

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ОСНОВИ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
061 "Журналістика"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2020**

УДК 338.24(07.034)

О-75

Укладач В. В. Ушкальов

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 1 від 22.08.2019 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Основи бізнесу та менеджменту [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 061 "Журналістика" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 48 с.

Викладено основні положення щодо організації та проведення практичних занять із навчальної дисципліни. Подано практичні завдання з формування дослідницьких навичок і професійних компетентностей відповідно до програми навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 061 "Журналістика" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 338.24(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2020

Вступ

У сучасному постіндустріальному суспільстві одним із найважливіших чинників, що забезпечує розвиток людства, є інформація. Інформаційні аспекти обумовлюють ефективність та результативність суспільних процесів, а володіння інформацією визначає можливості щодо забезпечення якості життя та можливості щодо створення інших благ в інших сферах людської діяльності. Тому розуміння закономірностей інформаційного обміну, їхнього використання та управління ними вбачається неможливим без формування системного бачення інтегрованості інформації з іншими сферами суспільного життя, і зокрема, зі сферами бізнесу та менеджменту, що в умовах сьогодення визначають провідні риси та властивості сучасного суспільства.

На певному еволюційному етапі поява у людства здатності задовольняти власні потреби шляхом обміну значно вплинула на темпи суспільного розвитку, адже вона стимулювала пошук нових, інноваційних шляхів вирішення актуальних проблем, сприяла розвитку підприємницької ініціативи, активності та творчості. Проте лише з появою високотехнологічних сфер діяльності та розвитком інформаційних процесів бізнес набув сучасних рис і надав можливість створювати левову частку доданої вартості шляхом цілеспрямованого управління інформаційними потоками. Кристалізація управлінських знань, що відбулася та продовжує відбуватися у сучасному менеджменті, створила унікальну ситуацію, коли наука, практика та досвід суспільства призвели до появи можливості інтегрувати знання щодо виробничих, фінансових, інформаційних процесів та спрямувати їх на підвищення ефективності діяльності в суспільстві загалом.

У сучасних умовах журналіст має вільно орієнтуватися не тільки в інформаційних процесах, а й розуміти притаманні їм закономірності в системі всього суспільного виробництва, в житті суспільства загалом. Це, в свою чергу, обумовлює актуальність формування у журналіста базових знань про такі сфери суспільного життя, як бізнес та менеджмент. Розуміння того, що в сучасному суспільстві інформація одночасно виступає і як продукт, що має свою вартість, і як засіб управління, що має можливості щодо впливу на поведінку, рішення, якість життя людей, а також оволодіння сучасними науковими концепціями, наявними в сфері бізнесу та менеджменту, надасть майбутньому журналісту можливість системно та комплексно сприймати професійні ситуації. Оволодіння ж методами і прийомами ділової практики

та управління надасть журналісту можливість підвищити ефективність як власної діяльності, так і ефективність діяльності організацій-партнерів, де він має працювати або з якими буде співпрацювати.

Навчальна дисципліна "Основи бізнесу та менеджменту" є дисципліною професійного циклу та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців спеціальності 061 "Журналістика" освітнього ступеня "бакалавр" усіх форм навчання.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у студентів уявлення про структуру бізнес-середовища та роль інформації в його функціонуванні, формування системи знань і практичних умінь із управління організацією як соціальною системою, формування і розвиток управлінського мислення та професійно-важливих якостей, що необхідні в галузі управління інформаційними процесами, формування та удосконалення управлінських навичок.

Мета практичних занять полягає у закріпленні теоретичних знань із навчальної дисципліни та формуванні практичних умінь щодо оцінювання, прогнозування, управління об'єктами та процесом самоорганізації в різних сферах бізнесу та менеджменту.

Для забезпечення належного рівня оволодіння навчальним матеріалом студентами під час практичних занять викладачем застосовується система взаємопов'язаних навчальних заходів із формування професійних компетентностей. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти опановують такі **компетентності**:

оцінювати середовище інформаційного впливу та визначати параметри його елементів;

визначати структуру бізнесу та бізнес-середовища, розуміти їхній системний характер та притаманні їм інформаційні потреби;

обирати соціально-психологічні та інформаційні засоби для управління результативністю бізнес-діяльності;

забезпечувати результативність творчої діяльності в контексті вирішення проблем, пов'язаних із бізнес-середовищем;

обирати заходи, адекватні завданням інформаційного впливу на рівні організації;

оцінювати управлінську ситуацію та обирати адекватні їй методи ухвалення управлінських рішень;

здійснювати планування індивідуальної та групової діяльності;

обирати засоби організації, мотивації та контролю групової діяльності, що адекватні наявній ситуації;

використовувати методи та прийоми лідерської поведінки для підвищення ефективності групових процесів у професійній діяльності;

оцінювати ефективність управлінської діяльності.

Проведення практичної частини заняття передбачає використання системи різноманітних активних та інтерактивних форм навчання: експериментальні дослідження, тренінгові вправи, ділові ігри, вирішення кейсів та практичних завдань, рефлексія індивідуальної та групової поведінки, ретрофлексія когнітивно-емоційних процесів.

Тренінгові вправи – вид організації навчальної активності, за якого відбувається формування окремих елементів соціально відповідальної поведінки шляхом занурення у спеціально створене середовище навчання. Метою тренінгових вправ є формування навичок взаємодії з конкретними поведінковими феноменами та підвищення індивідуальної ефективності в ухваленні економічних рішень.

Ділова гра-практикум – метод інтерактивного виявлення, формування та закріплення комплексних поведінкових патернів шляхом моделювання практичних ситуацій. Моделювання типових ситуацій дозволяє сформулювати досвід та визначити індивідуальні шляхи модифікації поведінки залежно від отриманих результатів.

Вирішення практичних завдань та кейсів передбачає застосування студентом алгоритмізованих дій для вирішення типових проблемних ситуацій, що пов'язані з різними аспектами професійної діяльності в сфері бізнесу та управління.

Тематика практичних занять із розподілом годин за видами занять

Перелік тем практичних занять відповідає робочій програмі навчальної дисципліни "Основи бізнесу та менеджменту". Форми організації практичної роботи наведено в табл. 1. Кожне практичне заняття передбачає попередню теоретичну підготовку студентів, що містить опрацювання лекційного матеріалу, допоміжного матеріалу, інтернет-ресурсів та літературних джерел. Логіка опрацювання літературних джерел та інтернет-ресурсів побудована на розширенні та поглибленні теоретичного матеріалу.

Таблиця 1

Перелік тем практичних занять

Назва теми	Теми практичних занять (за модулями)	Література
1	2	3
Змістовий модуль 1. Основи бізнесу та етика бізнес-середовища		
<i>Тема 1.</i> Сутність бізнесу, його структура та функції	<i>Практичне заняття 1.</i> Успіх в інформаційному бізнесі: критерії та складові (модерація)	Основна: [1; 2]. Додаткова: [0; 5; 11; 15; 23]
<i>Тема 2.</i> Етика бізнесу та бізнес-культура	<i>Практичне заняття 2.</i> Етика ділового спілкування (практикум)	Основна: [1; 2]. Додаткова: [11; 15; 17; 22]
<i>Тема 3.</i> Інноваційне підприємництво	<i>Практичне заняття 3.</i> Проблемне інтерв'ю (тренінг)	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 9; 19; 23]
<i>Тема 4.</i> Планування та організація бізнесу	<i>Практичне заняття 4.</i> Розроблення бізнес-моделі (тренінг)	Основна: [1; 2]. Додаткова: [9; 15; 19; 23]
<i>Тема 5.</i> Соціально-психологічні аспекти діяльності в сфері бізнесу	<i>Практичне заняття 5.</i> Управління емоціями (тренінг)	Основна: [1; 2]. Додаткова: [8; 10; 14]
Змістовий модуль 2. Основи менеджменту		
<i>Тема 6.</i> Поняття та сутність менеджменту	<i>Практичне заняття 6.</i> Успішність у менеджменті: особистісні чинники (модерація)	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 13; 14; 16; 18; 21]
<i>Тема 7.</i> Методи прийняття управлінських рішень	<i>Практичне заняття 7.</i> Алгоритм раціонального управлінського рішення (кейс)	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 12; 14; 16; 24]

1	2	3
<i>Тема 8. Комунікація як процес у менеджменті</i>	<i>Практичне заняття 8. Методи оптимізації діяльності (практикум)</i>	Основна: [1; 2]. Додаткова: [14; 16; 24]
<i>Тема 9. Планування діяльності в організації</i>	<i>Практичне заняття 9. Цілепокладання (практикум)</i>	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 7; 13; 14]
<i>Тема 10. Організація як функція управління</i>	<i>Практичне заняття 10. Оптимізація структури організації (вирішення кейсів)</i>	Основна: [1; 2]. Додаткова: [10; 13; 14; 16; 20]
<i>Тема 11. Мотивація трудової діяльності</i>	<i>Практичне заняття 11. Мотиваційне інтерв'ю (тренінг-практикум)</i>	Основна: [1; 2]. Додаткова: [8; 12; 14; 16]
<i>Тема 12. Види та методи контролю</i>	<i>Практичне заняття 12. Контроль процесів (практикум)</i>	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 14]
<i>Тема 13. Лідерство в організації</i>	<i>Практичне заняття 13. Концепції лідерства (вирішення кейсів)</i>	Основна: [1; 2]. Додаткова: [10; 13; 14; 24]
<i>Тема 14. Ефективність управління</i>	<i>Практичне заняття 14. Навички управління індивідуальною ефективністю (тренінг)</i>	Основна: [1; 2]. Додаткова: [14; 16; 20; 24; 25]

Методичні рекомендації до проведення практичних занять за темами

Змістовий модуль 1 Основи бізнесу та етика бізнес-середовища

Тема 1. Сутність бізнесу, його структура та функції

Мета: формування уявлень про структуру бізнесу і чинники, що забезпечують його успішність.

