заробітку.

Таблиця 12

Вихідні дані

№ працівника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
% виконання норм працівника	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150

Тарифна ставка працівника

№ варіанта	1, 14	2, 15	3, 16	4, 17	5, 18	6, 19	7, 20	8, 21	9, 22	10, 23	11, 24	12, 25	13, 26
Тарифна ставка, грн	8,0	8,5	9,0	9,5	10,0	10,5	11,0	11,5	12,0	12,5	13,0	13,5	14,0

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначте загальну заробітну плату працівників за відрядно-преміальною системою і кількість вироблених нормо-годин.
2. Визначте вартість однієї нормо-години.
3. Розрахуйте заробітну плату працівників за прямою відрядною системою оплати праці за знайденою в п. 2 тарифною ставкою. Заповніть табл. 14.
4. Охарактеризуйте стимулюючу силу кожної системи. Зіставте результати, заповнивши табл. 15. Зробіть висновки.

Таблиця 14

Заробіток працівників за відрядно-преміальною системою

№ працівника	% виробітку норм часу	Вироблено, нормо-годин	Відрядний заробіток, грн	Премія за виконання і перевиконання, %	Премія за виконання і перевиконання, грн	Заробітна плата працівника, грн

Таблиця 15

Заробіток робочих за прямою відрядною системою

№ працівника	% виробітку норм часу	Вироблено, нормо-годин	Відрядний заробіток, грн

Завдання 16

У бригаді 10 працівників. Індекс продуктивності праці у них різний (табл. 16). Оплата їх праці погодинна і вони отримують однакову заробітну плату.

Реальна продуктивність праці 5 – 10-ти працівників не перевищує 1,0. Визначте, як підвищиться продуктивність праці в бригаді під час переходу працівників на відрядну систему оплати праці.

Таблиця 16

Індекси продуктивності праці

Варіант	Індекси можливої продуктивності праці за працівниками									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,84	0,91	0,95	1,0	1,05	1,10	1,15	1,25	1,30	1,40
2	0,73	0,92	0,96	1,1	1,02	1,11	1,15	1,21	1,31	1,41
3	0,6	0,92	0,85	1,2	1,03	1,12	1,16	1,22	1,32	1,41
4	0,65	0,94	0,86	1,3	1,04	1,13	1,17	1,23	1,33	1,41
5	0,68	0,96	0,87	1,4	1,05	1,14	1,17	1,24	1,34	1,42
6	0,70	0,85	0,88	1,5	1,06	1,15	1,18	1,25	1,35	1,42
7	0,72	0,86	0,89	1,6	1,07	1,14	1,14	1,26	1,36	1,42
8	0,73	0,87	0,91	1,5	1,08	1,11	1,11	1,27	1,37	1,43
9	0,75	0,88	0,93	1,4	1,09	1,13	1,13	1,28	1,38	1,43
10	0,78	0,89	0,95	1,3	1,1	1,12	1,12	1,29	1,38	1,43
11	0,81	0,91	0,97	1,2	1,11	1,11	1,11	1,28	1,38	1,43
12	0,82	0,93	0,99	1,1	1,15	1,10	1,15	1,27	1,37	1,44
13	0,83	0,95	0,91	1,0	1,12	1,15	1,15	1,26	1,37	1,44
14	0,84	0,97	0,92	0,9	1,13	1,14	1,16	1,25	1,37	1,44
15	0,86	0,99	0,94	1,0	1,14	1,13	1,17	1,24	1,36	1,44
16	0,82	0,93	0,96	1,1	1,01	1,12	1,17	1,24	1,36	1,45
17	0,73	0,92	0,85	1,2	1,05	1,11	1,18	1,23	1,36	1,45
18	0,61	0,94	0,86	1,3	1,02	1,11	1,14	1,22	1,35	1,45
19	0,65	0,96	0,87	1,4	1,03	1,10	1,11	1,21	1,35	1,46
20	0,68	0,85	0,88	1,5	1,04	1,15	1,13	1,22	1,35	1,46
21	0,73	0,86	0,89	1,6	1,05	1,14	1,12	1,23	1,35	1,46
22	0,72	0,87	0,85	1,5	1,06	1,13	1,11	1,24	1,34	1,48
23	0,73	0,88	0,86	1,4	1,07	1,12	1,15	1,25	1,34	1,48
24	0,75	0,89	0,87	1,3	1,08	1,12	1,16	1,26	1,34	1,48
25	0,78	0,91	0,88	1,2	1,09	1,11	1,17	1,27	1,33	1,47
26	0,82	0,93	0,89	1,1	1,1	1,10	1,17	1,28	1,33	1,47

Методичні рекомендації до виконання завдання

Тарифний заробіток розраховується як добуток відпрацьованого часу і розміру тарифної ставки.

Премія за виконання плану виплачується тільки в разі, якщо кількість вироблених нормо-годин перевищує кількість запланованого обсягу.

Відсоток перевиконання визначається як співвідношення виконаного обсягу робіт до запланованого.

Для нарахування премії за здачу продукції з першого пред'явлення необхідно розрахувати відсоток якісно виробленої продукції: співвідношення прийнятих контролером виробів до загальної кількості зданих виробів.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке мотивація і як вона пов'язана з необхідністю?
2. Перелічіть види потреб і заохочень.
3. Що лежить в основі змістовних і процесуальних теорій мотивації?
4. Що спільного і в чому відмінності між "мотивами" і "стимулами"?
5. Як пов'язані мотивація і стимулювання?
6. У чому полягає сутність моделі мотивації через потреби?
7. Охарактеризуйте первинні і вторинні потреби за А. Маслоу.
8. Як реалізувати на практиці теорії А. Маслоу і Мак-Клелланда?
9. У чому полягає сутність теорії Ф. Герцберга?
10. У чому полягає сутність теорії справедливості?
11. Назвіть і охарактеризуйте основні види премій.
12. Як реалізувати положення теорій очікувань і справедливості?
13. Охарактеризуйте основні напрямки роботи менеджера з мотивації персоналу.
14. Назвіть сфери та умови використання теорій мотивації.
15. Охарактеризуйте сутність і види способів мотиваційного впливу.

