

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
292 "Міжнародні економічні відносини"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 005(07.034)

M50

Укладач О. В. Перепелюкова

Затверджено на засіданні кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу.

Протокол № 1 від 28.08.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 292 "Міжнародні економічні відносини" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. В. Перепелюкова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 40 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань для закріплення знань, здобутих у процесі вивчення навчальної дисципліни, та їхнього використання на практиці.

Рекомендовано для студентів спеціальності 292 "Міжнародні економічні відносини" першого (бакалаврського) рівня всіх форм навчання.

УДК 005(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Програма вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент" складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини".

Нова система господарювання, яка формується в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку, потребує спеціалістів у галузі сучасного менеджменту. Суспільству потрібні люди, які вміють аргументовано відстояти свої ідеї, взяти на себе ініціативи, мають лідерські якості, йдуть на розумний ризик і ведуть за собою інших.

Метою виконання практичних завдань є формування в слухачів системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Вивчення закономірностей менеджменту дозволить сформувати у керівників такі теоретичні уявлення та практичні навички, які повинні проявлятися в їхній управлінській діяльності:

1) в ефективній взаємодії різних підсистем менеджменту, які повинні поєднувати в собі загальні управлінські функції – планування, організацію, мотивацію й контроль;

2) в ефективному управлінні групами людей (відділами, цехами, підрозділами, колективами тощо);

3) в умінні поєднувати професійні якості ефективного менеджера та лідерські якості, які дозволяють бути не тільки керівником, але й авторитетом серед підлеглих, що є дуже необхідним в управлінській діяльності;

4) у забезпеченні стабільності діяльності (гнучка організаційна структура підприємства, здійснення постійного моніторингу діяльності підприємства, наявність стратегічного та тактичного планування, своєчасний контроль);

5) у мотивуванні праці (наявність внутрішніх стандартів діяльності, самооцінка, енергійність, мотивація досягнень, мотивування інших).

Практичне заняття 1

Поняття й сутність менеджменту

Мета роботи – засвоєння студентами основ менеджменту, сфер менеджменту, функцій та типу менеджменту, які дозволяють у повному обсязі оволодіти необхідними знаннями та компетентностями (додаток А).

1.1. Загальні методичні рекомендації

Термін "менеджмент" походить від англ. management – "управління". Цей переклад можна доповнити ще такими визначеннями, як "уміння й мистецтво управляти, домагатися" – перекладі з італійського термін "менеджмент" означає "управління конем", але асоціюється при визначенні будь-яких форм жорсткого правління, заснованого на досягненні поставлених цілей. Французький термін "менеджмент" перекладається як "господарювати, зберігати". З латинської корінь поняття "менеджмент" означає владу, активну діяльність. Загальним для всіх цих понять є визначення менеджменту як керівництва, а менеджера – як керівника-професіонала, який працює за наймом, тобто це керівник організації в ринковій економіці.

Менеджмент – це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу організації на всіх рівнях.

Мета менеджменту – забезпечити високопродуктивну діяльність підприємства або організації з мінімальними витратами матеріалів, праці та фінансів.

Головне завдання менеджменту – це сприяння в створенні раціональних умов виробництва конкурентоспроможної продукції.

Об'єкт менеджменту – підприємства, організації, установи.

Менеджмент передбачає виконання ряду функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль. Ці функції є основними, базовими, з них складається управлінська діяльність, вони сприяють досягненню цілей організації:

планування – постановка цілей і розробка шляхів їхнього досягнення;

організація – функція управління, яка містить розподіл і кооперацію праці, в тому числі створення організаційних структур, делегування повноважень, організацію взаємодій;

мотивація – настрій людей на поведінку, яка сприяє ефективному досягненню цілей організації;

контроль – отримання інформації щодо ситуації й визначення відхилення ситуації від бажаного значення.

Завданням менеджерів є забезпечення прибутковості діяльності фірми за допомогою раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління виробництвом і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективного використання кадрового потенціалу під час одночасного підвищення кваліфікації та творчої активності кожного працівника.

На основі даних необхідно визначити, які з чотирьох типів менеджерів найчастіше зустрічаються на сучасних підприємствах.

У даний час в американському менеджменті виокремлюються чотири типи менеджерів:

1. "Майстри" – люди, які дотримуються традиційних систем управління. Навколишні оцінюються ними з тієї точки зору наскільки вони творчо ставляться до своїх обов'язків. Вони, як правило, захоплені тільки своєю роботою, тому не в змозі управляти складними мінливими процесами.

2. "Борці з джунглями" – люди, які пристрасно прагнуть до влади будь-якою ціною. Колег по роботі розглядають як ворогів або конкурентів, а підлеглих - як засіб боротьби за владу.

"Леви" – створюють свою імперію силою;

"Лисиці" – створюють імперію хитростю.

3. "Люди-компанії" – не мислять життя поза фірмою.

4. "Гравці" – розглядають своє життя й роботу як гру. Люблять ризикувати, часто захоплюються і, як правило, прагнуть не до створення своєї імперії, а до перемоги. Головна турбота здобути популярність переможця.

Практичне заняття 2

Теоретичні основи управління

Сьогодні навряд чи хто скаже, як і коли зародилося мистецтво й наука управління. Перш, ніж виокремитися в самостійну галузь знань, людство по крупицях накопичувало досвід управління.

Перші, найпростіші, форми організації спільної праці існували на стадії первіснообщинного ладу. У цей час управління здійснювалося спільно, всіма членами роду, племені або громади.

Приблизно в 9 – 7 тисячолітті до н.е. в країнах Близького Сходу відбувся перехід до виробництва в економіці, що стало точкою відліку в зародженні менеджменту.

В Стародавньому Єгипті був накопичений багатий досвід управління державним господарством. І був сформований державний управлінський апарат. Його обслуговував прошарок, що складався з чиновників.

Менеджмент у тій чи іншій формі існував завжди там, де люди працювали групами й, як правило, в трьох сферах людського суспільства:

- Політичній – необхідність встановлення й підтримання порядку в групах;
- Економічній – необхідність у виробництві й розподілі ресурсів;
- Оборонній – захист від ворогів і диких звірів.

Навіть в самих давніх суспільствах були потрібні особистості, які б координували та спрямовували діяльність груп (збір їжі, будівництво житла і т.ін.). Наприклад, єгипетські піраміди – це пам'ятники управлінського мистецтва того часу, тому що будівництво таких унікальних споруд вимагало чіткості в плануванні, організації роботи безлічі людей, контролю їхньої діяльності.

Завдання 1.

Необхідно на прикладі роботи менеджера охарактеризувати чотирнадцять принципів адміністративного управління за Файодем.

Рішення:

Згідно з принципами адміністративного управління за Файодем, принципи роботи менеджерів полягають у:

розподілі праці (мета – виконання великої за обсягом і кращої за якістю роботи за однакових зусиль);

владі й відповідальності (невіддільність влади від відповідальності, тому що влада це право віддавати накази, а відповідальність її складова протилежність);

дисципліні (обов'язкова для всіх і передбачає взаємну повагу між керівництвом і підлеглими);

єдності розпоряджень (працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника);

єдності керівництва (діє за принципом "один керівник і єдиний план для сукупності операцій, що мають спільну мету");

підпорядкуванні індивідуальних інтересів громадянським;

винагороді персоналу (винагорода повинна бути справедливою для всіх, щоб принести задоволення й забезпечити їхню вірність інтересам організації);

централізації (в будь-якій організації необхідний центр, що керує. Ступінь централізації, її ставлення до децентралізації залежить від конкретних умов);

порядку (в основі лежить принцип "кожному своє місце й кожен на своєму місці");

справедливому ставленні до персоналу (забезпечується відданістю персоналу й об'єктивністю адміністрації);

стабільності персоналу (плинність кадрів – наслідок поганого управління);

ініціативі (вимагає від керівника складання плану дій і забезпечення його успішної реалізації);

корпоративному дусі (тобто гармонія персоналу є силою організації);

скалярній меті (це мета підпорядкування керівних осіб від вищого до нижчого рівня управління).

Завдання 2.

У фірму, яка спеціалізується на будівництві житлових будинків, у штат керівник бере на роботу бухгалтера, з досвідом роботи один рік, на будівництві. Також на підприємство беруть на роботу виконроба, з досвідом роботи п'ять років, але не на будівництві жилих будинків.

Необхідно: Визначте ступінь кадрового ризику для цього підприємства. Свою відповідь обґрунтуйте.