Завдання 1

Для одного з актуальних у студентському житті товарів проведіть аналіз структури бізнесу, а також чинників, що впливають на його успішність. Визначте, в чому полягає споживча вартість цього товару.

Охарактеризуйте економічні відносини, що виникають у зв'язку з цим товаром:

- а) виробництво;
- б) розподіл;
- в) обмін;
- г) споживання.

Завдання 2

Охарактеризуйте такі елементи бізнесу із завдання 1, як:
підприємницька ідея;
капітал для організації бізнесу;
персонал;
організація.

Визначте, яка інформація знадобиться для кожного з елементів у процесі створення бізнесу. Визначте, в чому можуть полягати ризики цього бізнесу.

Методичні рекомендації до виконання завдань 1 та 2

Реалізація підприємницької ідеї стає можливою лише за одночасної наявності кількох складових: підприємницької ідеї, капіталу, персоналу та організації. Тільки їхнє відповідне поєднання дозволяє довести проєкт до рівня реалізації та отримати результати.

Підприємницька ідея – це уявлення про те, як певний продукт чи послуга можуть задовольнити потребу ринку та принести прибуток. Відповідно, підприємницька ідея повинна відповідати таким вимогам:

- а) має містити певну новизну, що обумовлюватиме споживацький інтерес;
- б) має бути орієнтованою на вирішення актуальної проблеми певного споживацького сегменту;
- в) має бути реалістичною – надавати можливість вирішення наявної проблеми за допомогою доступних ресурсів та методів.

Капітал – це фінансові ресурси, що необхідні для:

- а) створення продукту (чи послуги) та виробництва;
- б) закупівлі сировини;
- в) здійснення виробничої діяльності та збуту.

Персонал – це наймані працівники, що виконують в організації певні функції та забезпечують результативність її діяльності. Персонал є одним

із ключових ресурсів організації, діяльність якого створює додану вартість. Кошти, що вкладені в персонал як заробітна плата, або які витрачено на підвищення кваліфікації та навчання працівників, задоволення їхніх соціальних потреб, дозволяють збільшити ефективність праці, а отже – досягти більших результатів.

Організація – це створення системи виробничих зв'язків між працівниками, а також розподіл робіт і повноважень між виконавцями для досягнення визначених цілей. Ефективна організація передбачає урахування індивідуальних особливостей та потенціалу виконавців, їхній компетентності, та, відповідно, створення для них оптимальних умов щодо доступу до ресурсів. Важливу роль в організації відіграє встановлення інформаційних каналів для руху необхідної інформації, а також усунення зайвої інформації, що негативно впливає на результативність.

Ризик – це ймовірність загрози настання збитків унаслідок несприятливого розвитку подій. Ризики в бізнесі можуть бути пов'язані з: а) ключовими елементами бізнесу (завжди існує ймовірність того, що їхня кількість або якість не зможуть відповідати вимогам ситуації); б) зі змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі (часто ці зміни неможливо спрогнозувати, а їхній прояв може призводити до втрати сенсу ведення бізнесу взагалі).

Споживча вартість – це здатність товару задовольняти яку-небудь актуальну потребу (чи потреби) покупця. Визначення споживчої вартості полягає у з'ясуванні всіх корисних для споживача властивостей товару.

Тема 2. Етика бізнесу та бізнес-культура

Мета заняття: формування вмінь ідентифікації етичних концепцій, що використовуються представниками бізнесу в повсякденній діяльності; розвиток умінь аналізу етичних категорій для оцінювання ситуацій ділової взаємодії; оволодіння інструментами оцінки цінностей, які притаманні бізнес-середовищу.

Завдання 3

Визначте етичну концепцію, у рамках якої можлива поява поданих проблемних ситуацій. Поясніть логіку формування хибної поведінки, базуючись на концепціях утилітаризму та деонтології:

намагання приховати негативну інформацію про властивості товару під час здійснення його продажу;

використання в рекламі товару інформації, що не відповідає дійсності; прагнення до створення переваг над конкурентами шляхом розповсюдження про їхні товари чи послуги недостовірної інформації.

Методичні рекомендації до виконання завдання 3

До основних етичних концепцій, що обумовлюють ухвалення рішень у ситуаціях моральної оцінки, належать утилітаризм та деонтологія. Водночас визначення етичності дій відповідно до кожної з концепцій має процедурні відмінності, що полягають у необхідності перевірки на відповідність дій, що оцінюються, певним критеріям.

У концепції утилітаризму дії вважаються етичними, якщо виконуються такі умови:

блага можливо виміряти кількісно;

дія має суспільну корисність;

дія відповідає ситуації;

дія максимізує блага.

У концепції деонтології дії вважаються морально виправданими, якщо: суб'єкт має на них право;

особисті мотиви характеризуються ознакою універсальності (тобто суб'єкта має влаштовувати відповідь на питання: "Що було б, якщо б усі вчинили так само?");

особисті мотиви характеризуються ознакою зворотності (тобто суб'єкта має влаштовувати відповідь на питання: "Що було б, якщо б зі мною вчинили так само?").

Завдання 4

В ситуаціях, наведених у завданні 3, визначте концепції справедливості, якими керується людина. Запропонуйте стратегію комунікації, що буде базуватися на ціннісних уявленнях співрозмовника про справедливість.

Методичні рекомендації до виконання завдання 4

Чинник справедливості є одним із провідних у формуванні людських рішень та поведінки. У бізнесі широко застосовуються ті ж самі етичні концепції справедливості, що склалися у сучасному суспільстві: егалітаризм, капіталістичне розуміння справедливості, соціалістичне розуміння справедливості, комуністичне розуміння справедливості. Кожній із концепцій притаманний свій принцип розподілу благ, що використовується як критерій

під час ухвалення рішень про справедливість або несправедливість учинків. Такими принципами є:

егалітаризм: усі блага та негаразди мають ділитися між людьми порівну;

капіталістична справедливість: більша частка тому, хто зробив більший внесок;

соціалістична справедливість: від кожного за здібностями, кожному за працею (більша частка тому, хто більше працював);

комуністична справедливість: від кожного за здібностями, кожному за потребами (більша частка тому, хто має більшу потребу).

Антиподом згаданим концепціям справедливості є егоїзм, що ґрунтується на уявленні про те, що індивідуальні інтереси особи є найпріоритетнішими, і тому саме наявність бажання індивіда є основою його претензій на більшу частку.

Завдання 5

Розгляньте бізнес-ситуацію продажу інформації з точки зору дотримання етичних категорій:

1. Добро і зло (що хорошого і поганого у продажу інформації?).
2. Свобода і необхідність (у чому проявляється свобода журналіста, а в чому – необхідність доводити інформацію?).
3. Відповідальність (у чому проявляється?).
4. Права і обов'язки (у чому проявляються і які?).
5. Совість і сором (на що і як впливають?).
6. Честь і гідність (у чому проявляються?).
7. Справедливість (у чому полягає?).
8. Дружба (як впливає?).
9. Любов; щастя (у чому?).

Зробіть висновок про доцільність врахування впливу етичних категорій у роботі журналіста.

Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Правильність відповідей на етичні питання в роботі журналіста обумовлюється не тільки притаманними йому моральними поглядами, а й цілою низкою суспільних та корпоративних регуляторів. До останніх належать: нормативно-правові акти, що діють у державі; корпоративні кодекси та стандарти

журналістської поведінки; внутрішньоорганізаційні стандарти; етичні стандарти суспільства щодо гідної поведінки.

Етичність дій журналіста полягає у дотриманні вимог зазначених джерел моральних зобов'язань та розумінні їхньої пріоритетності.

Тема 3. Інноваційне підприємництво

Мета заняття: формування уявлень про шляхи виявлення потреб споживача і розвиток умінь генерування інноваційних ідей.