Тема 6. Функція менеджменту – контроль

Завдання 17

Доповніть список рекомендацій, які дозволяють уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників в організаціях. Прокоментуйте їх і наведіть власні приклади реалізації.

Рекомендації щодо підвищення ефективності контролю:

1. Контроль повинен бути комплексним.
2. Контроль повинен бути об'єктивним.

3. Система контролю повинна бути адекватною особистості керівника та персоналу.
4. Контроль повинен здійснюватися відкрито, стати проявом уваги до співробітників.
5. Результати контролю повинні бути доведені до виконавців.
6. Винагороджуйте за досягнення стандарту.
7. Контроль повинен бути постійним, а не здійснюватися від випадку до випадку, в кризових ситуаціях.
8. Встановлюйте двостороннє спілкування.
9. Контроль повинен бути оперативним для фіксації поточних (виправляються) відхилень.
10. Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти.
11. Встановлюйте осмислені стандарти, які сприймаються персоналом.
12. Уникайте надмірного контролю, він не повинен бути тотальним.
13. Контроль повинен застосовуватися до будь-якому учаснику роботи.
14. Контроль не повинен бути проявом суб'єктивного ставлення до підлеглого.
15. Контролюйте роботу, а не особистість.
16. Використовуйте для здійснення контролю інформаційні системи управління, засновані на базах даних і базах знань.
17. Залучайте до участі в розробці системи контролю всі зацікавлені сторони.
- 18.
- ...

Завдання 18

На основі даних табл. 17 визначте абсолютні і відносні відхилення техніко-економічних показників. Розрахуйте відсутні показники. Виявити можливі причини відхилень.

Таблиця 17

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показник	Базовий період	Плановий період	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Виручка від реалізації, тис. грн	38 254,4	53 454,4		
Прибуток, тис. грн	?	?		
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн:	?	?		

1	2	3	4	5
матеріальні витрати	16 674,5	15 667,0		
паливо та енергія	2 453,0	2 572,6		
загальновиборничі витрати	2 236,2	2 651,4		
адміністративні витрати	3 650,0	6 399,0		
витрати на збут	1 501,0	1 939,0		
витрати на оплату праці	6 849,7	11 775,0		
Продуктивність праці одного робітника	?	?		
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	7 626,6	8 276,0		
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	488	485		
в т. ч.: робочі	328	331		

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Розрахуйте собівартість реалізованої продукції. Собівартість реалізованої продукції – це сума витрат за всіма перерахованими статтями.

2. Розрахуйте продуктивність праці. Продуктивність праці – відношення обсягу виробництва у вартісному вираженні до середньооблікової чисельності робітників.

3. Визначте абсолютне відхилення показників. Це визначається як різниця між фактичним і плановим значенням певного показника.

4. Визначте відносне відхилення показників. Відносне відхилення визначається як співвідношення фактичного і планового значень певного показника.

Завдання 19

На підприємстві виготовляють два види виробів: А і Б. Обидва вироби користуються попитом на ринку. Попит збільшується, але потужності не дозволяють забезпечити зростаючий попит. Підприємство взяло кредит, який забезпечить модернізацію обладнання, на якому буде виготовлятися тільки один виріб.

Модернізація обладнання дозволить знизити трудомісткість продукції і збільшити ціну, що приведе до збільшення прибутку. Чисельність персоналу не змінюється. Обсяги виробництва іншого виробу також не змінюються.

Вихідні дані для розрахунків наведені в табл. 18 (для всіх варіантів) і табл. 19 (за варіантами).

Визначте, яке обладнання необхідно модернізувати, щоб максимізувати відносне збільшення прибутку по одному з виробів підприємства.

Визначте також, які показники зміняться на підприємстві і в якому напрямку. Якщо можливо, розрахуйте їх зміну, а якщо ні – вкажіть, якої інформації не вистачає для проведення розрахунків. Своє рішення обґрунтуйте.

Таблиця 18

Вихідні дані

Вироби	Трудомісткість одиниці виробу, людино-годин	Можливі зміни	
		зниження трудомісткості, людино-годин на програму	приріст прибутку за рахунок збільшення ціни, %
А	10,0	2 700	4,0
Б	12,0	4 200	5,0

Таблиця 19

Вихідні дані за варіантами

№ варіанта	Програма, тис. од.		№ варіанта	Програма, тис. од.	
	А	Б		А	Б
1	4,2	6,6	14	4,4	5,8
2	5,0	4,8	15	5,2	4,1
3	6,2	5,4	16	7,6	6,2
4	7,0	8,2	17	8,6	7,2
5	6,3	9,8	18	9,0	5,7
6	4,8	7,6	19	7,8	7,0
7	6,8	8,0	20	8,2	8,4
8	5,0	7,4	21	8,0	5,5
9	4,0	6,2	22	5,8	7,8
10	5,0	7,0	23	9,0	5,7
11	7,4	6,8	24	8,4	4,4
12	6,0	8,5	25	9,5	6,3
13	5,7	9,0	26	6,2	9,0

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначте загальну трудомісткість всієї програми до модернізації обладнання за виробами А та Б окремо.

2. Розрахуйте, наскільки зміниться трудомісткість одного виробу, тобто величину загального зниження трудомісткості розділіть на трудомісткість всієї програми. Розрахунки проводяться по кожному виробу окремо.

3. Розрахуйте приріст продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості за формулою 1.

4. Визначте відносну зміну прибутку за рахунок впливу двох чинників: зростання продуктивності праці і ціни.