Відповідь. Досвід роботи за фахом є однією з необхідних умов під час працевлаштування. Проте, в даному випадку бухгалтер, який має досвід роботи один рік є більш кваліфікованим, ніж виконроб, який має досвід роботи п'ять років. Оскільки специфіка будівництва житлових будинків є дуже відповідальною працею й потребує певних специфічних знань саме в цій сфері. Ступінь відповідальності є дуже високим. Тому, кадровий ризик буде досить високим саме у випадку прийняття на роботу виконроба. Керівництву необхідно рекомендувати пошук іншого претендента на цю посаду.

Практичне заняття 3

Методи обґрунтування управлінських рішень

В основі процесу управління лежить прийняття управлінських рішень. Плануючи майбутню діяльність, керівник фірми вирішує це питання щодо її майбутніх цілей, способів їхньої реалізації, необхідних ресурсів. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної

структури, налагодження виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їхнього виконання необхідними засобами, мотивації виконання робіт та контролю за результатами.

На рис. 1 наведений механізм управління організацією та місце управлінських рішень у ньому згідно кібернетичного підходу до управління.

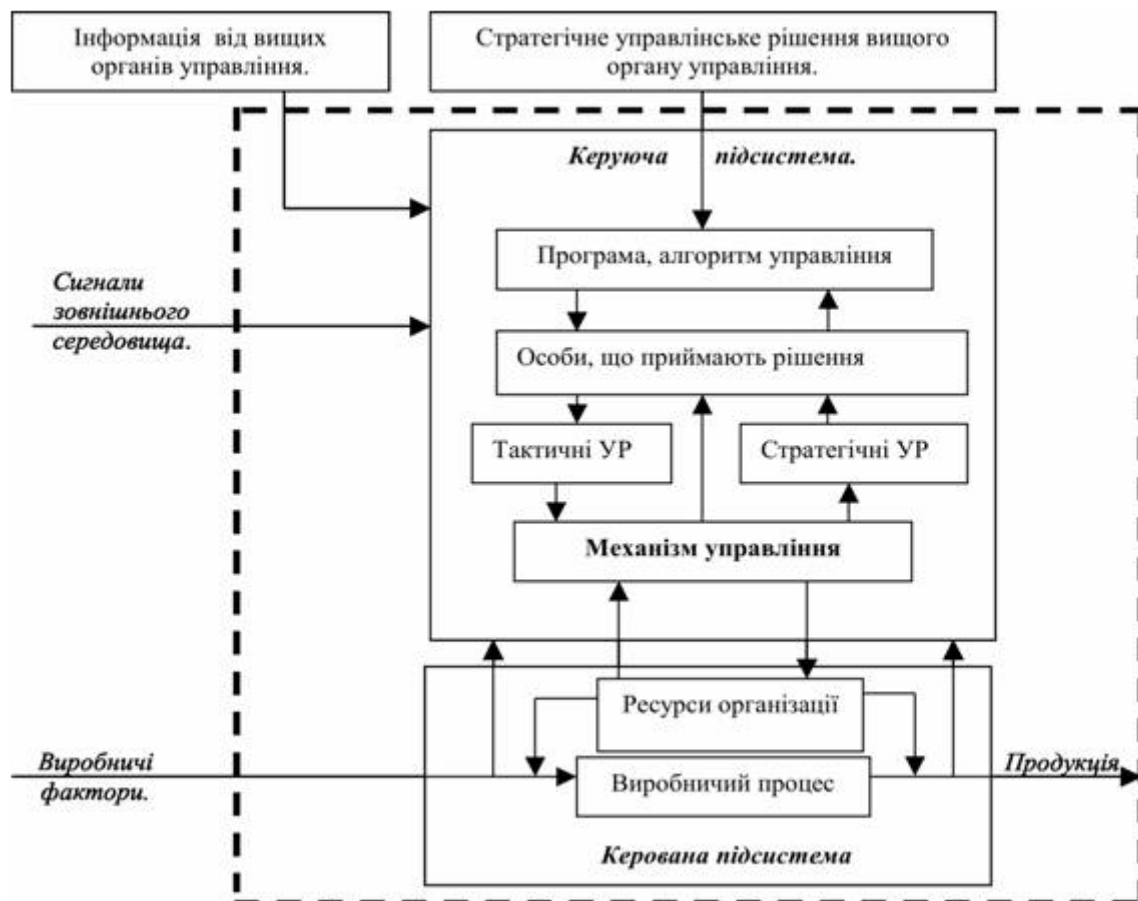


Рис. 1. Механізм управління виробничим процесом

Управлінські рішення мають відповідати певним вимогам. Основні з них – це своєчасність, здійснимість, економічність, правомірність і законність, точність формулювань, ефективність.

Здійснимість (або здатність до реалізації) рішення полягає в тому, що для його реалізації мають бути створені всі необхідні передумови.

Своєчасність рішення полягає в правильному виборі моменту його прийняття й реалізації. Цей момент визначається з урахуванням сформованої ситуації та можливості її зміни.

Оптимальність рішення забезпечується вибором у кожній конкретній ситуації найкращого з усіх варіантів за визначеним критерієм з урахуванням наявних обмежень у часі, ресурсах, вимогах ринку і т.п. Для того

щоб управління в цілому було оптимальним, кожне з усього комплексу управлінських рішень також має бути оптимальним або близьким до нього. Основними умовами досягнення оптимальності рішення є компетентність осіб, що готують і приймають його, а також системний підхід і конкретність.

Законність рішення обумовлюється його відповідністю чинному законодавству й нормативним актам. Рішення, прийняті з порушенням законодавства та встановлених норм, є протиправними і підлягають скасуванню. Тому управлінські рішення мусять бути обґрунтовані не тільки з погляду їхньої економічної доцільності, але з погляду їхньої відповідності чинним правовим нормам.

Правомірність рішення характеризується наявністю в керівника відповідних правових повноважень, що дозволяють приймати відповідне рішення. Рішення, ухвалені суб'єктом керівництва, який не має необхідних повноважень, не мають юридичної сили й не обов'язкові до виконання.

Справедливість – категорія морально-правової та соціально-політичної свідомості. Вона виражає вимоги відповідності між працею й винагородою, правами й обов'язками, вчинкові і покаранням, заслугами й заохоченням і т.п. Невідповідності в цих стосунках сприймаються як несправедливість. Такі рішення викликають почуття образи в працівників, щодо яких вони застосовуються, знижують їхню трудову й суспільну активність, викликають конфлікти, негативно впливають на морально-психологічний клімат у колективі, підривають авторитет керівників.

Несуперечливість і спадкоємність рішень полягає в тому, що вони не повинні йти в розрізі із міркуваннями та доказами. Сам факт виявлення логічної суперечливості в рішенні робить його нездійсненним. Рішення також не повинно суперечити іншим рішенням, прийнятим раніше й одночасно з ним. Взаємозалежні питання мають узгоджуватися. Наприклад, нерідко доводиться зіштовхуватися з тим, що рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, суперечать рішенням щодо підвищення якості продукції. Наявність такого роду протиріч дезорієнтує виконавців, підриває авторитет керівників.

Простота, ясність і стислість викладення дозволяють надати рішенню офіційний характер, уникнути можливості неправильного його тлумачення, скоротити час на з'ясування змісту. Особливої простоти, ясності

і стислості потребують усні рішення, передані ланцюжком підпорядкованості через декілька управлінських рівнів.

Раціональна технологія прийняття й реалізації управлінського рішення має містити наступні стадії: підготовку рішення; прийняття рішення; реалізацію рішення.

Стадії підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- й макрорівнях, який складає пошук, збір, опрацювання інформації, окреслення й формулювання проблем, що потребують рішення.

Стадія прийняття – здійснюються розробка й оцінка альтернативних рішень; визначаються критерії вибору оптимального рішення; вибирається та приймається найкраще рішення.

Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснюється контроль за ходом його виконання; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Завдання 1.

Необхідно вирішити проблемну ситуацію та визначити особливості стадії прийняття рішень з урахуванням декількох альтернатив.

Адміністрація великого міста проводила конкурс на закупівлю автобусів для потреб міста. Необхідно було прийняти рішення щодо закупівлі великої партії автобусів, які найбільшою мірою задовольняли б умові створення зручності для пасажирів і мали високу якість. Виходячи з цього вартість автобуса повинна бути мінімально можливою. Природно, що це важливе управлінське рішення повинне прийматися колегіально, для чого й був організований конкурс.