Завдання 6

Об'єкт – вхідні двері. Запропонуйте інноваційні ідеї поліпшення об'єкта, використовуючи метод альтернатив.

Методичні рекомендації до виконання завдання 6

Інноваційна ідея – це чітке узагальнене уявлення про те, яким чином можливо задовольнити нову потребу, або про те, яким новим способом можливо задовольнити вже наявну, та отримати прибуток. Водночас варто враховувати, що новий метод вирішення актуальної проблеми має бути для споживача привабливішим та доступнішим за вже наявні. Зазначені вимоги можливо дотримати в процесі пошуку інноваційних ідей, якщо використовувати "метод альтернатив" – пошук інших, дешевших способів вирішення проблеми. Відповідно, пошук розпочинається зі встановлення функцій, що виконує об'єкт, переліку наявних способів вирішення проблеми та оцінювання вартості кожного з них для споживача.

Завдання 7

Є електронна програма для конспектування лекцій. Визначте коло людей, яких необхідно опитати на предмет важливості його застосування. Хто буде потенційним користувачем і з ким слід поговорити про наявні в цій сфері проблеми? Сформулюйте гіпотези для перевірки можливості комерціалізації ідеї просування цього продукту.

Методичні рекомендації до виконання завдання 7

Визначення кількості потенційних споживачів нового продукту (чи послуги) є важливим елементом оцінювання можливості комерціалізації інноваційної ідеї. Продукт (послуга) може виявитися необхідним для різних людей із часто відмінними, а іноді – й протилежними уподобаннями. Групування

споживачів, що мають схожі потреби та запити, називається "сегментацією ринку споживачів". Проведення сегментації дозволяє визначити для кожної з груп відповідні пропозиції, сформувавши рекламні дії та політику з подальшого просування товару.

Типовими формулюваннями гіпотез для перевірки можливості комерціалізації ідеї є такі припущення, як:

X % респондентів з проблемою А;

X % респондентів незадоволені наявною альтернативою;

X % респондентів – реальні клієнти.

Перевірка таких гіпотез дозволяє оцінити майбутній попит на новий товар та в подальшому – спланувати витрати на виробництво, просування, продажі.

Завдання 8

Проведіть проблемне інтерв'ю (отримайте відповіді на питання) з будь-якої актуальної для студентського життя проблеми. На основі отриманої інформації конкретизуйте проблему і перевірте гіпотези про доцільність комерціалізації конкретної ідеї щодо її вирішення.

У чому полягають основні складнощі (контекст проблеми)?

Чому це було складно/важко?

Що ви робили для вирішення цієї проблеми?

Що вам не подобається в наявних рішеннях?

Скільки ви витрачаєте зараз грошей на вирішення цієї проблеми?

Методичні рекомендації до виконання завдання 8

Метою проведення проблемного інтерв'ю є збирання інформації для розуміння сутності проблеми. Водночас фокус уваги зосереджується на пошуку відповідей на такі питання:

1. У чому проблема?

2. Чому це проблема?

3. Чия це проблема?

4. Як вирішується проблема зараз?

Завданням проведення проблемного інтерв'ю є перевірка гіпотез про: *важливість проблеми* – ситуація, що склалася, чи дійсно настільки важлива для клієнта, що він готовий платити за її вирішення;

наявні способи вирішення – перелік способів, за допомогою яких клієнт намагається усунути проблему або її наслідки;

поточну вартість – кількість грошей, яку витрачає клієнт на вирішення проблеми на сьогодні;

основну функцію – конкретні дії продукту або послуги, які усували б проблему.

Доцільність комерціалізації ідеї визначається через відповідність ситуації таким критеріям (чим більше критеріїв виконано – тим більшою є доцільність):

проблема важлива для значної кількості потенційних клієнтів;

наявні способи вирішення не вирішують проблему;

наявні способи вирішення дорожчі, ніж пропоновані;

основна функція може бути досягнута наявними ресурсами.

Тема 4. Планування та організація бізнесу

Мета заняття: формування вмінь створення стартапу за моделлю "Канвас"; визначення змісту елементів моделі; розвиток умінь системного сприйняття бізнес-проектів.

Завдання 9

Для вирішення однієї з актуальних проблем студентського життя запропонуйте бізнес-ідею і визначте зміст дій із її реалізації відповідно до моделі "Канвас". Проведіть аналіз наявних зв'язків між виявленими елементами бізнес-моделі. Окресліть дії, що необхідно буде здійснити за кожним елементом моделі. Підготуйте презентацію бізнес-моделі для оприлюднення перед потенційними інвесторами.

Результати занесіть до табл. 2.

Таблиця 2

Структура бізнесу за моделлю "Канвас"

7. Ключові партнери	5. Ключові види діяльності	1. Ціннісні пропозиції	4. Взаємовідносини з клієнтами	2. Споживчі сегменти
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
8. Структура витрат			9. Потоки надходження доходів	

Методичні рекомендації до виконання завдання 9

Планування й організація бізнесу значно спрощуються, якщо застосувати інструменти, що дозволяють структурувати ці дії. Одним із таких інструментів є бізнес-модель "Канвас". Її використання припускає уточнення інформації щодо бізнес-ідеї шляхом послідовного розгляду дев'яти важливих для ведення бізнесу аспектів, а також подальшого визначення дій у кожному з них.

1. Ціннісні пропозиції. У чому полягає основна цінність пропонованого продукту (чи послуги)? Яка з проблем клієнта вирішується? Які потреби задовольняються? Яким є мінімальний цінний продукт (MVP – продукт, що задовольняє основну потребу)?

Наприклад: якщо пропонований товар – електронний блокнот, то цінністю може бути "легкість пошуку інформації", "компактність", "надійність зберігання". Інакше кажучи, важливо зрозуміти, що саме в подібних товарах для клієнта є найважливішим, і що конкретно визначає його вибір. Так, MVP у цьому випадку може бути "компактний електронний блокнот, з аудіо-пошуком, що має функцію архівації".

2. Споживчі сегменти. Для кого створюється цінність? Хто є споживачем цього товару (послуги)? Які його особливості та відмінності? Хто з клієнтів є найважливішим?

Наприклад: споживачем електронного блокнота можуть стати студенти, журналісти, школярі, бізнесмени, торгові представники, домогосподарки. Кожна з цих груп клієнтів (клієнтський сегмент) матиме певні характеристики. Студенти: вік від 17 до 23, обмежений бюджет, легка зміна переваг. Домогосподарки: жінки, вік від 18 та старші, середній рівень доходу, відносна стабільність переваг. Найважливішим буде той сегмент, який приносить найбільшу частку доходу.

3. Канали збуту. Які канали для продажу товару та інформування клієнтів використовуватимуться? Як поширюватиметься реклама? Як інші компанії зараз це роблять? Які канали кращі? Які дешевші?

4. Відносини з клієнтами. Як отримуємо, утримуємо і збільшуємо кількість клієнтів? Які взаємовідносини вибудовуємо (одноразова купівля, постійні покупки, періодичні з прогнозованою періодичністю)? Скільки вони нам коштують (скільки треба витратити на залучення або утримання клієнта)?

5. Ключова діяльність (ключові заходи). Перелік усіх дій, які потрібні для реалізації бізнесу: виробництво, доставка, рекламна діяльність, післяпродажний сервіс тощо.

6. Ключові ресурси. Усі необхідні ресурси для виробництва, збуту, реклами, вибудовування взаємовідносин. Це дозволить визначити кількість необхідних ресурсів за видами: фінанси, сировина, людські, інтелектуальні, нематеріальні (наприклад: ліцензії, патенти).

7. Ключові партнери. Які ресурси або види діяльності вигідніше не робити самому, а отримати ззовні? Хто ключові партнери? Хто ключові постачальники? Надійність партнерів? Чи є альтернативи?

8. Потоки доходів. Усі види діяльності, які приносять дохід із розподілом за типами. Наприклад: постійні доходи з фіксованою ціною – 70 %, продаж сервісних послуг – 20 %, продаж аксесуарів до пристрою – 10 %. Тут також визначається частка кожного виду діяльності в загальному потоці доходів. Це дозволить правильно розставити акценти і раціонально сконцентрувати зусилля.

9. Структура витрат. Визначення необхідної суми для реалізації бізнес-ідеї: стартові витрати (купівля технології, купівля устаткування, пошук персоналу), постійні витрати (оренда приміщення, комунальні платежі, податки), змінні витрати (заробітна плата, закупівля ресурсів). Також становить інтерес розрахунок точки беззбитковості – мінімальна кількість товару (послуг), яку необхідно продати, за якої витрати будуть компенсовані доходами.

Завдання 10

Для бізнес-ідеї, що розроблялася у попередньому завданні, запропонуйте показники оцінки ефективності роботи з клієнтами відповідно до моделі "піратських метрик" AARRR:

- 1) залучення;
- 2) активація;
- 3) утримання;
- 4) рекомендація;
- 5) дохід.