5. Проаналізуйте додатково показники: обсягу виробництва, собівартості, рентабельності.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке контроль і для чого він потрібен?

2. Які організаційні прийоми і форми контролю використовуються в практиці менеджменту?

3. Назвіть принципи і цілі функції контролю.

4. Дайте коротку характеристику видів контролю.

5. Що являє собою процес контролю?

6. Як впливає контроль на працівників підприємства?

7. Які можливі негативні і позитивні наслідки контролю на підприємстві можливо спостерігати?

8. Які дії для організації та здійснення контролю на своєму робочому місці повинен здійснювати менеджер вищої, середньої і нижньої ланки управління?

9. Дайте характеристику основних складових ефективного контролю.

10. Які основні характеристики ефективної системи контролю?

11. Що являє собою аналіз беззбитковості? Для чого він використовується?

12. Що являє собою організація самоконтролю?

13. Охарактеризуйте об'єкти контролю.

14. Як здійснюється контроль поведінки працівників в організації? Для чого він потрібен?

15. У чому сутність контролінгу?

17. Як здійснюється зворотний зв'язок при контролі?

18. Що передбачає зворотний зв'язок при здійсненні контролю і що він собою являє? Наведіть схему.

19. Від чого залежить вибір форми контролю?

Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень

Завдання 20

На підприємстві працює K працівників, тривалість робочого тижня – t годин (дані обираються за варіантами).

У плановому році відділ кадрів вважає за доцільне збільшити чисельність працівників на ΔK працівників (є можливість залучити кваліфікованих працівників).

Керівники ряду підрозділів вважають за доцільне перейти на 40-годинний робочий тиждень.

Маркетологи прогнозують збільшення попиту на вироби підприємства на D % (дані обираються за варіантами (табл. 20)).

Необхідно прийняти рішення, за рахунок чого краще збільшити обсяги виробництва: кількості працівників або зміни тривалості робочого тижня. Проаналізуйте зміни, які відбудуться з основними техніко-економічними показниками підприємства.

Таблиця 20

Вихідні дані

Варіант	Кількість працівників підприємства (K), осіб	Загальна тривалість робочого тижня (t), ч	Збільшення чисельності персоналу (ΔK), осіб	Прогнозоване збільшення попиту (D),%
1	2	3	4	5
1	135	32	32	21,0
2	98	33	23	19,5
3	225	36	35	11,5
4	178	35	28	12,5
5	163	33	34	17,5
6	110	32	24	23,5
7	162	34	31	18,0
8	104	35	17	12,5
9	215	36	30	14,5
10	274	37	33	9,5
11	239	38	13	7,5
12	184	33	32	18,5
13	167	35	23	10,5
14	115	36	15	13,5

1	2	3	4	5
15	227	38	18	6,5
16	286	37	33	10,0
17	300	36	37	9,5
18	145	34	26	17,0
19	312	37	32	9,0
20	321	38	21	4,5
21	273	36	29	10,5
22	194	34	30	15,5
23	231	35	25	10,0
24	165	33	28	18,5
25	161	32	27	21,5
26	245	38	16	15,0

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Розрахуйте зростання обсягів виробництва в умовах збільшення чисельності працівників.

2. Розрахуйте можливий ріст обсягів виробництва за рахунок збільшення робочого тижня.

3. Порівняйте зростання обсягів виробництва в першому і другому разі і зіставте отримані дані з прогнозами маркетологів. Зробіть висновки про те, в якому випадку на підприємстві краще збільшувати обсяги виробництва.

4. Проаналізуйте, в якому випадку краще збільшувати кількість робочих; чому деякі керівники вважають за доцільне збільшувати тривалість робочого тижня; які наслідки для підприємства можливі в кожному окремому випадку.

Завдання 21

Опишіть переваги та недоліки, наявні у консенсусного, одноосібного, групового та колективних рішень.

Поясніть на конкретних прикладах.

Завдання 22

Підприємство випускає вироби А, Б та В. У плановому році можливо збільшити обсяг виробництва продукції на 8 %. Додатково можна випускати будь-які вироби. Водночас поставлено завдання максимізувати рентабельність виробництва на підприємстві в цілому. Вихідні дані наведені в табл. 21

Необхідно прийняти рішення, які вироби необхідно випустити додатково, щоб максимізувати рентабельність, і проаналізувати, як зміняться інші основні економічні показники підприємства.

Таблиця 21

Вихідні дані

Вироби	Ціна виробу, грн	Розмір прибутку на одиницю виробу, грн	Кількість випуску виробів, од.
А	750	95	Дані табл. 22
Б	420	52	
В	610	68	

Таблиця 22

Кількість випуску виробів

Варіант	Кількість випуску виробів, од.		
	А	Б	В
1	6 200	6 800	4 950
2	4 150	4 200	3 900
3	7 100	6 900	6 000
4	2 600	5 800	3 600
5	5 200	6 000	4 650
6	3 200	3 500	2 700
7	2 200	2 300	1 900
8	3 200	3 050	2 890
9	5 840	6 040	5 100
10	5 270	5 160	4 090
11	2 180	2 300	1 700
12	4 200	4 180	3 140
13	5 000	6 000	5 600
14	6 200	6 300	6 100
15	1 600	2 980	1 010
16	2 980	3 070	2 040
17	6 530	6 720	5 980
18	3 060	2 870	2 010
19	5 480	5 600	4 590
20	6 200	5 790	3 790
21	3 250	2 980	1 690
22	4 030	2 650	2 100
23	2 340	1 980	1 750
24	5 940	6 080	3 090
25	7 060	6 940	4 590
26	3 650	4 010	2 090

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначте обсяг виробництва кожного виробу в базовому році.
2. Визначте загальний обсяг виробництва в базовому році.
3. Розрахуйте суму, на яку можна збільшити обсяг виробництва в планованому році.
4. Для визначення виробу, виробництво якого доцільно збільшувати в плановому році, доцільно використовувати критерій рентабельності виробництва продукції, тобто слід визначити рентабельність виробництва кожного виробу в плановому році за формулою:

$$P = \frac{\Pi_i}{C_i} \times 100, \% , \quad (2)$$

де Π_i – прибуток одиниці i -го виду продукції, грн;

C_i – собівартість одиниці i -го виду продукції, грн..