Організацію конкурсу було доручено підвідомчій структурі, яка мала досвід проведення конкурсів, але не мала досвід роботи з міським транспортом.

У конкурсній комісії, яка була сформована для прийняття рішення щодо закупівлі автобусів, переважали чиновники, а не фахівці, що мали безпосереднє відношення до експлуатації міського транспорту.

Завдання 2.

Як ви ставитеся до рішення адміністрації міста щодо проведення конкурсу? Чи правильно сформована конкурсна комісія? Які рекомендації ви б надали організаторам конкурсу? Розробіть додаткові альтернативні варіанти вирішення ситуації, прийміть рішення стосовно даної проблеми.

Рішення завдання:

1. Як ви ставитеся до рішення адміністрації міста щодо проведення конкурсу? Ухвала адміністрації міста щодо проведення конкурсу є правильною, оскільки саме конкурсні процедури під час вибору постачальника або підрядника дозволяють обрати найкращий варіант (отримати максимальну якість за мінімальною ціною), а також перешкоджає прояву корупційної складової відповідного рішення щодо розподілу коштів бюджету певного рівня.

2. Чи правильно сформована конкурсна комісія? Завдання конкурсної комісії – знайти рішення, яке відповідає багатьом критеріям (максимальна якість, мінімальна ціна, необхідні технічні параметри). Головною умовою пошуку оптимального рішення є професіоналізм учасників конкурсної комісії. У даному випадку до складу комісії було внесено тільки чиновників, які не мають досвіду роботи в сфері міського транспорту. Таким чином, був порушений головний принцип формування конкурсної комісії – професіоналізм її членів.

3. Які рекомендації ви б дали організаторам конкурсу? До складу конкурсної комісії, окрім чиновників, які добре знайомі з конкурсними процедурами, доцільно ввести фахівців, які безпосередньо працюють у сфері міського транспорту. Однак і чиновники, і зазначені фахівці – це люди зацікавлені. Тому доцільно додати сюди також експертів, які добре володіють ситуацією в даній сфері й досвіду яких можна повністю довіряти.

4. Розробіть додаткові альтернативні варіанти вирішення й прийміть рішення щодо даної проблеми.

Альтернатива 1. Створення комісії тільки з чиновників:

ЗА	ПРОТИ
<p>1. Члени комісії мають досвід проведення конкурсів.</p> <p>2. Робота комісії може забезпечити економічне використання коштів міського бюджету.</p> <p>3. В результаті проведення конкурсу можна отримати кращу поставку за мінімальну ціну</p>	<p>1. Члени комісії не знають актуальних потреб пасажирів-користувачів міського транспорту.</p> <p>2. Члени комісії не знають особливостей роботи транспорту</p>

Альтернатива 2. Створення комісії тільки з фахівців у сфері міського транспорту:

ЗА	ПРОТИ
1. Члени комісії знають актуальні потреби пасажирів-користувачів міського транспорту. 2. Члени комісії знайомі з особливостями роботи транспорту	1. Члени комісії не мають досвіду проведення конкурсів

Альтернатива 3. Внесення до складу комісії чиновників і фахівців зі сфери міського транспорту:

ЗА	ПРОТИ
1. Члени комісії мають досвід проведення конкурсів. 2. Робота комісії може забезпечити економне використання коштів міського бюджету. 3. В результаті проведення конкурсу можна отримати кращу поставку за мінімальну ціну. 4. Члени комісії знають актуальні потреби пасажирів-користувачів міського транспорту. 5. Члени комісії знайомі з особливостями роботи транспорту	1. Необхідність узгодження роботи членів комісії (місце й час проведення тощо)

Отже, виходячи з переваг і недоліків кожної з альтернатив, найкращою серед них є створення комісії для проведення конкурсу на закупівлю автобусів для потреб міста. До роботи комісії доцільно залучити як чиновників, так і фахівців з транспортної інфраструктури міста.

Для складання списку кандидатур, які потраплять до складу комісії можна запропонувати таку процедуру. Спочатку відібраним експертам, наприклад, рекомендованим адміністрацією міста, надають питання, на які в процесі проведення експертизи вони повинні відповісти й просять рекомендувати фахівців або назвати організації, які можуть зробити висновки з наданих питань. Потім список питань надається кожному з названих фахівців, які, в свою чергу, також просять назвати людей, компетентних в питаннях цього списку, і т.п. Цей процес завершується, після подання повного списку фахівців або організацій.

Практичне заняття 4

Планування в організації

Функції менеджменту можна класифікувати на загальні, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і приватні (спеціальні), за допомогою яких здійснюються лише певні управлінські процеси. До основних функцій належать: планування, організація, мотивація й контроль, до приватних – управління капітальним будівництвом, управління технічною підготовкою виробництва, управління основним виробництвом і т.п.

Особливістю процесу планування є той факт, що опис або пояснення багатьох економічних явищ являє собою процес вирішення задачі, що базується на суб'єктивних оцінках.

Планування має бути гнучким і здатним до адаптації, до постійних змін зовнішнього середовища й самого об'єкта управління.

Суть планування полягає:

- 1) у визначенні перспективи й майбутнього стану організації;
- 2) в конкретизації цілей її розвитку, шляхів і способів досягнення цілей, термінів і послідовності їхньої реалізації;
- 3) у визначенні всіх необхідних ресурсів.

Основне завдання планування визначається забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності організації на ринку.

Класифікація планування:

I. За терміном реалізації плани поділяються на:

- короткострокові (до 1 року);
- середньострокові (від 3 – 5 років);
- довгострокові (від 10 – 20 років).

II. За методами й технологіями планування:

інтерактивне (покрокове) – постійне оновлення плану під час просування роботи. Воно орієнтується на процеси, які відбуваються, та являє собою визначення можливостей, які повинні бути враховані;

нормативне – вимагає чіткої класифікації сфер застосування, процедур вимірювання показників, визначення їхньої значимості;

адаптивне (ситуаційне) – план є механізмом адаптації до навколишнього середовища;

індикативне – передбачає процес формування системи параметрів (індикаторів) – ключових показників, які визначають стан об'єкта. Індикатор

має цілеспрямований, векторний характер, обмежує мінімальні й максимальні значення показників.

III. За функціями виокремлюють такі плани: виробничі (виробництво продукції); комерційні (збут продукції, матеріально-технічне забезпечення); інвестиційні; плани з праці й заробітної плати; плани соціальної підтримки.

IV. За рівнем управління бувають плани: підприємств; цехів; підрозділів; ділянок; бригад; індивідуальні плани робіт.

У процесі планування вирішуються численні завдання, але вони всі зводяться до 3-х основних функцій:

1) забезпечення ефективної ритмічної роботи всіх структурних підрозділів, ланок, організації;

2) забезпечення раціонального використання потенціалу;

3) усунення негативного ефекту невизначеності в майбутньому.

Планування в менеджменті розглядається як спосіб, за допомогою якого керівництво забезпечує єдину спрямованість усіх членів організації на досягнення їхніх спільних цілей. Для того, щоб воно працювало ефективно, планування має базуватися на таких принципах:

науковість – використання в процесі планування системного наукового підходу в оцінці проблем і способів їхнього використання;

безперервність – регулювання діяльності організації на основі розроблених планів у часі та просторі;

повнота – охопити всі сфери діяльності організації, етапи, дії, а також операції;

економічність – означає, що витрати повинні бути меншими, ніж очікуються від запланованих дій, процесів;

адресність – під нею розуміється те, що кожна запланована дія повинна мати конкретного виконавця;

масовість – тобто залучення до розробки плану найбільш широкого кола працівників, які будуть ці плани виконувати.

Ці принципи є універсальними, тобто використовуються на всіх рівнях менеджменту. Але значення їхніх (принципів) на кожному рівні не однакові.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Процес планування є інструментом, що допомагає в ухваленні управлінських рішень.

Завдання стратегічного планування – забезпечити нововведення й зміни в організації на достатньому рівні.

Процес стратегічного планування складається з декількох взаємопов'язаних етапів: 1) формування місії організації; 2) визначення загальних цілей; 3) аналіз зовнішнього середовища; 4) дослідження сильних і слабких сторін організації; 5) розробленні й аналізі стратегічних альтернатив, можливих наслідків у кожному варіанті; 6) виборі стратегії; 7) реалізації стратегічного плану; 8) оцінюванні результатів.