Методичні рекомендації до виконання завдання 10

Кількість людей, що дізналися про новий товар, не дорівнює кількості людей, які товар придбають. Процес ухвалення рішення про купівлю – це послідовне проходження потенційним покупцем певних станів, кожний із яких може призвести до відмови від придбання. Водночас, систематичний контроль показників роботи з клієнтами дозволяє досягти залучення більшої кількості потенційних покупців, а грамотна підтримка їх у процесі ухвалення рішення дозволяє збільшити прибутковість бізнесу.

1. Залучені користувачі – це загальна кількість усіх, хто дізнався про продукт і хто виявив цікавість щодо його придбання.

Щоб збільшити кількість тих, хто дізнався про продукт, можна використати всі доступні канали: різні види реклами, публікації матеріалів на сторонніх ресурсах, виступ на тематичних конференціях і вебінарах, соціальні мережі, роботу з партнерами тощо. Але до того ж слід враховувати, наскільки кожен канал підійде для просування конкретного товару та вартість просування. Також важливо зрозуміти, звідки приходять відвідувачі, і розміщувати інформацію саме в місцях їхньої частотої появи.

2. Активні користувачі – це ті, хто вчинив на сайті якісь потрібні вам дії (підписка, купівля, реєстрація, замовлення зворотного дзвінка тощо).

Підштовхнути до дії можуть: бонусні матеріали (подарунки); підписка на розсилку; підписка на повідомлення; безкоштовний період використання тощо.

3. Утримання – користувач відвідав ваш сайт, зареєструвався і робить повторні звернення. Щоб він перетворився на клієнта (чи щоб користувач учинив разову купівлю, але хотілося б зробити його постійним клієнтом), необхідні заходи, що мотивували б його повертатися знову і знову.

Типовими методами утримання є: e-mail розсилки; новинні фіди; RSS ("Краще за тиждень" тощо); віджети; соціальні мережі.

4. Рекомендація – клієнти, що зробили вдалу покупку, готові рекомендувати товар або компанію своїм знайомим, що збільшує приплив клієнтів.

Типові методи полегшення рекомендацій та збільшення їхньої кількості: розміщення кнопки "Послати e-mail другу"; кнопка "Поділитися" в соціальних мережах; ретвіт; партнерські програми.

5. Дохід – на підвищення вірогідності купівлі можуть робити вплив різні чинники, сила впливу яких різна. Слід шукати ті, які найчастіше обумовлюють купівлю.

Найчастіше вірогідність купівлі зростає під дією таких чинників, як: високий рівень обслуговування клієнтів; хороша якість товару і послуг; спеціальні пропозиції та післяпродажне обслуговування, але можуть бути й інші.

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності в сфері бізнесу

Мета заняття: формування вмінь управління емоціями у професійній діяльності; формування навичок саморефлексії; оволодіння методами емоційного впливу в діловій комунікації.

Завдання 11

Обравши одного з учасників групи як об'єкт спостереження і послідовно звертаючись до нього з проханням згадати моменти, коли певні емоційні стани переживалися досить яскраво, зберіть інформацію про прояви його базових емоційних станів. Результати спостереження занесіть до табл. 3. Зробіть висновки щодо ключових ознак кожного з емоційних станів цієї людини.

Таблиця 3

Результати калібрування станів

Зона спостереження	Індикатори змін за зонами спостереження	Стани					
		Активний позитив	Пасивний позитив	Активний негатив	Пасивний негатив	Інтерес	Ухвалення рішення
Тіло	Зміна осанки (осанка пряма або розслаблена)						
	Нахил голови (вперед-назад, управо-вліво, поворот убік)						
	Плечі (підведені, опущені, підведено одне плече)						
	Центр тяжіння (вага на обох ногах або на одній)						
Обличчя	Очі (примружені-відкриті, напрям погляду вгору-вниз-убік)						
	Зморшки біля очей або на лобі (поглиблені-розгладжені)						
	Колір шкіри (збліднення-почервоініння)						
	Вилиці (напружені-розслаблені)						
	Губи (напружені ("тонкі") або розслаблені ("пухкі"))						
	Куточки рота (підняті-опущені)						
Ритм	Моргання (почастішання-уповільнення)						
	Похитування (прискорення-уповільнення)						
	Дихання (прискорення-уповільнення)						
Голос	Гучність (посилення-затихання)						
	Швидкість (збільшення-зменшення)						
	Тон (вище-нижче)						
	Розбірливість (краще-гірше)						
	Паузи (більше-менше)						

Методичні рекомендації до виконання завдання 11

Емоційні стани роблять значний вплив на характер і результати діяльності людини. Спектр переживаних людиною емоційних станів досить широкий. Для того щоб спростити оцінювання емоцій і отримати можливість управляти станами, виділяють базові емоційні стани:

активний позитив – стан захвату, радості, переживання успіху;

пасивний позитив – спокій, комфорт, розслаблення;

активний негатив – гнів, злість, невдоволення;

пасивний негатив – печаль, нудьга, смуток, депресія;

інтерес – цікавість, підвищена уважність;

ухвалення рішення – процес роздумів, внутрішній діалог із метою вирішення проблеми, вибір.

Калібрування – це встановлення типових для певної людини зовнішніх ознак, які супроводжують внутрішні стани і процеси. Зміна внутрішнього стану завжди спричиняє за собою і зміни деяких зовнішніх проявів.

Провести калібрування станів – означає знайти систематично повторювані зміни у зовнішніх проявах людини, що пов'язані з певними емоційними станами. Типовими областями, в яких можуть спостерігатися зміни, є: тіло; обличчя; ритм; голос.

Завдання 12

Визначте, на виклик яких емоційних станів спрямовані такі мовні звороти:

1. "Переговори проходили дуже важко. Навіть не згадаю іншого такого випадку, коли довелося докласти стільки зусиль задля такого незначного результату".

2. "О котрій годині Ви плануєте вирушити на зустріч із представниками корпорації"?

3. "Зараз завершимо підписання документів, і можна буде оглянути чудові краєвиди, скориставшись послугами місцевого екскурсійного бюро".

4. "Навіть складно було уявити більш приємну пропозицію"!

5. "Падіння попиту на нашу продукцію – це лише квіточки. Ягідки з'являться незабаром...".

6. "Ви не знаєте, як їм вдається кожного разу виходити сухими з води та отримувати бажане"?

Методичні рекомендації до виконання завдання 12

Для виконання завдання скористайтеся методичними рекомендаціями до завдання 11.

Змістовий модуль 2 Основи менеджменту

Тема 6. Поняття та сутність менеджменту

Мета заняття: визначення типових професійних особистісних якостей, що обумовлюють ефективність діяльності менеджера.

Завдання 13

1. Дати відповіді на проблемні питання:

- а) "Хороший менеджер – це: ...";
- б) "Хороший менеджер повинен уміти: ...".

2. Здійсніть ранжування вмінь хорошого менеджера за ступенем важливості. Найважливішому умінню присвоюється 1-й ранг, найбільш неважливому вмінню – останній.

3. За результатами ранжування визначте 3 – 4 вміння, що є найбільш актуальними та які потребують невідкладного розвитку. Для них з'ясуйте, у чому полягають труднощі з формування, визначте причини труднощів, з'ясуйте, що вже робиться для подолання труднощів, та визначте, що ще можливо зробити. Результати занесіть до табл. 4.

Таблиця 4

Аналіз можливостей розвитку управлінських умінь

1. У чому полягають труднощі у формуванні вміння?	2. У чому причина труднощів?	3. Що вже робиться для подолання труднощів?	4. Що ще можливо зробити?

Методичні рекомендації до виконання завдання 13

Успішність роботи менеджера обумовлюється значною кількістю особистісних чинників, де поряд із особистісними та професійними якостями, досвідом, здібностями, мотивацією, знаннями, важливе місце займають управлінські вміння. Саме їхня наявність є незаперечною умовою здійснення

результативних дій. А отже, для того щоб стати хорошим менеджером, необхідно сформувавши базові управлінські вміння. Управлінська діяльність передбачає виконання циклу управлінських функцій, де основними визначають: планування, організацію, мотивацію та контроль. Реалізація цих функцій стає можливою шляхом використання двох процесів: процесу комунікації та процесу ухвалення рішень. Відповідно, оволодіння вміннями щодо виконання основних управлінських функцій та використання процесів і складає базу управлінської успішності.

Завдання 14

На основі результатів виконання попереднього завдання здійсніть планування індивідуального розвитку обраних умінь. Результати оформіть у вигляді табл. 5.