На основі отриманих даних можна обґрунтувати рішення про те, виробництво якого виробу (або декількох виробів) доцільно збільшувати.

5. Визначте, скільки додатково необхідно випустити обраного виробу (виробів) у плановому році.

6. Розрахуйте рентабельність підприємства в плановому році з урахуванням збільшення випуску обраного виробу (виробів).

7. На основі отриманих даних зробіть висновки про зміну інших основних економічних показників діяльності підприємства в плановому році.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що розуміють під поняттям "рішення"?
2. Назвіть види управлінських рішень.
3. Які історичні аспекти формування теорій рішень?
4. Які є умови прийняття управлінських рішень?
5. Опишіть технологію розробки і прийняття управлінських рішень.
6. Назвіть методи і моделі прийняття рішень.
7. У чому полягає індивідуальний і групове прийняття рішень?
8. Перерахуйте кількісні і якісні методи прогнозування в менеджменті.
9. Що таке якість управлінських рішень?
10. Яка особливість обґрунтування рішень в умовах невизначеності?

11. Які критерії використовуються при оптимізації рішень?
12. У чому полягає сутність моделювання в менеджменті?
13. Назвіть вчених, які займаються питаннями розробки і розвитку теорій прийняття рішень.
14. Охарактеризуйте базові типи моделей (аналогову, фізичну, математичну).
15. Розкрийте сутність побудови "дерева рішень".
16. У чому індивідуальність стилів прийняття рішень?
17. Поясніть відмінності між запрограмованими і незапрограмованими рішеннями.

Тема 8. Лідерство

Завдання 23

Заповніть таблицю, вказавши методи управління, характерні для відомих стилів керівництва (табл. 23).

Таблиця 23

Види влади

Стиль керівництва	Методи управління

Завдання 24

Одна з важливих завдань менеджера – максимально сприяти використанню творчого потенціалу колективу підприємства.

Для цього він може діяти наступним чином:

1. Запропонувати працівникам роботу, яка сприяла б їх творчому спілкуванню між собою і керівництвом.
2. Проводити спільні виробничі наради і радитися з підлеглими з питань діяльності підприємства.
3. Створювати умови для соціальної активності працівників.
4. Запропонувати ініціативним працівникам більш змістовну творчу роботу.
5. Оцінювати і заохочувати всі позитивні досягнення кожного працівника.

6. Залучати підлеглих до формулювання цілей підприємства і розробці рішень.

7. Делегувати підлеглим частину своїх прав, повноважень і відповідальності.

8. Організувати систему постійної підготовки та перепідготовки працівників для підвищення їх компетентності.

9. Створювати підлеглим умови і можливості для розвитку їх потенціалу.

10. Пропонувати працівникам складну і відповідальну роботу, що вимагає від них більш повної самовіддачі.

11. Постійно розвивати у підлеглих потребу використовувати в роботі творчі здібності.

Дайте відповідь на наступні питання і обґрунтуйте свої пропозиції:

1. Які дії менеджера з підвищення творчої віддачі в роботі підлеглих ви вважаєте головними і чому?

2. Які ще заходи, на вашу думку, може здійснювати менеджер для досягнення зростання продуктивності праці і підвищення активності праці підлеглих?

Завдання 25

Вкажіть переваги і недоліки різних стилів керівництва. Заповніть табл. 24.

Таблиця 24

Характеристика стилів керівництва

Стиль керівництва	Преваги	Недоліки
Авторитарний		
Демократичний		
Ліберальний		

Завдання 26

Вирішіть ситуацію.

Керівництво фірми "Афелія" прийняло рішення про випуск нових видів продукції. У зв'язку із цим передбачається:

закупівля нових видів обладнання;

навчання персоналу роботі на даному обладнанні та підвищення їхньої кваліфікації;

тимчасове скорочення випуску продукції і відповідне зменшення розміру заробітної плати;

зміна структури кадрів (перестановка, створення нових робочих місць).

Більшість працівників компанії не схвалює планів керівництва, так як вважає, що нововведення призведуть до скорочення чисельності працівників, скорочення заробітної плати, підвищення інтенсифікації праці, порушення соціально-психологічного клімату і звичних соціальних зв'язків, невпевненості в завтрашньому дні.

У ролі керівника кадрової служби запропонуйте засоби для нейтралізації причин опору інноваціям.

Завдання 27

У періодичних виданнях потрібно вибрати опис ситуації, в якій присутній конфлікт. Розберіть цей конфлікт із точки зору рівня, причини, динаміки розвитку, способів вирішення. Роботу обговоріть в малих групах на практичному занятті.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність понять "лідерство", "вплив", "влада".
2. Яке співвідношення між керівником і лідером?
3. Розкрийте різницю між поняттями "вплив" і "влада".
4. Охарактеризуйте форми влади, які використовуються в управлінні.
5. Якими якостями повинен володіти керівник, щоб він був і одночасно лідером колективу?
6. Що таке стилі управління і як вони класифікуються?
7. Охарактеризуйте типи менеджерів відповідно до керівництва трудовими колективами.
8. Вкажіть шляхи вдосконалення керівництва колективом.
9. Охарактеризуйте відомі теорії лідерства.
10. Назвіть концепції поведінкового підходу до лідерства.
11. Перерахуйте концепції ситуаційного підходу до лідерства.
12. Оцініть вплив ситуаційних чинників на ефективність стилю керівництва.
13. Назвіть прийоми впливу на підлеглих.