Місія організації. Кожне підприємство має систему цілей, якими воно керується. Більшість цілей недоступні для громадського уявлення. Встановлено, якщо більш стисло, доступно й образно подана інформація, тоді вона краще запам'ятовується. Найбільш часто люди чують тільки те, що хочуть почути. У зв'язку з цим фірми намагаються коротко й доступно викладати мету своєї діяльності, так званої місії.

Місія – це основна загальна мета організації, чітко виражена причина її існування. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Мета являє собою опис майбутнього стану об'єкта управління, в нашому випадку – організації. Мета – вихідний пункт, який визначає відносини між суб'єктом й об'єктом управління.

Успішна реалізація цілей можлива у відповідності до певних вимог:

1) перш за все, це конкретність, що дозволяє дати меті якісний опис, за можливістю формалізувати її та висловити в кількісних показниках;

2) мета повинна бути реальною й досяжною. Недосяжні, нереалістичні цілі не мотивують виконавців, можуть відібрати бажання що-небудь робити для їхнього досягнення;

3) мета повинна бути гнучкою, тобто здатною до коригування в зв'язку з мінливою дійсністю. Організація, яка не здатна своєчасно трансформуватися, неминуче потрапляє в складну ситуацію, вибратися з якої буває дуже важко;

4) мета повинна бути зрозуміла для виконавців і недвозначно сформульована;

5) мета повинна мати терміни виконання, мета без терміну виконання буде весь час повертати виконавця до початку справи. До того ж вона повинна мотивувати дії виконавця в правильному напрямку й вести до задоволення головної вимоги споживача;

6) ефективність мети багато в чому визначається наявністю системи зворотного зв'язку. Своєчасне й повне інформування людей щодо ходу її виконання допомагає тримати мету на увазі, в полі зору;

7) мету необхідно пов'язувати з системою винагороди. Вона повинна бути оцінена. Знання того, що мета буде коштувати для працівника, допомагає підтримувати її ефективність.

Аналіз зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище – це все те, що оточує підприємство й має на нього вплив. Його оцінюють, використовуючи 3 групи факторів:

- 1) зміни, які впливають на окремі складові стратегії, що існує;
- 2) фактори, що становлять загрозу для стратегії, що існує;
- 3) фактори, що сприяють виконанню цілей.

Зовнішні фактори поділяються на фактори прямого впливу й непрямого впливу.

Дослідження сильних та слабких сторін організації. Метою аналізу внутрішнього середовища організації є виявлення сильних та слабких сторін стратегічного планування.

Сильна сторона – це позитивні внутрішні характеристики організації, які можуть бути використані для досягнення цілей.

Слабка сторона – внутрішні характеристики, які негативно впливають на діяльність організації.

Розробка й аналіз стратегічних альтернатив. Стратегічна альтернатива – це один з багатьох можливих найкращих варіантів виробничо-комерційної діяльності організації, на основі якого розробляється загальна стратегія.

Вибір стратегії. Мета – вибір стратегічної альтернативи, здатної забезпечити максимальне, досить тривале підвищення ефективності виробництва.

Реалізація стратегічного плану. Після вибору загальної стратегії настає черга її реалізації, в поєднанні з іншими організаційними функціями.

Оцінювання результатів здійснюється шляхом систематичного порівняння результатів діяльності з цілями на всіх рівнях – зверху вниз.

Завдання 1.

Проаналізуйте ступінь виконання плану забезпечення шахти лісними матеріалами (в натуральному вираженні) за місяць. Визначте загрози та запропонуйте заходи з мінімізації ризиків підприємства.

Вихідні дані наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Забезпечення шахти лісними матеріалами

Потреба (м ³)		Залишок на початок місяця (м ³)	Дата надходження	Надійшло (м ³)	Забезпеченість потреби у нормо-днях	Забезпечення місячної потреби
місячна	добова					
2400	80	750	–	–	–	–
–	–	–	09.01	500	7	530
–	–	–	19.01	700	5	430
–	–	–	31.01	900	5	370
2400	80	750	–	2100	17	1330

Рішення:

1. Визначаємо забезпеченість лісними матеріалами в м³ на 09.01:
 $750 + 500 - (80 \cdot 9) = 530 \text{ м}^3$.

2. Визначаємо забезпеченість лісними матеріалами на 09.01 в днях:
 $530 / 80 = 7 \text{ днів}$.

3. Визначаємо забезпеченість лісними матеріалами в м³ на 19.01:
 $530 + 700 - (80 \cdot 10) = 430 \text{ м}^3$.

4. Визначаємо забезпеченість лісними матеріалами на 19.01 в днях:
 $430 / 80 = 5 \text{ днів}$.

5. Визначаємо забезпеченість лісними матеріалами в м³ на 31.01:
 $430 + 900 - (80 \cdot 12) = 370 \text{ м}^3$.

6. Визначаємо забезпеченість лісними матеріалами на 31.01 в днях:
 $370 / 80 = 5 \text{ днів}$.

Із розрахунків випливає, що шахта не забезпечена лісними матеріалами на 1070 м³ та не забезпечена на 13 днів. Причинами такого становища може бути несвоєчасна постачання матеріалів, не виконання договірних обов'язків. Необхідно перевірити терміни та умови постачання згідно з укладеними угодами.

Завдання 2.

Необхідно провести SWOT-аналіз інтернет-магазину футболок. Виділити слабкі та сильні сторони, можливості та загрози. Запропонувати стратегію розвитку магазину.

Вирішення:

Сильні сторони	Слабкі сторони
Місцеве виробництво дозволяє швидко обробляти замовлення; Багато постійних клієнтів, які просувають бізнес; Гарне ранжування пошуковими системами, що дозволяє отримувати безкоштовний трафік	Ціни на футболки місцевого виробництва неконкурентоспроможні; Більш високі витрати означають меншу кількість варіантів матеріалів через складські витрати; Клієнти не люблять самостійно примірювати
Можливості	Загрози
Використання технології для спрощення процесу примірювання може збільшити кількість продажів; Нові платні рекламні канали, такі як Instagram і Pinterest, можуть бути ефективними; На сьогодні покупка одягу в інтернеті – це тренд	Кілька конкурентів на сьогодні підривають ціни; Веб-сайт важко використовувати на мобільному пристрої, хоча мобільний трафік збільшується; Сильний долар може знизити міжнародні продажі

Таким чином, виокремлено основні найсуттєвіші фактори впливу на діяльність інтернет-магазину. Увагу потрібно приділити слабким місцям, можливостям та загрозам, через можливості які є, необхідно мінімізувати загрози. Розробка таких рекомендацій буде основою стратегічного плану розвитку магазину.

Практичне заняття 5

Мотивація діяльності в організації

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом пробудження в неї певних мотивів.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається стимулюванням.

Стимули – це спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами. У поданому контексті вони можуть сприйматися як винагороди. Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти й чим би хотіла володіти. Винагороди поділяються на матеріальні

(заробітна плата, преміювання, система пільг тощо) та моральні (визнання заслуг працівника, підвищення на службі, надання ширших повноважень щодо виконання роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

Різні теорії психологічного й організаційно-економічного напрямку можна поділити на дві групи:

1) змістові теорії мотивації, що ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх спонукань особистості (потреб), які змушують людей діяти так, а не інакше.

2) процесуальні теорії мотивації – більш сучасні, базуються в першу чергу на тому, як поведуться люди з урахуванням виховання та пізнання (це теорія очікування, теорія справедливості й модель мотивації Портера-Лоулера).

Маслоу виділяє п'ять основних груп **потреб** людини:

Фізіологічні потреби. До них належать потреби в їжі, одязі, житлі, сні, відпочинку, сексі й т.п.

Потреби в безпеці. Маються на увазі фізична (охорона здоров'я, безпека на робочому місці), й економічна безпека (грошовий прибуток, гарантованість робочого місця, соціальне страхування у зв'язку із старістю й на випадок хвороби).

Соціальні потреби. Вони орієнтуються на спілкування й емоційні зв'язки з іншими: дружбу, любов, приналежність до групи й сприйняття нею.

Потреби в повазі (особистісні потреби). До них належать потреби, як в самоповазі, так і в повазі з боку інших, в тому числі потреби в престижі, авторитеті, владі, службовому просуванні.

Потреби в самореалізації (самовираженні). Вони містять потреби в творчості, в здійсненні власних задумів, реалізації індивідуальних здібностей, розвитку особистості, в тому числі пізнавальні, естетичні і т.п.