Таблиця 5

Індивідуальний план розвитку управлінських умінь

Заходи	Призначення	Критерій якості	Часовий проміжок	Засоби

Методичні рекомендації до виконання завдання 14

Під час планування заходів із розвитку вміння необхідно використовувати такі тлумачення структурних елементів плану:

заходи (дії) – конкретні дії, що призведуть до отримання результату або сприятимуть створенню умов для його отримання;

призначення (для чого?) – короткий опис бажаного результату дій;

критерій якості – ті ознаки, що дозволять зрозуміти міру досягнення результату;

часовий проміжок (коли?) – відрізок часу, коли планується здійснювати заходи;

засоби – усі ресурси, що будуть необхідні для здійснення заходів та отримання результатів.

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень

Мета заняття: формування вмінь із визначення бази для ухвалення управлінських рішень, оволодіння алгоритмом ухвалення раціональних управлінських рішень.

Завдання 15

Застосуйте алгоритм ухвалення раціонального рішення для запропонованої ситуації. Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 6).

Таблиця 6

Етапи раціонального ухвалення рішення

Назва етапу	Результат етапу
Діагностика проблеми	
Критерії	
Обмеження	
Альтернативи	
Оцінювання альтернатив	
Вибір	

Ситуація:

ЧП "Люкс" щорічно виробляє 2 тис. т макаронної продукції. Виручка від реалізації становить 5 млн ум. од.

В умовах загострення конкурентної боротьби керівництву ЧП "Люкс" необхідно ухвалити важливе рішення щодо подальшої роботи. На думку експертів, у компанії є чотири варіанти збереження наявної частки ринку:

1) зменшити ціну реалізації продукції на 5 %. У такому разі прибуток від реалізації зменшиться з 2 млн ум. од. до 1,9 млн ум. од.;

2) провести активну рекламну кампанію, яка приведе до зростання рекламних витрат з 0,75 ум. од. на 1 кг продукції до 15 ум. од. на 1 кг продукції;

3) розширити власну збутову мережу. У такому разі загальні витрати зростуть на 10 %;

4) підвищити питому вагу фасованої продукції. У такому разі загальні витрати зростуть на 5 %.

Методичні рекомендації до виконання завдання 15

Алгоритм ухвалення раціонального рішення в загальному вигляді містить 6 етапів:

1. Діагностика проблеми (виявлення негативних аспектів поточного стану і формулювання бажаного стану).

2. Визначення критеріїв для подальшого оцінювання альтернативних варіантів.

3. Визначення обмежень ситуації (чинників і аспектів ситуації, на які неможливо вплинути).

4. Формулювання альтернативних варіантів.
5. Оцінювання альтернатив.
6. Вибір кращого варіанта на основі раніше визначених критеріїв.

Завдання 16

Друкарня отримала одночасно замовлення від двох компаній на терміновий друк. На вказану дату можливо виконати лише одне замовлення, оскільки друкарня має обмежений запас ресурсів (табл. 7). Визначте, яке із замовлень друкарні економічно вигідно виконати. Використовуючи модель SCORE, сформууйте базу для ухвалення управлінського рішення в конкретній проблемній ситуації.

Таблиця 7

Дані щодо замовлень

Замовник	Вартість одиниці продукту (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукту, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма "Боніта"	12	100	3	9
Фірма "Пижма"	14	80	20	15
Запас ресурсу, кг		400	60	45

Методичні рекомендації до виконання завдання 16

Базою для ухвалення управлінського рішення є:

- 1) мета управління;
- 2) інформація про об'єкт управління;
- 3) інформація про стан зовнішнього середовища.

Модель SCORE може бути використана для структуризації проблемної ситуації і виявлення перелічених раніше елементів бази ухвалення рішення.

Модель SCORE містить такі п'ять етапів аналізу, як:

S – симптоми (негативні аспекти поточного стану, що потребують зміни);

C – причини (чинники, які призвели до появи негативних аспектів);

O – результати (бажаний стан об'єкта управління);

R – ресурси (перелік і кількість необхідних ресурсів, які знадобляться для переведення об'єкта управління з поточного стану в бажаний);

E – ефекти (наслідки, які супроводжуватимуть переведення об'єкта управління до бажаного стану, і які, можливо, слід врахувати до початку переведення об'єкта в бажаний стан).

З огляду на наявне обмеження в ресурсах, вибір кращого варіанта в цьому випадку буде обумовлений величиною прибутку, який можна отримати в результаті виконання першого або другого замовлення. Тож завдання полягає в обчисленні кількості продукції, яку можливо виготовити з наявних ресурсів для першої та другої фірми, а потім – розрахунку прибутку за першим та другим варіантом.

Тема 8. Комунікація як процес у менеджменті

Мета заняття: формування вмінь і навичок управлінської комунікації: умінь активного слухання, умінь ставити запитання; умінь конструктивно реагувати на критику; умінь калібрувати невербальні реакції.

Завдання 17

Визначте намір ініціатора комунікації в таких діалогах:

а) – Ви у черговий раз запізналися до початку наради.

– Так, на жаль, автобус був переповнений, і мені довелося чекати наступного.

– Ми вже обговорили перспективи запропонованого Вами проєкту і не знайшли його переваг.

– Давайте я коротко розповім, як він знижує собівартість.

– Думаю, це не має сенсу, ми вже прийняли альтернативний проєкт.

б) – Хто займається контактами з постачальниками?

– Сергєєв.

– Доки триватиме це неподобство?

– Ну, мабуть, поки він не піде на підвищення.

– А недотримання термінів постачань сировини він із собою забере?

Методичні рекомендації до виконання завдання 17

Під час аналізу ділової комунікації слід виходити з того, що відбувається вона згідно з інтерпретаційною моделлю в три етапи: намір – поведінка – значення. Водночас ініціатор комунікації здійснює кодування наміру в комунікаційне повідомлення, яке передається засобами комунікації в певній поведінці, а спостережувана поведінка інтерпретується одержувачем повідомлення. З причини того, що повідомлення двічі зазнає зміни, за яких вірогідна втрата значущої інформації, намір та інтерпретація можуть істотно відрізнитися. Виявлення істинного наміру можливе в процесі забезпечення зворотного зв'язку і його інтерпретації ініціатором комунікації. Позитивна

реакція на зворотний зв'язок є показником відповідності наміру та інтерпретації.

Завдання 18

У кожній із наведених ситуацій, виступаючи в ролі учасника діалогу, для поглиблення розуміння та збереження контакту послідовно застосуйте 4 типи активного слухання з приводу почутої в ході ділової комунікації фрази: а) уточнення; б) перефразовування; в) відображення почуттів; г) резюмування. Комунікаційні ситуації:

1. Якість рекламної діяльності останнім часом значно погіршилася.
2. Клієнти потребують підвищеної уваги.
3. Ваш рівень компетентності просто вражає.

Методичні рекомендації до виконання завдання 18

Для досягнення цілей активного слухання в техніках активного слухання, мета яких – поглиблення розуміння співрозмовника, використовуються мовні звороти на кшталт:

Уточнення:

- "Я не зрозумів, як саме";
- "Можете пояснити як?";
- "Що Ви маєте на увазі?";
- "Не могли б Ви пояснити детальніше?".

Перефразовування:

- "Ви вважаєте, що ...";
- "Інакше кажучи ...".

Відображення почуттів:

- "Мені здається, Ви відчуваєте з цього приводу...";
- "Розумію, Ви зараз розгнівані".

Резюмування:

- "Отже, Ви вважаєте...";
- "Ваші слова означають...";
- "Ви хочете сказати, що ...".

Завдання 19

У наступній ситуації з'ясуйте сутність позиції другого учасника діалогу та запропонуйте йому запитання різних типів для поліпшення комунікаційної ситуації з керівником:

– Скільки разів Вам повторювати? Спочатку представляємося, хто ми, і тільки потім цікавимося, з якого питання дзвонить людина?

- Ну, так нічого ж страшного не сталося! Усе нормально.
- Тобто, по-вашому, порушення ділового етикету – це нормально?

Втрата іміджу фірми як солідної установи – це не страшно!?

Методичні рекомендації до виконання завдання 19

Питання дозволяють направляти комунікацію в потрібному руслі та отримувати різні результати. Основні типи запитань і їхні цілі застосування подано в табл. 8.

Таблиця 8

Техніка ставлення питань

Тип запитань	Мета	Приклад
Закриті	Накопичення згоди	– Ви зацікавлені в цьому проєкті?
Відкриті	Отримання інформації	– Які переваги цього варіанта?
Що наводять	Стимулювання очікуваної відповіді	– Достовірна інформація коштує дорожче?
Альтернативні	Звуження пошуку альтернатив	– Вам більше подобається варіант А або Б?
Риторичні	Викликати певну реакцію	– Чи варто бажати кращого?
Контрольні	Перевірка досягнутого розуміння	– Кому Ви доручите виконання цього завдання?
Перевірка компетентності	Дискредитація статусу партнера	– Ви провели аналіз структури інвестицій?
Демонстрація знань	Самоствердження	– Яка модель оцінки інвестицій буде оптимальною?
Що збивають з теми	Переведення фокусу уваги в сферу своїх інтересів	– На чому заснована Ваша впевненість? І як Ви стали впевненою людиною?
Провокаційні	Дискредитація через протиріччя в мові	– Адже Ви говорили про рентабельність, а тепер – про справедливість?