14. Що являє собою конфлікт? Які умови і причини виникнення конфліктів ви знаєте?
15. Розкрийте сутність поняття "управління конфліктами".
16. Назвіть приклади конфліктів, що мали позитивні наслідки. Поясніть ваш приклад.
17. Назвіть методи вирішення конфліктів.
18. Чому один і той же стиль керівництва підходить не всім підрозділам організації?
19. Чи можна виділити найбільш ефективний стиль керівництва?
20. 12. Які існують форми впливу і влади?

Тема 9. Комунікації в системі управління організацією

Завдання 28

Традиційно виділяють дві форми комунікації – вербальну і невербальну. У разі вербальної комунікації в якості символів використовуються слова людської мови.

Невербальна комунікація передбачає передачу інформації за допомогою рухів людського тіла.

Зі свого боку вербальна комунікація поділяється на усну і письмову. Заповніть табл. 25 та наведіть основні засоби комунікацій.

Таблиця 25

Типи і методи комунікацій

Тип комунікацій	Основні методи (засоби) комунікацій
Вербальна комунікація	
усна	...
письмова	...
Невербальна комунікація	...

Завдання 29

Вас призначили керівником відстаючої ділянки. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив ділянки. Вам потрібно підготуватися до виступу перед ними. Як ви побудуєте свій виступ? На чому будете робити акцент у своєму виступі?

Завдання 30

У Древній Греції протягом декількох століть великою популярністю під час прийняття важливих управлінських рішень, наприклад, оголошення війни, виборі у тієї чи іншої стратегії захисту або рішення важливого спору зверталися до дельфійського оракула. Впадаючи в екстаз, він виголошував часом нескладні слова які, як вважалося, вкладалися в його уста богами і були наділені вищим сенсом. При храмі Аполлона, де відбувалася подія, існувала рада старійшин, яка інтерпретувала одкровення оракула і потім оголошувала всьому населенню міста про рішення, прийняте на підставі інформації, отриманої від оракула.

Оцініть із точки зору сучасного бізнесмена цей незвичайний спосіб отримання управлінської інформації. Чи може що-небудь із цієї управлінської технології бути використано в сучасній практиці управління?

Завдання 31

Інформаційні процеси на підприємстві

Необхідно розробити:

склад видів інформації, необхідної для управління виробництвом і дати її характеристики;

інформаційну систему підприємства і охарактеризувати її складові частини;

блок-схему інформаційної системи.

Завдання 32

Розкрийте роль інформації та комунікації у сфері надання послуг, промисловості, торгівлі. Назвіть основні об'єкти інформаційного забезпечення торговельної компанії. Наведіть приклади організаційного спілкування всередині торговельної фірми. Наведіть приклади комунікацій між цією фірмою та її оточенням.

Завдання 33

Як керівнику торговельної компанії, вам слід організувати та провести збори за результатами роботи компанії за минулий рік. Які саме питання ви будете обговорювати? Розробіть технологію проведення цього ділового спілкування.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке комунікації?
2. Назвіть сфери виникнення комунікацій та їхні види.
3. Яка мета комунікаційного процесу?
4. Дайте характеристику інформації як матеріалу для комунікацій і назвіть її види.
5. Що таке зворотний зв'язок і "шум" у комунікаційному процесі?
6. Що означають формальні і неформальні комунікації?
7. Вкажіть етапи комунікаційного процесу.
8. Розкрийте сутність і значення зворотного зв'язку в процесі комунікацій.
9. Що таке інформація?
10. Охарактеризуйте роль шумів у комунікаційному процесі. Наведіть приклади.
11. Перерахуйте засоби комунікацій, охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
12. Які служби в організаціях опрацьовують документацію?
13. Яке місце в комунікаційному процесі займають мова та ділове письмо?
14. Дайте характеристику комунікативних бар'єрів.
15. Вкажіть шляхи вдосконалення організаційних комунікацій.

Тема 10. Ефективність менеджменту

Завдання 34

Продукція підприємства користується попитом. Тому в плановому році підприємство планує збільшити обсяги виробництва на 15 %. Для реалізації поставленої мети було запропоновано два варіанти заходів. Згідно з першим варіантом необхідно провести модернізацію існуючого обладнання, яка дозволить підвищити продуктивність праці на 13 %. Витрати на модернізацію складуть 205 тис. грн.

Згідно з другим варіантом пропонується збільшити обсяги виробництва за рахунок залучення додаткових робітників. Водночас необхідно відзначити, що продуктивність їх праці на початковому періоді буде значно нижче, ніж у існуючого персоналу. Це означає, що середня продуктивність праці робітників в цілому знизиться на 2,5 %. Крім того, найм і адаптація кожного робочого обійдуться підприємству в 2 150 грн.

Обсяг виробництва, чисельність працівників і прибуток підприємства в базовому році вибираються за варіантами (табл. 26).

Необхідно визначити, який варіант збільшення обсягів виробництва буде найкращим для підприємства.

Таблиця 26

Показники базового року за варіантами

Варіант	Обсяг виробництва, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Прибуток підприємства, тис. грн
1	2,8	225	440
2	2,45	200	465
3	3,25	228	520
4	3,05	222	505
5	2,85	199	388
6	2,66	190	399
7	2,57	180	380
8	2,48	185	386
9	2,75	195	407
10	3,18	225	508
11	3,10	215	496
12	2,75	195	367
13	2,93	178	384
14	3,14	224	409
15	2,49	176	376
16	2,86	197	365
17	3,34	235	490
18	3,51	244	536
19	2,98	240	375
20	2,34	176	348
21	2,72	167	359
22	2,93	179	380
23	2,96	225	391
24	3,22	247	507
25	3,27	245	508
26	3,36	250	521

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначте продуктивність праці на підприємстві в базовому році.
2. Розрахуйте обсяг виробництва планового року за першим варіантом (тобто під час зростання продуктивності праці).