Теорія очікувань базується на припущенні, що людина спрямовує зусилля на досягнення мети тільки тоді, коли впевнена в особливо цінному для неї задоволенні своїх потреб.

Теорія справедливості передбачає, що людина об'єктивно оцінює співвідношення між винагородою й витраченими зусиллями та порівнює його з тим, що отримали за аналогічну роботу інші працівники. Несправедлива на її думку винагорода призводить до виникнення психологічної напруги.

Теорія справедливості дозволяє зробити кілька важливих висновків для практики управління людьми в організації:

- 1) повинна бути широко доступна інформація щодо того хто, за що й скільки отримує винагороду;
- 2) повинна існувати зрозуміла система оплати, та які фактори визначають розмір оплати;
- 3) люди повинні орієнтуватися на обґрунтовану оцінку винагороди;
- 4) сприйняття рівності й справедливості містить сильно виражений суб'єктивний характер.

Л. Портер й Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що містить елементи теорії очікування та теорії справедливості (модель Портера-Лоулера). В цій моделі фігурують 5 змінних: витрачені зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода й ступінь задоволення.

Відповідно до цієї моделі досягнені результати залежать від докладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень докладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди й ступенем впевненості в тому, що цей рівень зусиль дійсно призведе до цілком певного рівня винагороди.

Завдання 1.

Складіть власний режим праці та відпочинку на тиждень. Визначте, що Вас мотивує робити ті чи інші справи.

Завдання 2.

У вигляді презентації необхідно розглянути кожну з теорій мотивації, визначити особливі відмінності між ними.

Завдання 3.

До найбільш поширених методів мотивації персоналу належать:
грошовий;
цільовий (управління відповідно до цілей);
збагачення праці;
партисипативне управління (залучення працівників до управління).

Від яких факторів, на вашу думку, залежить який метод переважно використовувати в конкретній ситуації? Обґрунтуйте вашу відповідь.

Рішення:

Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, який керує поведінкою людини, що визначає його

спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби.

До найбільш поширених методів мотивації персоналу належать монетарний (грошовий) метод, цільовий метод (управління відповідно до цілей), метод збагачення праці, а також партисипативне управління (залучення працівників до управління).

Грошова форма мотивації може виражатися у виплатах за виконання будь-яких поставлених цілей, заздалегідь обумовлених між керівником і підлеглим. Ця мотивація також може виражатися додатковими виплатами до заробітної плати, наприклад, у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, за відсутність запізнь протягом місяця, за заняття спортом і т.п. Поряд з цим, існують індивідуальні винагороди за володіння певними знаннями й навичками, яких компанія потребує сьогодні. Характер видачі матеріального заохочення не повинен бути підпорядкованим будь-якому графіку й бути постійним й очікуваним, бо існує ризик його перетворення на частину заробітної плати, до того ж втративши сенс заохочення й ознаку хорошої роботи.

Застосування методу грошової мотивації вимагає дотримання певних умов:

згода між адміністрацією та працівником щодо загальних принципів оплати праці;

використання обґрунтованих критеріїв оцінки робіт;

простота систем і форм оплати праці;

гарантія роботи.

2. Цілі – другий за силою засіб мотивації. Дослідження, проведені психологами в зв'язку з встановленням перед працівниками різного роду цілей, показали наступне:

під час встановлення конкретних основних цілей зростає ймовірність цінності мотивації;

складні цілі в порівнянні з легкими мають більшу мотивацію, але необхідно, щоб ця мета була прийнята людиною (донести до неї, що вона здатна досягти мети;

під час встановлення цілей мотивація посилюється, якщо додаються грошові стимули.

До цілей висуваються такі вимоги: вони повинні бути вимірними; мати конкретні терміни; передбачати потенційні стимули для тих, хто повинен їх досягти; повинні бути контрольованими.

3. Збагачення праці – це концепція організації праці в західній соціології, яка орієнтується на "складну" мотивацію працівника. Даний метод є "вертикальним" розширенням поля діяльності працівника за рахунок передачі йому частини функцій з планування, контролю, підготовки завдання, тобто збільшення інтелектуальної, творчої, "розвивальної" складової діяльності.

Головною відмінною рисою цього методу є прийняття в організації таких форм роботи, які мають на увазі активне використання автономних робочих груп. У рамках таких груп дуже швидко відбувається процес передачі відповідальності за ухвалення рішень на найнижчі рівні робочої групи, поступово усувається середня ланка керівництва, використовується принцип ротації лідерів.

4. Концепція партисипативного управління базується на передумові, що якщо працівник зацікавлено бере участь у внутрішньофірмовій діяльності та отримує від своєї праці задоволення, то він працює більш продуктивно та якісно. Партисипативне управління відкриває працівникові приватний доступ до ухвалення рішень з управління підприємством у вигляді різноманітних форм самоврядування та "гуртків якості". Участь в управлінні спонукає людину до кращого виконання роботи, що в підсумку позначається на продуктивності та якості.

Менеджери в США та в інших розвинених країнах вдаються до партисипативних стратегій у таких випадках:

коли існує зрілість працівників, це робить доцільним метод децентралізації відповідальності під час ухвалення рішень;

для того, щоб забезпечити краще розуміння рішень, підвищити їхню дієвість і реалізацію (японці ухвалюють рішення значно повільніше, але вони краще реалізують їх на практиці);

під час створення механізму професійного зростання працівників і керівників нижчої ланки;

щоб підвищити активність пропозицій щодо "нововведень".

З підвищенням ролі людського фактора з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним фактором є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні заохочення, а саме: самоповага, визнання з боку оточуючих членів колективу, моральне задоволення від роботи й гордість за свою фірму.

Керівник фірми обирає такий метод мотивації, який відповідає цілям організації. Сутність роботи керівника – корегування і організація

умов праці. Однак щодо вибору методів мотивації слід звернути увагу на фактори, які визначають обрання того чи іншого методу. Ці фактори різні для кожної людини. Виокремимо деякі з них.

Особистість лідера. Вибір методу мотивації часто залежить від особистості керівника. Наприклад: диктатор методи мотивації обирає відповідно до свого характеру, ліберал, навпаки, методи відповідно до індивідуальності підлеглих.

Довіра до працівників. Відповідний фактор спирається на "теорію X" і "теорію Y" Д. Макгрегора, щодо їх мова йшла вище. Працівники, які зараховані до "теорії X", не цікавляться роботою. Працівники, які підпадають "теорії Y" – діяльні, цікавляться результатами й перемогою в роботі.

Характер роботи. Різноманітні роботи мають різний характер, тому керівник повинен звернути на це увагу й вибрати такий характер роботи, який відповідав би мотивації.

Організаційна ситуація. Іноді в організації існують обов'язкові норми або статут (армія), податки занадто високі (акціонерне товариство) або проходять вибори (уряд), керівник повинен обирати методи мотивації відповідно до ситуації.

Отже, існує безліч різних альтернативних методів мотивації людей. Керівник може вибирати їх в залежності від індивідуальних потреб людини, а також може використовувати їх комбінації або змінювати їх в залежності від ситуації.

Завдання 4.

Створення нематеріальної системи мотивації співробітників. Вас запросили на посаду директора з персоналу до великої іноземної компанії, з чисельністю персоналу понад 1000 осіб з розвинутою філіальною мережею.

Основний напрямок діяльності компанії - послуги.

Плинність персоналу на рівні 5 – 6 % на рік.

Управління (структура компанії) побудована за принципом вертикальних зв'язків з чітко виокремленими напрямками діяльності. Плюсом є повна податкова прозорість компанії, тобто, як зараз прийнято казати "в компанії" білі "зарплати". Середній рівень заробітної плати становить 1000 доларів США після оподаткування.

У представленій ситуації компанія переживає період бурхливого розвитку, тобто в компанію приходять щомісяця близько 10 – 15 осіб на найрізноманітніші посади.

На сьогодні в компанії немає чіткої системи немонетарної мотивації.

Завдання 5.

Запропонуйте принципи формування немонетарної системи мотивації для співробітників компанії.

Запропонуйте структуру пакета немонетарної мотивації.

Які кроки Ви будете робити, які ресурси Вам знадобляться для реалізації наміченої програми?

Які плюси й мінуси для персоналу компанії Ви бачите в запропонованій Вами програмі?

Вирішення ситуації.