Завдання 20

У ситуації, коли керівник незадоволений якістю виконання роботи підлеглим і виражає негативну оцінку його роботи, використовуючи техніку реагування на критику, запропонуйте варіант конструктивного розвитку бесіди, що спрямує комунікацію в позитивне русло та надасть можливість відстояти підлеглому свою позицію:

– У вашому звіті знову безліч помилок, а дані, що використані, – застарілі!

– Це остання інформація з офіційних джерел, а помилки не роблять хіба що святі...

Методичні рекомендації до виконання завдання 20

Алгоритм реагування на критику містить 3 етапи.

1. Відхід від конфронтації. Той, хто реагує, погоджується з якою-небудь частиною критики (доцільно погоджуватися з правдою, фактами, можливими наслідками, сприйняттям) для підтримки контакту і можливості перехопити ініціативу в спілкуванні.
2. Отримання додаткової інформації. Використовується уточнення, парафраз, з'ясування наслідків, стимулювання критики для з'ясування позитивного наміру того, що критикує.
3. Озвучування позитивного наміру і пропозиція взаємного пошуку варіантів конструктивного вирішення проблеми.

Тема 9. Планування діяльності в організації

Мета заняття: формування вмінь планування і декомпозиції цілей шляхом побудови "дерева цілей"; формування навичок формулювання цілей та застосування інструментів цілепокладання.

Завдання 21

Голова ради директорів відомої іноземної компанії, що спеціалізується на випуску мийних засобів, дав інтерв'ю. На основі ключових пунктів його виступу запропонуйте формулювання місії компанії.

"Ми бачимо проблему таким чином. Ми маємо досягти певної мети під час ухвалення найважливіших рішень. Передусім, ми заклопотані добробутом наших акціонерів у довгостроковому плані. Це означає, що ми прагнемо до стабільного зростання доходів на акцію і дивідендів. Ми впевнені, що такий підхід приведе до зростання курсової вартості наших акцій. Тісно пов'язано з цим і наше прагнення підтримати нашу ринкову частку в 15 %. За природою нашого бізнесу абсолютно необхідно постійно прагнути до успіху.

На додаток до згаданих раніше цілей існують і декілька інших, які ми повинні мати на увазі. Ми несемо відповідальність перед нашими споживачами в сенсі якості наших продуктів і ціни на них. Останніми роками ми поставляли високоефективні та доброякісні товари і водночас підтримували щорічне зростання цін на найнижчому в нашій галузі рівні.

Так само ми несемо відповідальність і перед нашими співробітниками і громадськістю тих регіонів, у яких вони проживають. Співробітники

знаходяться у фокусі нашої уваги не лише в сенсі заробітної плати та премій, але також і з точки зору гарантій зайнятості й можливостей для зростання і розвитку. Очевидно, що це трансформується у високий рівень заробітної плати, хороші умови праці та гармонійні трудові відносини. Але це означає і необхідність підтримки високого рівня зайнятості, оскільки ми є головними працедавцями в регіонах, де розташовані наші заводи.

Необхідно також додати, що ми усвідомлюємо нашу відповідальність і перед усім суспільством. Випускаючи нові продукти, ми постійно перевершуємо всі стандарти ЄС для виробів подібного роду. Незалежні агентства з контролю якості продуктів підтверджують, що покупець не знайде на полицях супермаркетів Європи інших продуктів, більш екологічно безпечних, аніж вироби нашої фірми. Природно, це вимагає великих вкладень у дослідження і розробки в цій сфері".

Методичні рекомендації до виконання завдання 21

Місія здебільшого містить інформацію про:

сфери діяльності;

ключові цілі та принципи роботи;

ринки, що знаходяться у фокусі інтересів організації.

Призначення місії полягає в такому:

зацікавити інші організації, постачальників, споживачів;

викликати довіру;

мотивувати їхні вчинки стосовно цієї організації.

Відомий фахівець у сфері маркетингу та менеджменту Ф. Котлер рекомендує використовувати під час формулювання місії такі впливові чинники, як:

історія фірми;

стиль поведінки власників;

стан середовища існування;

використовувані ресурси;

відмітні особливості організації.

Завдання 22

Побудуйте "дерево цілей", що намагається реалізувати в діяльності компанії керівник у ситуації, яка наведена в попередньому завданні. Перевірте відповідність поставлених завдань критеріям техніки формулювання цілей SMART.

Методичні рекомендації до виконання завдання 22

"Дерево цілей" – це графічний метод цілепокладання, що дозволяє здійснити декомпозицію великої мети на складові та визначити необхідні ресурси для її реалізації. До основних правил побудови "дерева цілей" належать:

головна мета, що знаходиться на вершині графа, має містити опис кінцевого результату;

під час розгортання головної мети в ієрархічну структуру цілей дотримується правило: реалізація підцілей кожного подальшого рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;

кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, прийнятої в організації структури, ієрархії її менеджменту;

під час формулювання цілей різних рівнів слід описувати бажані результати, а не способи їхнього досягнення;

підцілі кожного рівня мають бути взаємонезалежні та не виводитися одна з іншої;

фундамент "дерева цілей" має складати завдання, що є формулюванням робіт, які можуть бути виконані певними способами і в заздалегідь встановлені терміни.

Відповідно до техніки *SMART*, мета має бути:

Specific (конкретною): цілі мають детально, ясно і недвозначно описувати те, що має відбутися.

Measurable (вимірюваною): має бути який-небудь критерій, за яким можна було б оцінити виконане завдання. Наприклад, замість "поліпшити роботу" потрібно вказати, яким чином і наскільки.

Achievable (досяжною): наявність певних можливостей, ресурсів, навичок і особистих якостей, які обумовлюють досягнення результату.

Relevant (актуальною, значущою): досягнення мети має приводити до вирішення наявної проблеми.

Time bound (визначеною в часі): для кожного завдання мають бути визначені терміни виконання або необхідні часові витрати.

Тема 10. Організація як функція управління

Мета заняття: вироблення вмінь і навичок практичного використання науково обґрунтованих підходів до вдосконалення структурно-функціональної побудови організації або її підрозділів.

Завдання 23

Медіакомпанія налічує у своєму складі 16 відділів, три з яких мають підрозділи нижчого рівня управління – підвідділи (табл. 9).

Таблиця 9

Характеристика структури медіакомпанії ТОВ "Медіацентр"

№ п/п	Найменування підрозділів	Чисельність штату			Середній рівень фактичної керованості	Кількість рівнів управління
		Разом	у тому числі			
			керівників	підлеглих		
1	Відділ планування	7	3	4		
	підвідділ аналітичної роботи	4	1	3		
	підвідділ прогнозування	2	1	1		
2	Бухгалтерія	4	2	2		
3	Відділ реклами	3	1	2		
4	Відділ матеріального забезпечення	4	1	3		
5	Відділ обслуговування комп'ютерних мереж	3	2	1		
6	Виробничий відділ	8	3	5		
	художники	4	1	3		
	дизайнери	3	1	2		
7	Відділ веброзробок	7	2	5		
8	Відділ розроблення зовнішньої реклами	4	2	2		
9	Відділ збуту	5	3	2		
10	Відділ просування рекламної продукції	5	2	3		
11	Відділ медіарозробок	3	1	2		
12	Відділ зв'язків із громадськістю	2	1	1		
13	Відділ кадрів	4	1	3		
14	Служба безпеки	5	1	4		
15	Відділ адміністрування	6	2	4		
	господарський відділ	3	1	2		
16	Загальний відділ	8	2	6		
Разом		94	34	60		

В умовах, що змінилися, компанія планує зосередитися на таких напрямках роботи, як: зовнішня реклама, веброзробки, друкарська продукція.

1. Встановіть значення фактичної керованості та кількості рівнів управління в кожному відділі, а також середній показник керованості в компанії.

2. Визначте вид наявної в компанії організаційної структури.

Методичні рекомендації до виконання завдання 23

Фактична керованість – це показник, що характеризує кількість працівників, які підпорядковані одному керівнику.

У разі занадто великої кількості підлеглих керівник втрачає можливість контролювати організаційні процеси і приділяти належну увагу кожному з працівників. Унаслідок цього ефективність управління й ефективність діяльності організації знижуються.

У разі занадто малої кількості підлеглих витрати на управлінців в організації стають нерационально великими, унаслідок чого ефективність діяльності організації виявляється меншою, аніж у ситуації з оптимальною кількістю управлінських кадрів.

Норми керованості (оптимальна кількість співробітників, що знаходяться в підпорядкуванні керівника) залежать від специфіки діяльності та кількості управлінських рівнів організації. На верхніх рівнях (топменеджмент) норма керованості становить 3 – 5 осіб. На нижніх – до 30 – 40.