3. Відомо, що за рахунок модернізації можна підвищити продуктивність праці на 13 %, а значить, обсяги виробництва зростуть також на 13 %. Додаткове зростання обсягів виробництва необхідно забезпечити за рахунок зміни чисельності персоналу. Необхідно розрахувати, яку частину в загальному обсязі виробництва виготовлять додаткові робочі. Для цього необхідно визначити спочатку плановий обсяг виробництва з урахуванням його зростання за рахунок модернізації обладнання. Далі необхідно визначити той обсяг, який випускають додаткові працівники.

4. Розрахуйте, скільки необхідно додатково найняти працівників для реалізації першого варіанта.

5. Визначте, скільки необхідно витратити на найм додаткових працівників.

6. Визначте прибуток, яку отримає підприємство, якщо буде реалізований перший варіант з урахуванням витрат на модернізацію і найм додаткових працівників.

7. Розрахуйте планову продуктивність праці на підприємстві в разі реалізації другого варіанта. Зробіть висновки зі зміни результативності праці порівняно з базовим періодом.

8. Розрахуйте необхідну планову чисельність персоналу, яка забезпечить розраховану в пункті 4 продуктивність праці згідно з другим варіантом і дозволить підвищити обсяги виробництва до достатнього рівня.

9. Визначте додаткову чисельність працівників, яких необхідно буде найняти для реалізації другого варіанту, і розрахуйте витрати підприємства на оплату праці і адаптацію нових працівників.

10. Визначте прибуток, яку отримає підприємство, якщо буде реалізовано другий варіант.

11. Порівняйте прибуток, який отримає підприємство в першому і другому варіантах, і зробіть висновки щодо вибору варіанта розвитку підприємства. Оцініть, чи може змінитися ситуація в наступні роки і завдяки чому.

Завдання 35

Підприємство випускає три види продукції: А, Б, В. Вихідні дані про деякі показники в базовому році наведено в табл. 27. Рентабельність виробництва товару А складає 12 %, Б – 8 %, В – 13 %.

У плановому році маркетологи прогнозують зростання попиту на товар А на 10 – 12 % і товар В – на 6 – 7 %. Щодо товару Б прогнози песимістичні. Його споживання скоротиться приблизно на 1 – 2 %.

Показники базового року

Варіант	Ціна виробу, тис. грн			Випуск, од.		
	А	Б	В	А	Б	В
1	2,56	3,80	1,72	1 200	1 600	2 010
2	3,12	4,05	1,56	1 250	1 650	2 000
3	3,16	4,07	1,42	1 210	1 700	2 020
4	3,22	3,92	1,39	1 240	1 550	2 150
5	2,78	4,15	1,28	1 230	1 600	2 090
6	3,02	4,11	1,40	1 260	1 750	2 080
7	3,08	4,16	1,65	1 210	1 800	2 070
8	3,16	3,99	1,71	1 280	1 675	2 065
9	2,88	3,78	1,55	1 260	1 775	2 075
10	2,90	4,01	1,98	1 265	1 765	2 045
11	2,96	4,10	1,84	1 275	1 555	2 050
12	2,78	3,17	1,82	1 270	1 655	2 055
13	3,04	3,96	1,66	1 280	1 455	2 060
14	3,11	4,03	1,36	1 290	1 850	2 080
15	3,18	4,15	1,59	1 285	1 670	2 095
16	2,86	3,64	1,91	1 275	1 870	2 085
17	3,49	4,17	1,41	1 225	1 860	2 075
18	3,52	4,09	1,58	1 235	1 850	2 035
19	3,62	4,20	1,63	1 240	1 840	2 045
20	2,99	3,88	1,64	1 265	1 830	2 040
21	2,88	3,90	1,83	1 250	1 710	2 015
22	2,94	3,62	1,92	1 210	1 720	2 025
23	3,14	4,12	1,73	1 280	1 740	2 030
24	3,10	4,21	1,57	1 265	1 730	2 065
25	2,75	3,87	1,43	1 270	1 750	2 050
26	2,61	3,94	1,29	1 295	1 760	2 045

Пропонуються різні варіанти зміни структури виробництва в плановому році:

1) збільшення випуску виробу А на 12 % в разі стабільного виробництва товарів Б і В;

2) збільшення випуску виробів А і В на 7 % і зниження виробництва товару Б на 2 %;

3) збільшення випуску виробу В на 8 % при стабільному виробництві товарів А і Б;

4) збільшення випуску виробу А на 5,5 %, виробу В – на 7,5 % і зниження виробництва товару Б на 1 %;

Визначте, яка пропозиція принесе підприємству найбільший прибуток в плановому році.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначте виручку від реалізації виробів А, Б і В у базовому році за формулою:

$$B = \sum_{i=1}^n N_i \times C_i, \quad (3)$$

де N_i – випуск продукції i -го виду в натуральних одиницях;
 C_i – ціна підприємства на одиницю виробу i -го виду, грн.

2. Розрахуйте собівартість виробів у базовому році.

3. Визначте прибуток підприємства, отриманий від продажу виробів А, Б і В у базовому році.

4. Здійсніть наступні розрахунки для планового року за кожним варіантом: визначте величину прибутку, отриманого підприємством у плановому році з урахуванням змін в обсягах виробництва окремих видів продукції.

5. Порівняйте прибуток підприємства в плановому році за варіантами і виберіть кращий варіант для збільшення прибутку.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Сформулюйте поняття економічної ефективності.
2. Сформулюйте механізм визначення організаційної ефективності.
3. За якими критеріями слід оцінювати ефективність організації?
4. Які показники використовуються для відображення рівня економічної ефективності?
5. Що необхідно для ефективного менеджменту?
6. Назвіть підходи до визначення організаційної ефективності.
7. Охарактеризуйте основні і додаткові показники економічної ефективності.
8. Розкрийте сутність оцінки і чинників підвищення ефективності виробництва.
9. Охарактеризуйте цільовий підхід до визначення ефективності управління.