Щоб максимально залучити кожного співробітника до загального робочого процесу, потрібно зробити так, щоб цілі працівника й організації збігалися найбільшою мірою. Тільки відчувши себе частиною команди, людина буде працювати на інших, як на себе. Такі завдання вирішуються в процесі становлення корпоративної культури і впровадження різних методів мотивації.

Як відомо, мотивація може бути матеріальною (зарплата, страхівка, премія, штраф, оплата представницьких витрат, подарунки й т.п.) і нематеріальною (подяка, підвищення статусу, передача повноважень, сприятливе оточення, внутрішній PR і т.п.). Можна також виокремити мотивацію, яка сприймається співробітниками як нематеріальна, однак вимагає від компанії певних витрат (наприклад проведення тренінгів або корпоративних свят).

Однак будь-яка застигла система мотивації в якийсь момент перестає працювати.

У першу чергу це стосується матеріальної мотивації. Так, будь-яке підвищення зарплати спочатку сприймається як винагорода, потім як норма й кінець кінцем людині починає здаватися, що її недооцінюють. Зрозуміло, неможливо підвищувати оплату праці до нескінченності. До того ж зарплата стоїть на 6 – 7 місці в списку факторів, що визначають вибір роботи це є свідченням численних опитувань, проведених за кордоном.

Нематеріальна мотивація є більш гнучким інструментом впливу. Головне для роботодавця правильно вибрати методи стимулювання,

тобто знайти спосіб змусити людину працювати на благо організації так само ретельно, як для свого особистого блага. Цей ефект досягається тоді, коли цілі та завдання співробітників й організації збігаються в найбільше.

Під час впровадження системи мотивації потрібно зробити наступні кроки:

Крок 1 – підтримка та спільне обговорення з керівництвом.

Ініціативи, спрямовані на вироблення стратегії мотивації персоналу, зазвичай належать першим особам компаній. Тільки ретельно продумане управління цим процесом і підтримка з боку керівництва забезпечують максимальну ефективність заходів щодо мотивації персоналу.

Крок 2 – вивчення актуальних потреб персоналу, їх цінностей, життєвих цілей, задоволення від своєї роботи. Щоб уникнути негативних наслідків, змін і досягти задуманого ефекту під час впровадження нематеріальної мотивації, необхідно використовувати способи стимулювання кожного конкретного працівника індивідуально, враховуючи його актуальні потреби й життєві цінності.

Крок 3 – вибір і застосування ефективних механізмів мотивації. Трапляються й застосовуються такі методи:

Серед нематеріальних способів мотивації персоналу іноді називають різні соціальні пільги – нормований робочий день, оплата лікарняних листів, обов'язкове медичне страхування, оплата харчування, мобільного зв'язку. Соціальні пільги в основному привабливі для нових співробітників, вони вигідно відрізняють одну компанію від іншої, та, безумовно, сприяють залученню й утриманню персоналу. Разом з тим працівники надзвичайно швидко звикають до пільг й іноді можуть зловживати ними. Тому необхідно використовувати гнучку систему мотивації.

Надання туристичних путівок, організація корпоративних заходів. Корпоративні заходи вирішують у першу чергу завдання згуртування колективу, утримання персоналу, формування позитивного образу компанії.

Статусні заохочення кращих. Розмістити світлини кращих співробітників в каталогах, газетах, на сайті компанії, проводити конкурси кращих, розігрувати серед кращих призи, створювати проекти особистої кар'єри.

Завдання: сформулювати знання щодо типів мотивації, навчитися відрізняти типи мотивованості співробітників, отримати практичні навички щодо мотивації співробітників на підприємстві.

Завдання 6.

Вивчіть теоретичні відомості й визначте основні вимоги до мотивації підлеглих на підприємстві.

Вивчивши запропоновані ситуаційні задачі, визначте помилки керівництва під час стимулювання співробітників.

Визначте тип мотивованості співробітників у кожній з ситуацій.

Обговоріть у групах, які використовуються системи мотивування в кожній з 4-х ситуацій.

Виявіть методи стимулювання, що використовуються на виробництві в кожній ситуації й запишіть їх у таблицю (Таблиця 1, 2 стовпець).

Визначте помилки керівництва, допущені під час стимулювання співробітників і запишіть їх у таблицю (Таблиця 1, 3 стовпець).

Визначте типи мотивованості співробітників у кожній ситуації та запишіть їх у таблицю (Таблиця 1, 4 стовпець).

Прийміть управлінське рішення щодо зміни ситуації на підприємствах, яке підвищить мотивацію співробітників. Запишіть його в таблицю (5 стовпець).

Сформулюйте і запишіть нижче під таблицею в стовпчик типові помилки, яких припускалися керівники під час стимулювання співробітників.

Оформіть практичну роботу в таблиці (табл. 2).

Дайте відповіді письмово на контрольні питання.

Напишіть висновок до виконаної роботи й оформіть звіт.

Таблиця 2

Аналіз ситуаційних задач

№ п/п	Методи стимулювання співробітників, які використовуються на виробництві	Опис помилок, яких припускався керівник під час мотивування	Тип мотивованості співробітників	Управлінське рішення щодо зміни ситуації на підприємствах для підвищення мотивації співробітників
1	2	3	4	5
1				
2				
3				
4				

Ситуаційні завдання:

Ситуація 1. Компанія займається продажами. Має дуже великий штат торгових представників. А можливостей для кар'єрного зростання дуже мало й ця тема не особливо обговорюється в компанії. Співробітники заробляють хороші гроші (якщо добре працюють, звичайно). Але ось парадокс: 60% з них не затримуються там довше, ніж на рік. Чому? Було опитано кількох "зоряних" співробітників, які залишили компанію. І отримано одну відповідь: ти можеш бути супер-продавцем або бути тим, хто не встигає. Крім зарплати не зміниться нічого. І через рік, і через два, й через п'ять ти будеш усе тим же торговим представником, з тими самими обов'язками, повноваженнями, відповідальністю.

Ситуація 2. Одного співробітника в компанії підвищили, тепер він виконує контролюючу функцію, від результатів його перевірки залежить оцінка роботи всіх інших співробітників (в тому числі зарплата). У результаті всі кого перевіряють, виявилися в групі, а той, хто перевіряє – зайвий. Його не запрошують на загальні заходи, з ним не обговорюють новини, тому що бояться сказати зайве. Його ігнорують. Як наслідок людина перебуває в постійному стресі.

Ситуація 3. У компанії X спілкування між підлеглими й керівником зводиться до наступного: "Отримав завдання, виконуй, термін тобі – два місяці. Зробив раніше? Отримай інший проєкт! На виконання – два місяці". Протягом двох місяців команда приділяє сім тижнів змаганням з комп'ютерної гри Counter Strike й два тижні виконанню завдання. Всі проєкти здаються вчасно. Завжди. Питання до співробітників: за два місяці Ви можете виконати кілька проєктів, чому здаєте тільки один? Відповідь: "На завдання дають два місяці. Намагалися здавати раніше – від них слова доброго не почуєш, ніхто не похвалить і руку не потисне. Тільки новою роботою завантажать. Так навіщо напружуватися? "

Ситуація 4. У компанії X протягом двох місяців не виплачували премію. І ніхто з співробітниками це не обговорював. У цей час компанія повинна була отримати дуже велику суму за одне замовлення, яке не тільки дозволило б виплатити всі борги співробітникам, а й продовжувати успішно працювати. Це теж був Великий Секрет! У результаті тільки в одному відділі звільнилися три співробітника (50%), в тому числі й керівник. Знайти досвідчених фахівців у цій галузі складно, навчати нових до необхідної кваліфікації – довго.

Практичне заняття 6

Управлінські структури в організаціях

Аналіз практики функціонування як закордонних, так і вітчизняних фірм дозволяє виокремити певні види організаційних структур, які, в свою чергу, можна об'єднати в дві групи (типи): механістичні та органічні.

Механістичні структури (їх ще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу відносять лінійну, функціональну структури та їх симбіоз – лінійно-функціональну й дивізійну структури управління.

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проєктні, множинні і тому подібні організації, що відрізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

1) Лінійна організаційна структура. У її межах, в залежності від довжини ієрархічного ланцюга виокремлюють елементарну структуру та лінійну ієрархію. Елементарна організаційна структура – це найпростіша дворівнева структура, яка формується на невеликому підприємстві. Її необхідність диктується потребою відділення управління від безпосереднього виконання роботи; вона доцільна на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії (виготовляють один товар чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Наявність невеликої кількості виконавців й одного керівника, який здебільшого і є власником бізнесу, тобто має пряму зацікавленість у кінцевому результаті, забезпечує простоту й узгодженість у взаємозв'язках між співробітниками, невелика кількість яких посилює відповідальність кожного за свою роботу. Отже, елементарні організаційні структури дозволяють швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати неформальний підхід до мотивації й контролю діяльності співробітників.