Кількість рівнів управління визначається як кількість рівнів ієрархії управління.

Завдання 24

Визначте недоліки розглянутої у попередньому завданні організаційної структури і запропонуйте заходи щодо її вдосконалення.

Методичні рекомендації до виконання завдання 24

Основним напрямом підвищення ефективності організаційної структури є створення підрозділів (об'єднання відділів) на основі критеріїв департаменталізації, у яких чисельність працівників наблизатиметься до норм керованості.

Департаменталізація – процес і результат об'єднання працівників у підрозділи для вирішення певних завдань.

Функціональна департаменталізація – передбачає створення підрозділу, до якого входять працівники, що виконують однакові або схожі функції (наприклад: відділ контролю, відділ маркетингу, відділ збуту).

Продуктова – об'єднує працівників, що займаються виробництвом або збутом певного виду продукції (наприклад: відділ новин, відділ закордонних новин, відділ спортивних новин).

Територіальна – припускає об'єднання працівників, що займаються виробництвом або наданням послуг на певній території (наприклад: філії підприємства в різних містах).

Орієнтована та споживача – об'єднання працівників, що займаються виробництвом товарів або наданням послуг для певного сегменту споживачів (наприклад: молодіжна студія, мистецька студія).

Тема 11. Мотивація трудової діяльності

Мета заняття: закріплення теоретичних знань про теорії та чинники мотивації; формування навичок аналізу мотиваційного інтерв'ю; розвиток здатності до ідентифікації мотиваційних чинників та вибору засобів управління мотивацією.

Завдання 25

Для визначення перспектив подальшого кар'єрного зростання одного з працівників кадровою службою компанії було проведено мотиваційне інтерв'ю. На основі стенограми інтерв'ю, у якій наведені питання та відповіді, проведена первинна обробка (текст поділений на смислові блоки). Необхідно провести подальший аналіз та визначити мотиви, якими керується цей працівник у своїй роботі. Визначте теорії та чинники мотивації, що пояснюють окремі смислові блоки у відповідях досліджуваного. Результати занесіть до табл. 10. На основі підрахунку частоти прояву мотиваційних чинників зробіть висновок про провідні чинники мотивації досліджуваного.

Таблиця 10

Аналіз мотиваційного інтерв'ю

Запитання та відповіді	Аналіз	
	Теорія	Чинник
1	2	3
Як почав працювати?		
1. Я працюю в цьому агентстві два з половиною роки, з початку його заснування. Я вчився в інституті, коли прийшов у це агентство. Мене друг покликав, який його і створив		
2. Я зрадів, що можна поєднувати роботу й навчання, адже студентів завжди потрібні гроші		
3. Спочатку був усім – і опитував, і інших інтерв'юєрів контролював, і результати обробляв. Усе цікаво було		
4. А зараз, коли фірма виросла, і я виріс разом з нею		
5. Зараз, якщо і опитую, то тільки серйозних людей, директорів		
6. Це складно, не кожен впорається, і приємно, що у мене виходить		
7. А взагалі я координую роботу інших інтерв'юєрів та із замовниками працюю		

1	2	3
Чи подобається робота?		
8. Робота мені подобається, з людьми завжди працювати цікаво		
9. Тим більше, що кожного разу доводиться вирішувати нові завдання, щось нове вигадувати		
10. Ось і стикаєшся з викликом: впораєшся чи ні		
11. Дуже творча робота		
12. До того ж, мені зараз 23, і я можу собі дозволити багато що, не те, що мої колишні одногрупники, які зараз на шиях у батьків сидять		
13. А я хоч і живу з ними разом, але також вкладаю свою частку до бюджету, майже нарівні з батьком. Приємно почувати себе дорослим і незалежним		
Відносини з колегами:		
14. Своїх колег я знаю, на жаль, не дуже добре, така у нас специфіка роботи		
15. Я ж в офісі рідко буваю, мені там робити нічого. І спілкуюся переважно з керівником		
16. Мене влаштовує професійний рівень моїх колег		
17. Можливо, хотів би спілкуватися з ними поза межами роботи		
Відносини з керівником:		
18. Я вже говорив, що керівник фірми – мій друг. Природно, що відносини у нас хороші		
19. Хоча, через це є деякі складнощі. Якщо звичайному босу я міг би здати роботу не в строк, адже ж мало які обставини бувають		
20. Але друга я так кинути не можу, тому доводиться стискати зуби		
Чи подобається оплата?		
21. Так, мені подобається, що оплата у мене відрядна		
22. Я вважаю, це справедливо. Чим більше я зможу зробити, тим більше отримаю		
23. До того ж, якщо вся команда спрацює добре, дослідження вдається і замовник задоволений, ми отримуємо премію		
24. Чи свято влаштовуємо? Це приємно, і викликає почуття самозадоволення, стимулює до подальшої роботи		
Чи збирається удосконалюватися?		
25. Так, звичайно		
26. Я вже вступив на заочне відділення факультету соціології		
27. Думаю, що це мені обов'язково знадобиться, хоча я вже й так багато вмію		
28. І кожен проєкт – теж вдосконалення		
29. Тим більше, що зараз така конкуренція – щоб вижити, треба робити все за вищим розрядом		

Методичні рекомендації до виконання завдання 25

Основні теорії мотивації та мотиваційні чинники наведено в табл. 11.

Таблиця 11

Теорії мотивації та мотиваційні чинники

Назва теорії	Мотиваційні чинники
Теорія "Х" Д. Макгрегора	Матеріальна вигода
Теорія "У" Д. Макгрегора	Соціальні відносини
Теорія Ф. Герцберга	Трудові: відповідальність, почуття виконаного завдання, досягнення мети, професійне вдосконалення. Гігієнічні: недостатня заробітна плата, погані умови праці, напружені відносини, обмеження свободи
Теорія А. Маслоу	Потреби: 1) фізіологічні; 2) у безпеці; 3) соціальні (спілкування); 4) в повазі та визнанні; 5) в самоактуалізації
Теорія Д. Макклеланда	1. Потреба у владі. 2. Потреба в афіліації (приємних відносинах, розумінні, прихильності). 3. Успіх
Теорія очікувань В. Врума	Очікування щодо доступності результату; очікування щодо винагороди за досягнутий результат; очікування щодо значущості винагороди
Теорія справедливості Дж. С. Адамса	Справедливість як відповідність між власним внеском та винагородою, внеском і винагородою інших людей
Теорія характеристик роботи Д. Хакмана та Г. Олдхема	Різноманіття, значущість, завершеність, автономність, зворотний зв'язок

Для визначення основних чинників, що обумовлюють мотивацію людини, доцільно використати контент-аналіз його вербальної діяльності. Виходячи з психоаналітичного припущення про те, що актуальні потреби завжди знаходять прояв у мові, для виявлення найбільш актуальних мотиваторів слід визначити мовні звороти, що пов'язані з певними чинниками мотивації. Частота згадувань того чи іншого мотиваційного чинника водночас буде характеризувати рівень його актуальності для людини.

Завдання 26

Для тих чинників, що зустрічаються у відповідях досліджуваного найбільш часто, визначте відповідні стимули та заходи, що дозволяють мотивувати працівника.

Методичні рекомендації до виконання завдання 26

Відповідність деяких стимулів виявленим мотивам подано в табл. 12.

Відповідність стимулів мотивам працівника

Мотив	Стимули
Фізіологічні потреби	Підвищення заробітної плати, відрядна оплата праці, надбавки до заробітної плати. Премії, матеріальна допомога, участь у прибутках. Надання пільгового кредиту. Оплата транспорту, медичних послуг, занять фізкультурою та спортом, клубних витрат
Соціальні відносини	Спілкування на робочому місці, участь в управлінні, демократичний стиль керівництва, справедливість у встановленні норм виробітку, розподіл робіт, оцінок і винагороди. Рівні можливості – рівність шансів. Єдиний статус працівників. Дотримання техніки безпеки
Самоактуалізація: самовираження допитливості, творчість, розвиток	Надання роботи за покликанням. Підвищення творчого характеру праці. Надання широких можливостей для навчання, оволодіння новими знаннями. Премії за новаторство, відкриття, винахід
Влада. Повага та визнання	Надання керівної роботи. Персональні блага: автомобіль, секретар і тому подібне. Участь в ухваленні рішень. Просування службовими сходами
Успіх	Значущі цілі та ресурси для їхнього досягнення. Автономність
Матеріальна вигода	Чітка постановка цілей, значущий розмір матеріальної винагороди, контроль виконання завдання

Для створення ефективної мотиваційної програми використовуються результати мотиваційного аналізу. На основі чинників, що мають найбільшу частоту представленості у досліджуваного, визначаються відповідні їм стимули та заходи, що дозволяють мотивувати працівника.

Тема 12. Види та методи контролю

Мета заняття: закріплення теоретичних знань про елементи та технологію контролю; формування умінь щодо проведення контролю процесів та результатів діяльності.