10. Назвіть заходи і дайте рекомендації щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства.
11. Назвіть фундаментальні категорії теорії ефективності.
12. Які кінцеві результати ефективності управління організацією?
13. Охарактеризуйте основні і додаткові показники економічної ефективності.
14. За якими рівнями слід оцінювати ефективність менеджменту відповідно до визначених цілей і критеріїв їх досягнення?

5. Перелік питань до семінарського заняття

1. Спільні риси та відмінності між поняттями "управління" та "менеджмент".
2. Сутність менеджменту як науки та мистецтва управління.
3. Коротка характеристика положень школи наукового управління (Ф. Тейлор та ін.) та її внесок в науку менеджменту.
4. Основні положення адміністративної школи управління (А. Файоль та ін.) та її внесок в науку менеджменту.
5. Спільні риси та відмінності в положеннях школи людських відносин (Е. Мейо та ін.) та школи поведінкових наук (А. Маслоу та ін.).
6. Основні положення сучасних підходів до менеджменту: процесного, ситуаційного та системного.
7. Відмінності американської та японської моделей менеджменту.
8. Основні характеристики західноєвропейської моделі менеджменту.
9. Розвиток менеджменту в Україні: від М. Туган-Барановського до сучасних науковців.
10. Менеджмент і підприємництво: загальні риси та відмінності.
11. Найважливіші якості менеджера.
12. Відомі українські менеджери (історія будь-якого менеджера, яка є цікавою студентам).

6. Тестові завдання до вивченого матеріалу

1. Підхід до менеджменту, націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків між стадіями життєвого циклу об'єкта управління:
 - а) адміністративний;
 - б) відтворювальний;

- в) поведінковий;
- г) кількісний;
- д) інтеграційний.

2. Мотиваційну теорію, в основі якої закладено ієрархію потреб, створив:

- а) Ф. Герцберг;
- б) А. Маслоу;
- в) М. Портер;
- г) К. Альдерфер;
- д) Мак-Клелланд.

3. Характеристика, яка обумовить ступінь соціальних норм культури, які заохочують доброзичлива поведінка стосовно інших людей:

- а) наполегливість;
- б) дистанція влади;
- в) гуманістична орієнтація;
- г) колективізм;
- д) орієнтація на майбутнє.

4. Засновником наукового управління виробництвом є:

- а) Г. Форд;
- б) Г. Гантт;
- в) Л. Гилбрет;
- г) Ф. Тейлор;
- д) Г. Емерсон.

5. Показник, найбільшою мірою характеризує ефективність системи технічного контролю:

- а) кількість випадків виявлення шлюбу;
- б) кількість отриманих рекламацій;
- в) кваліфікаційний склад відділу технічного контролю;
- г) періодичність контролю;
- д) масштаб контролю.

6. До соціальних зв'язків належать:

- а) відповідальність;
- б) відносини за рівнями управління;
- в) стимулювання;
- г) права та обов'язки;
- д) всі відповіді правильні.

7. Процес прийняття рішення починається:

- а) з визначення особи, відповідальної за прийняття рішення;
- б) з постановки управлінських цілей;
- в) з ідентифікації функціональної сфери, де приймається рішення;
- г) з формулювання місії підприємства;
- д) з виявлення проблеми.

8. До невербальних засобів комунікації належать:

- а) електронні засоби зв'язку;
- б) інтонація, жести;
- в) лист, мова;
- г) звуки;
- д) букви, цифри, малюнки.

9. До елементів зовнішнього середовища належать:

- а) невизначеність;
- б) точність;
- в) взаємозалежність чинників;
- г) складність;
- д) немає вірної відповіді.

10. Що не належить до елементів стратегічного планування:

- а) стратегічні цілі планування;
- б) аналіз зовнішнього середовища;
- в) аналіз внутрішніх чинників;
- г) аналіз можливих стратегічних альтернатив;
- д) аналіз діяльності менеджерів по плануванню.

11. До принципів менеджменту не належить:

- а) загальна зацікавленість в досягненні мети;
- б) спеціалізація в поєднанні з універсальністю;
- в) поєднання централізму з саморегулюванням;
- г) мотивація;
- д) змагальність (конкуренція).

12. Вихідною функцією менеджменту є:

- а) координація;
- б) планування;
- в) мотивація;
- г) контроль;
- д) все перераховане вище.

13. Якого управлінського підходу до менеджменту не існує:

- а) процесного;
- б) системного;
- в) загального;
- г) традиційного;
- д) ситуаційного?

14. До шкіл управління не належить:

- а) універсальна;
- б) школа наукового управління;
- в) класична (адміністративна) школа в управлінні;
- г) школа психології і людських відносин;
- д) школа науки управління (кількісна).

15. До основних принципів організації виробництва, сформульованих Г. Фордом, на основі яких з'явилася можливість потокового виробництва, належать:

- а) максимальний поділ праці;
- б) спеціалізація;
- в) розміщення обладнання по ходу технологічного процесу;
- г) широке застосування спеціального обладнання, регламентований ритм виробництва;
- д) все перераховане вище.

16. До методів менеджменту не належить:

- а) адміністративні;
- б) організаційні;
- в) економічні;
- г) соціально-психологічні;
- д) соціальні.

17. Головне завдання менеджера:

- а) домогтися усунення конкурентів на ринку праці економічними методами;
- б) забезпечення прибутковості;
- в) організувати випуск власної продукції за мінімальними цінами;
- г) поставити професіонала на відповідне місце і домогтися виконання своїх вказівок;
- д) здійснювати контроль за чітким дотриманням режиму робочого дня.