Це дає організації певні переваги. Але така структура може ефективно працювати лише за умов незначних масштабів діяльності.

2) Функціональна організаційна структура – виникає там, де з'являється функціональний розподіл праці та функціональна спеціалізація. Основу її складає так званий "шахтний" принцип побудови та спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації.

3) Лінійно-функціональна організаційна структура є найбільш поширеною в середовищі підприємств, що зростають, переходячи з категорії малих до категорії середніх. Управління такими підприємствами вимагає більшого професіоналізму щодо виконання окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), до цього ж функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення.

4) Дивізіональна структура – створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво відповідно до вимог динамічного зовнішнього оточення. У цьому випадку виокремлюються відносно самостійні й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. В той же час адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація щодо збереження координації та контролю).

Завдання 1.

Графічно представите кожну структуру управління підприємством, та обґрунтуйте доцільність використання тієї чи іншої структури. Визначте переваги та недоліки кожної структури.

Завдання 2.

Фінансово – будівельна компанія "БУДІВНИК" динамічно розвивається з десятирічним досвідом на будівельному ринку. Основна сфера діяльності компанії – будівництво великих промислових й цивільних споруд, надання послуг в галузі інвестиційного проектування, управління будівельними проектами та будівельного консалтингу в партнерстві з російськими й іноземними проектними, будівельно-монтажними організаціями, а також підприємствами з виробництва будівельних матеріалів

і конструкцій. Загальнобудівельні роботи виконуються власними силами, спеціальні роботи – із залученням субпідрядників. Організація бере участь у тендерах, укладає угоди, розробляє робочу документацію, організовує загальнобудівельні й спеціальні роботи.

Останнім часом у зв'язку зі збільшенням замовлень і, відповідно, обсягів будівельного виробництва в "Фінансово-будівельній компанії" почали з'являтися проблеми щодо перевантаження адміністративно-управлінського персоналу. У компанії працює 15 менеджерів. Щодо порівняно невеликих обсягів виробництва співробітники виконували роботу досить продуктивно. Колектив достатньо дружний, злагоджений, під час виникнення проблем в одного допоможуть інші. Однак у компанії немає чіткого поділу посадових обов'язків працівників, немає чітких меж підрозділів. Посадові інструкції тільки розробляються.

Впоратися з декількома проектами одразу за такої організації роботи стає складно вже зараз. Компанія прагне до розвитку, тому кількість проектів, що одночасно виконуються буде зростати, і в майбутньому можливе збільшення штату. На даний час розробляється оргструктура "Фінансово-будівельної компанії". Швидше за все, для оптимального вирішення завдань організації підійде матрична структура.

Завдання 3.

Необхідно організувати структуру "БУДІВЕЛЬНИК" і перерозподілити навантаження на адміністративно-управлінський персонал, щоб уникнути дублювання функцій, забезпечити рівномірне навантаження на співробітників та зберегти хороші взаємини в колективі.

Практичне заняття 7

Стилi керівництва та лiдерства

На підприємствах, фірмах, установах, організаціях або в колективах, як правило, існує чіткий поділ управлінських відносин: одні керують, інші виконують тобто підпорядковані керівництву.

Лідерство – це одна з найважливіших проблем сучасного управління. На сьогоднішній день є безліч літератури, яка присвячена даній проблемі. Однак до кінця лідерство не вивчено, й деякі моменти досі залишаються невідомі нам.

Слово "лідер" в перекладі з англ. мов. означає "той, що веде за собою; головний".

З найдавніших часів і до наших днів в працях, присвячених, мистецтву успішного управління зазначалося, що ефективне керівництво повинно містити в собі лідерство. Таким чином, лідерство – це найважливіший компонент ефективного керівництва.

Лідерство – це здатність вести людей за собою для досягнення конкретних цілей.

Керівництво – це процес впливу на підлеглих для того, щоб змусити їх працювати для досягнення єдиної мети.

Порівнюючи ці два поняття, виходячи тільки з визначення, можна відзначити, що лідер веде за собою людей, використовуючи свій авторитет, свої здібності й люди відчують задоволення від досягнення цієї мети.

Існують відмінності між поняттями "лідер" і "керівник":

Перша відмінність – це походження.

Лідерство виникає природним шляхом у зв'язку з тим, що є результатом внутрішньогрупових процесів за невеликої кількості людей.

Призначення керівника найчастіше відбувається ззовні, наприклад, з більш високого рівня управління, й новий керівник взагалі може не належати до цієї групи людей.

Друга відмінність – це способи здійснення лідерських та керівних функцій.

Лідерські функції найчастіше носять неформальний характер. Вони ніде не прописані, розпорядження лідера ніким не оформлюються письмово.

Керівник зобов'язаний офіційно оформлювати свої розпорядження.

Третя відмінність – це сфера впливу.

Якщо людина не вважає себе членом будь-якої групи, то вплив її лідера на неї не розповсюджується.

Розрізняють поняття формального та неформального лідерства.

Формальний лідер – це пріоритетний вплив певної особи на членів групи, який ґрунтується на керівному становищі й пов'язаний з владою та ресурсами.

Неформальний лідер – це суб'єктивна здатність, готовність і вміння людини виконувати роль лідера, а також визнання за ним права на керівництво з боку членів групи.

Лідер – член соціальної групи, чий авторитет, влада чи повноваження безперечно визнаються іншими членами цієї групи та яким вони добровільно підпорядковуються, перебуваючи під прямим або непрямим його психологічним впливом.

Лідер шукає однодумців. Лідер без команди – не лідер. Лідери – постійні учні, й вони повинні виділятися. Лідери просто зобов'язані підніматися зі щабля на щабель.

Існує два різних теоретичних пояснення здатності чи нездатності людини бути лідером.

Згідно з першим – харизматичним (від грец. Charisma – "дар", "благодать"), людина народжується зі здібностями лідера, її призначення керувати людьми.

Згідно з другим – "теорією рис", особистість сама здобуває необхідний набір якостей лідера – високий інтелект, великі знання, здоровий глузд, ініціативність, тверду впевненість у собі, цілеспрямованість та т. ін.

Головна якість лідера – чітке бачення мети, яку інші уявляють лише в нечітких обрисах або не уявляють зовсім.

Головна якість менеджера – ефективно, з найменшими втратами реалізувати певну мету.

Менеджери роблять так, як потрібно; лідери роблять те, що потрібно. Менеджери змушують людей робити те, що потрібно; лідери викликають у людей бажання зробити те, що потрібно.

Завдання 1.

I. Корпорація "МакДональдЗ".

У 1930 році два брати на ім'я Дік і Моріс МакДональди в пошуках американської мрії перебралися зі Сходу Америки до Каліфорнії. Де знайшли собі роботу на кіностудії. Через деякий час вони відкрили свій кінотеатр. Але, незважаючи на всі зусилля, брати ніяк не могли зробити свій бізнес прибутковим.

У 1937 році вони відкривають в Пасадені маленький ресторан для автомобілістів. Ресторанчик Діка й Моріса мав великий успіх. Їхній бізнес почав бурхливо розвиватися. І брати щороку ділили між собою прибуток у розмірі 50 тис. доларів – суму, яка забезпечувала їм приналежність до фінансової еліти міста.

Однак на вершині свого успіху Дік і Моріс виявили, що не в змозі стрибнути вище своєї голови. Вони були чудовими керівниками, але, на жаль, поганими лідерами.

У 1954 році брати познайомилися з людиною на ім'я Рей Крок, який був справжнім лідером. Як тільки він відвідав заклад братів, то відразу оцінив закладений потенціал праці. У його уяві виник подібний ресторан, що функціонував в загальнонаціональному масштабі.

Брати уклали договір з Кроком. З 1955 до 1959 року Кроку вдалося успішно відкрити 100 ресторанів, через чотири роки їх було вже 500.

У 1961 році Крок купив у братів ексклюзивні права на їхній ресторан і почав його перетворення на загальноамериканський інститут, а згодом на глобальну установу.

У 1998 році діяло понад 21 тис. ресторанів, щонайменше, в 100 країнах.

Проаналізуйте, які здібності дозволили Рею зробити бізнес успішним. Наведіть приклади компаній, які за рахунок лідерських якостей вийшли на світовий ринок.

Практичне заняття 8

Ефективність управління

У загальному уявленні ефективність (в перекладі з латинської – дієвий, продуктивний, що дає результат) характеризує розвинені різні системи, процеси, явища.

Ефективність управління становить результативність діяльності конкретної керівної системи, як об'єкта, так і суб'єкта управління.

Від поняття "ефективність" слід відокремлювати поняття "ефект".

Ефект – це абсолютна величина, що позначає результат будь-якого процесу.

Економічний ефект – це результат людської праці, що створює матеріальні блага.

Безумовно, сам собою результат дуже важливий, але не менш важливо знати, за рахунок яких витрат його досягають. Тому сумарність ефекту й витрат є основою економічної ефективності.

Необхідно розрізняти поняття "ефективність" і "результативність".

Результативність є наслідком того, що робляться необхідні, правильні речі; вона характеризує зовнішню ефективність підприємства, яка є виміром досягнення цілей.

Ефективність є наслідком того, що всі речі робляться правильно; вона характеризує, наскільки правильно використовувалися ресурси і має кількісне вираження (продуктивність праці, якість продукції).

Таким чином, результативною й ефективною буде така організація, яка здатна виконувати свою роботу належним чином, тобто випускати товари і надавати послуги, які б повністю задовольняли потреби й вимоги покупця, витрачаючи при цьому якомога менше ресурсів.

Як категорія ефективність має дві сторони:

- якісну – відображає її логічний, теоретичний зміст, тобто сутність категорії;

- кількісну – розкриває дію закону економії часу, а саме, відображає економію часу в процесі досягнення цілей суспільного виробництва в ході всього процесу відтворення, на окремих його фазах, в регіонах, галузях, господарських суб'єктах.

Розрізняють планову й фактичну ефективність капітальних вкладень.

Планова ефективність – задається планом виходячи з можливостей використання внутрішніх ресурсів виробництва, підвищення продуктивності праці, зниження матеріаломісткості та фондомісткості продукції, а також досягнень технічного прогресу та збільшення масштабів виробництва. Розмір планової ефективності визначається згідно зі співвідношенням планового ефекту й витрат.

Фактична ефективність – визначалася порівнянням звітних даних щодо витрат з даними про ефект від народного господарства, за галузями й підприємствами.

Основні показники ефективності:

1. Частка витрат на управління в сумі загальних витрат на виробництво й реалізацію.

2. Економічна ефективність управління як відношення прибутку підприємства до витрат на управління.

3. Відношення чисельності апарату управління до чисельності виробничого персоналу.

4. Співвідношення лінійного й функціонального персоналу управління.

5. Фінансове становище підприємства (за ліквідністю, щодо платоспроможності, за паливною ефективністю використання активів, щодо ефективності застосуванням акціонерного капіталу, за прибутковістю).

Завдання 1.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів 145 тис. грн й оборотних засобів – 20,5 тис. грн наведена в табл. 3.

Вихідні дані

Показники/ Асортимент	Річний обсяг реалізації, т	Повна собівартість виробу, грн	Відпускна ціна, грн	Вага виробу, кг
Хліб пшеничний	70	0,63	0,75	0,9
Хліб житній	62	0,49	0,55	1,0
Батон Київський	35	0,43	0,50	0,5
Булка українська	10	0,23	0,30	0,2
Всього				

Необхідно:

Розрахувати показники рентабельності в пекарні, та визначити основні виробничі ризики, які спіткають підприємство в процесі діяльності. Обґрунтувати відповідь.

Завдання 2.

Визначте витрати на 1 грн товарної продукції та процент зниження собівартості продукції за даними табл. 4.

Вихідні дані

Вироби	Річний випуск, од.		Собівартість одиниці продукції, грн/од.		Ціна за одиницю, грн/од.
	Звіт	План	Звіт	План	
Блокнот	4000	4300	80	78	83
Зошит	10000	9000	16	14	18

Рекомендована література

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. / В. Андрійчук, Л. Бауер. – Київ : КНЕУ, 1998. – 304 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: учебник для слушателів, навчаючись по програмам "Мастер делового администрирования" / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 831 с.
3. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисц. / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Шерлока; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
4. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 215 с.
5. Менеджмент организаций : учеб. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин; под ред. Л. А. Киржнера. – Киев : КНТ, 2006. – 686 с.
6. Менеджмент у системі органів державної влади та місцевого самоврядування / Л. Г. Шемаєва, Л. Ю. Гордієнко, Л. Й. Аведян, К. С. Безгін. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 387 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
8. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – Київ : НТУУ "КПІ", 2001. – 560 с.
9. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2004. – 614 с.
10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Додатки

Додаток А

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Менеджмент" за Національною рамкою кваліфікацій України

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<i>Тема 1. Поняття й сутність менеджменту</i>					
Визначати характерні риси менеджменту	Сутність поняття менеджмент організацій	Знання характеристик системи менеджменту	Вміти визначати функції та місце менеджера в системі менеджменту, розподіляти та визначати сфери менеджменту	Організація системи менеджменту	Відповідальність за розробку та реалізацію менеджменту
<i>Тема 2. Теоретичні основи управління</i>					
Виділяти основні підходи в менеджменті	Основні школи управління	Знання особливостей сучасних тенденцій в теорії та практиці менеджменту	Вміння використовувати системний підхід в теорії управління	Презентувати результати визначення оптимальної організаційної структури служби менеджменту	Відповідальність за точність і коректність прийнятого рішення
<i>Тема 3. Методи обґрунтування управлінських рішень</i>					
Визначати особливості процесу прийняття управлінських рішень	Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень	Знання способів моделювання ситуації: теорія ігор, модель управління запасами	Вміння аналізувати наслідки прийнятих рішень	Своєчасно виявляти загрози та розробляти стратегію їх подолання	Відповідальність за достовірність та оперативність реагування на зміни в діяльності підприємств

1	2	3	4	5	6
<i>Тема 4. Планування в організації</i>					
Визначати етапи планування в організації	Внутрішнє середовище організації	Знання основних елементів планування діяльності	Вміти формувати стратегію діяльності підприємства	Ефективно використовувати стратегічне планування	Відповідальність за точність і коректність прийнятого рішення
<i>Тема 5. Мотивація діяльності в організації</i>					
Сутність та специфіка трудової мотивації	Поняття та види мотивації персоналу	Знання методів та способів мотивації персоналу	Вирішення завдань з організації мотиваційної політики підприємства	Ефективно розробляти мотиваційну політику підприємства	Відповідальність за формування системи мотивації персоналу
<i>Тема 6. Створення управлінських структур в організації</i>					
Здійснювати основні етапи організаційного проектування	Задачі формування ефективних управлінських структур	Знання основних видів та форм управлінських структур	Вирішення завдань з побудови організаційних структур	Презентувати результати створення структур в організації	Управління заходами з організації системи управління
<i>Тема 7. Стилi керівництва та лiдерства</i>					
Основні складові елементи стилю керівництва	Поняття стилів керівництва	Знання основних форм управління колективом	Виявлення впливу стилю управління на реалізацію організаційної стратегії розвитку	Ефективно формувати систему управління в компаніях	Відповідальність за комунікаційну політику організації
<i>Тема 8. Ефективність управління</i>					
Визначати результативність менеджменту	Поняття ефективного управління	Знання основних показників ефективності	Розрахунок показників ефективності діяльності організації	Класифікація загроз та шляхи їх попередження	Відповідальність правильності проведення контролю звітності

Зміст

Вступ.....	3
Практичне заняття 1. Поняття й сутність менеджменту	4
Практичне заняття 2. Теоретичні основи управління	5
Практичне заняття 3. Методи обґрунтування управлінських рішень	7
Практичне заняття 4. Планування в організації	13
Практичне заняття 5. Мотивація діяльності в організації	18
Практичне заняття 6. Управлінські структури в організаціях.....	28
Практичне заняття 7. Стилi керівництва та лiдерства	30
Практичне заняття 8. Ефективність управління.....	33
Рекомендована література.....	36
Додатки.....	37

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
292 "Міжнародні економічні відносини"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Перепелюкова** Олена Василівна

Відповідальний за видання *І. П. Отенко*

Редактор *О. І. Черненко*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2018 р. Поз. № 21 ЕВ. Обсяг 40 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.*