18. Хто із перерахованих нижче менеджерів відноситься до середнього рівня управління:

- а) заступник начальника цеху з виробництва;
- б) завідувач відділенням у лікарні;
- в) бригадир;
- г) головний бухгалтер?

19. На стадії планування визначаються:

- а) цілі підприємства;
- б) результати закінченою роботи;
- в) елементи зовнішнього середовища;
- г) структура підприємства.

20. Плани, що охоплюють всю сферу діяльності фірми, називають:

- а) приватними;
- б) спільними;
- в) корпоративними.

22. Короткострокове планування має терміни:

- а) 0 – 1 рік;
- б) 1 – 5 років;
- в) 5 – 7 років;
- г) 7 – 10 років.

23. Який із перерахованих принципів не належить до планування:

- а) принцип єдності;
- б) принцип точності;
- в) принцип поділу влади;
- г) принцип безперервності?

24. До оперативного планування належить:

- а) пошук нових можливостей;
- б) створення певних передумов;
- в) формування місії організації;
- г) реалізацію можливостей.

25. Які з перерахованих функцій менеджменту базуються на потребах і інтересах працівників:

- а) планування;
- б) організація;
- в) мотивація;
- г) контроль?

26. Які ланки виділяють в організаційній структурі управління:

- а) виробничі;
- б) лінійні;
- в) функціональні;
- г) технологічні?

27. Що являє собою рівень управління:

- а) вид відповідальності;
- б) форма керівництва;
- в) ступінь підпорядкованості та відповідальності;
- г) форма підпорядкованості?

28. Що являє собою управління:

- а) ступінь підпорядкованості та відповідальності;
- б) відокремлений елемент структури;
- в) елемент структури, що виконує одну або декілька специфічних функцій;
- г) елемент, що виконує одну із загальних функцій менеджменту?

29. Які з перерахованих функцій менеджменту дозволяють визначити цілі організації і забезпечити їх виконання:

- а) планування;
- б) організація;
- в) контроль;
- г) мотивація?

30. В якому вигляді може бути реалізований керуючий вплив у процесі управління:

- а) наказ, розпорядження, вказівка;
- б) план, завдання;
- в) звіт;
- г) дані контролю?

7. Рекомендована література

7.1. Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока / за редакцією проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. М. Бойчик. – Київ : Атака, 2002. – 480 с.
3. Козій Л. І. Наука управляти: З історії менеджменту : хрестоматія : навч. посіб. / Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с.
4. Кредісов А. І. Менеджмент: історичні тенденції розвитку та риси можливих змін у ХХІ ст. / А. І. Кредісов // Вісник Академії митної служби України. – Серія: "Економіка". – 2009. – № 2 (42). – С. 54–59.
5. Литвак Б. Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс : учеб. пособ. – Москва : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. – 355 с.
6. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. – Москва : МарТ, 2003. – 216 с.
7. Основы менеджмента : учебник для вузов / [Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. Л. Кислякова и др.] ; [под ред. Д. Д. Вачугова]. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – Москва : Высшая школа, 2005. – 376 с.
8. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті [Текст] : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська ; Житомир. інж.-технол. ін-т. – Житомир : ЖІТІ, 2010. – 336 с.
9. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
10. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола . – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.
11. Федоренко В. Г. Менеджмент [Текст] : підручник / В. Г. Федоренко ; рекомендовано МОН. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Алерта, 2014. – 342 с.

7.2. Додаткова

12. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Экономистъ, 2003. – 528 с.
13. Дерлоу Десс. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень ; пер. з англ. / Д. Дерлоу. – Київ : Наукова думка, 2001. – 242 с.
14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 560 с.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.
16. Лепейко Т. І. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лепейко ; Харківський національний економічний університет. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 202 с.
17. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / [І. О. Александров, О. В. Половян, К. І. Ткач та ін.] ; за заг. ред. І. О. Александрова, К. І. Ткача ; Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса : Астропринт, 2015. – 388 с.
18. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. – 3-є вид., перероб. і доп. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2008. – 664 с.
19. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Харків : ВД ІНЖЕК, 2005. – 456 с.
20. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / В. Ф. Ситник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 614 с.
21. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник. – Київ : Академ-видав, 2003. – 464 с.
22. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – Київ : Т-во Знання, КОО, 2002. – 583 с.
23. Управленческий учет / А. Д. Шеремет, И. М. Волков, С. М. Шапигузов и др. – 2-е изд., испр. – Москва : ИД "ФБК-ПРЕСС", 2002. – 512 с.

7.3. Інформаційні ресурси

24. Інтернет портал для управленцев. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.
25. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / [В. В. Абакумов, А. А. Голубев, В. П. Кустарев, В. И. Подлесных и др.] ; под ред.

В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : СПбГУИТО, 2006. – 320 с. – Режим доступа : http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3.

26. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.nau.kiev.ua.

7.4. Методичне забезпечення

27. Робоча програма навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напрямів підготовки 6.030507 "Маркетинг" та 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, Т. І. Мазко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 52 с.

28. Методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напрямів підготовки 6.030507 "Маркетинг" та 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, Т. І. Мазко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 58 с.

Зміст

Вступ.....	3
1. Перелік питань для самостійного опрацювання.....	5
2. Домашні завдання.....	7
3. Тематика есе	9
4. Завдання для виконання самостійної роботи за темами дисципліни.....	11
5. Перелік питань до семінарського заняття	47
6. Тестові завдання до вивченого матеріалу.....	47
7. Рекомендована література.....	53
7.1. Основна	53
7.2. Додаткова	54
7.3. Інформаційні ресурси.....	54
7.4. Методичне забезпечення	55

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальностей 075 "Маркетинг", 051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Слюсарєва** Людмила Анатоліївна
Козлова Інна Миколаївна

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2018 р. Поз. № 86 ЕВ. Обсяг 57 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.*