Завдання 27

Оберіть просту навичку, що характерна для роботи журналіста. Для ситуації навчання цій навичці недосвідченого нового співробітника визначте

об'єкти, цілі, еталони, критерії, стандарти, види і точки контролю, що дозволять здійснити навчання швидко та якісно. Результати занесіть у табл. 13.

Таблиця 13

Опис елементів контролю

№ п/п	Елемент контролю	Зміст елемента контролю
1	Об'єкт контролю	
2	Мета контролю	
3	Еталон	
4	Критерій оцінювання	
5	Стандарт	
6	Точки контролю	
7	Вид(и) контролю	

Методичні рекомендації до виконання завдання 27

Здійснення своєчасного та доцільного контролю дозволяє бути впевненим у тому, що бажані результати будуть отримані. Своєчасність контролю обумовлює можливість виявлення відхилень у процесі діяльності та дозволяє вносити корективи в дії ще до того, як трапляться суттєві помилки та значні втрати. Доречність контролю характеризується можливістю виявляти критичні відхилення в діях до того, як ці відхилення негативно вплинуть на результат. Доречність контролю забезпечується вибором видів, критеріїв, точок контролю, використання яких дозволить отримати необхідну і достатню інформацію про хід дій, які виконуються. До того ж одним із завдань ефективної організації контролю є мінімізація витрат на здійснення контрольних дій.

Мета контролю – це оцінка стану, виявлення відхилень та з'ясування доцільності втручання в перебіг діяльності для її корекції.

Еталон контролю – це взірць виконання дії або її результат, що цілком відповідає висунутим вимогам і до якого прагнуть наблизитися реальні дії та результати в процесі діяльності.

Стандарти (оцінні нормативи) – це конкретні цілі, ступінь досягнення яких піддається вимірюванню. Здебільшого стандарти визначають межі, у яких можуть знаходитися параметри реальних об'єктів чи дій, які вважаються припустимими.

Точки контролю – це структурні або часові елементи процесу, в яких здійснюється контроль. Тобто це ті моменти часу (або етапи діяльності), коли проводиться порівняння наявної ситуації зі стандартами.

Критерій контролю – це ознака або правило, за яким здійснюється оцінювання відповідності стандартам.

За часом здійснення контроль поділяють на попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль застосовується для контролю якості ресурсів до початку діяльності. Відповідно, застосування цього виду контролю доцільним є в ситуаціях, де результат значною мірою обумовлюється належною якістю ресурсів.

Поточний контроль застосовується для вимірювання фактичних результатів діяльності в діях, які виконуються, і виявлення відхилень від прийнятих стандартів. Основним завданням, яке вирішує цей вид контролю, є забезпечення належної якості дій.

Заключний контроль застосовується для встановлення відповідності кінцевих результатів поставленим цілям. Його проведення дає змогу вдосконалювати планування майбутніх цілей і формувати мотивацію.

Завдання 28

Визначте доцільні види контролю для таких ситуацій:

- 1) написання тексту статті до професійного журналу;
- 2) фоторепортаж із місця спортивних змагань для вебсайту спортивних новин;
- 3) підготовка до проведення інтерв'ю з відомим бізнесменом;
- 4) планування фінансових витрат у закордонному відрядженні.

Методичні рекомендації до виконання завдання 28

Для виконання завдання скористайтеся методичними рекомендаціями до завдання 27.

Тема 13. Лідерство в організації

Мета заняття: закріплення теоретичних знань про концепції лідерства; формування навичок оцінювання лідерської поведінки та застосування моделей лідерства.

Завдання 29

Використовуючи теоретичні знання про моделі лідерства, визначте реальний та ідеальний стилі лідерської поведінки керівника в запропонованому

кейсі. Здійснить оцінювання стиля лідерства керівника за моделями Р. Блейка та Д. Моутон, П. Херсі та К. Бланшара.

Кейс 1: "Кіам"

Корпорація "Ремінгтон Продактс" виробляє електробритви "Ремінгтон". З кінця 40-х до кінця 60-х років ХХ ст. компанія росла і процвітала завдяки своїй репутації виробника електробритв найкращої якості.

Хоча "Ремінгтон Продактс" була частиною холдингу конгломерату "Сперрі Ренд", її очолював сам засновник корпорації. У 1967 році найперший власник пішов на пенсію і його місце зайняв інженер, що пристрасно захоплювався створенням нової продукції. Упродовж останніх 12 років він спрямовував усі зусилля корпорації на вдосконалення продукції. У модель вносилися зміни кожні 6 місяців. Іноді вони були настільки незначними, що споживачі їх практично не помічали. Навіть у такій ситуації впровадження нової продукції означало, що компанія переставала робити попередню модель. Роздрібні торговці боялися тримати товарний запас електробритв "Ремінгтон", оскільки моделі застарівали мало не в межах доби. Положення компанії на ринку електробритв почало слабшати, і ця тенденція тривала впродовж декількох років.

У 1979 році Віктор Кіам викупив "Ремінгтон" у "Сперрі Ренд". Після того як дружина купила йому електробритву "Ремінгтон", він дійшов висновку, що компанія "Ремінгтон Продактс" варта того, щоб її зберегти. Знавець електробритв із практичного боку Віктор Кіам стверджував, що жодна електробритва не голить краще, ніж "Ремінгтон".

Коли Кіам став власником "Ремінгтон Продактс", він здійснив кардинальні зміни в діяльності компанії. Перше, що він зробив, це зібрав в одну групу керівників із різних компаній, з ким працював довгі роки, відпустивши колишніх керівників "Ремінгтона". Потім він намітив подальші скорочення і у виробництві: звільнив трьох із чотирьох керівників виробництв і звільнив велику частину інженерів.

Перебудувавши компанію і надавши їй "швидкість і ефективність", Кіам взявся за етичні норми компанії. Багато співробітників, яких Кіам не хотів звільняти, пішли з компанії, не витримавши пов'язаної зі змінами напруги. Щоб зупинити цю небезпечну тенденцію, співробітників стали знайомити з планами Кіама щодо розвитку компанії, і всі до єдиного стали учасниками програм стимулювання.

Коли організація дещо стабілізувалася, увага ще раз була спрямована на електробритву. Були зняті всі хромовані деталі та зовнішні доповнення,

що надавали зайвої ваги, але ніяк не покращували її дію. Поліпшений дизайн був дешевший для виконання, так що економія на собівартості пішла на користь споживачеві. Роздрібних торговців завірили, що номенклатура виробництва залишиться стабільною і що замовлення виконуватимуться впродовж 24 годин. Оздоровленню компанії "Ремінгтон Продактс" допомогли також й інші новації маркетингу, такі як компактний чохол і гарантія повернення грошей.

Методичні рекомендації до виконання завдання 29

Модель лідерства, що запропонована Р. Блейком та Дж. Моутон, передбачає оцінювання спрямованості керівника за двома параметрами: ступінь опікування інтересами виробництва та ступінь опікування інтересами працівників. Для оцінювання сили спрямованості для кожного з двох параметрів використовується шкала від 1 до 9 балів. Залежно від міри прояву цих характеристик у поведінці керівника, автори виділяють п'ять типових стилів керування, що позначають за допомогою сполучення цифр або метафоричної назви:

1.1. Збіднене управління. З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості робіт, яке дозволить уникнути звільнення.

1.9. Управління в стилі позаміського клубу. Гранична увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружжелюбної атмосфери.

9.1. Підпорядкування керівнику. Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні мінімально.

9.9. Колективне управління. Завдяки посиленій увазі і до підлеглих, і до ефективності керівник досягає того, що підлеглі свідомо ставляться до мети організації.

5.5. Організаційне управління. Керівник досягає прийнятої якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та хорошого морального настрою.

П. Херсі та К. Бланшар творчо переробили модель Р. Блейка та Дж. Моутон, додавши до неї один ситуаційний параметр, що отримав назву "моральна зрілість працівника". Цей параметр має два виміри: а) наявність у працівника здатності виконати завдання; б) наявність у працівника бажання до виконання завдання. Відповідно, найнижчий рівень "моральної зрілості" – М1: працівник не може та не хоче. Дещо вищий рівень "зрілості" – М2: працівник не може, але хоче. Ще вищий – М3: працівник може, але не хоче. Найвищий рівень – М4: працівник може та хоче виконати завдання.

У моделі виділені 4 стилі керування залежно від ступеня "зрілості" виконавців (рис. 1):

S1 – "давати вказівки". Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на завдання. Такий стиль є найліпшим для підлеглих з низьким рівнем "зрілості" (M1). У цьому випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

S2 – "продавати". Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня "зрілості" (M2). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

S3 – "залучати". Ґрунтується на залученні підлеглих до ухвалення рішень. У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – M3). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість брати участь в ухваленні рішень.

S4 – делегувати. Підлеглі і спроможні, і бажають брати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

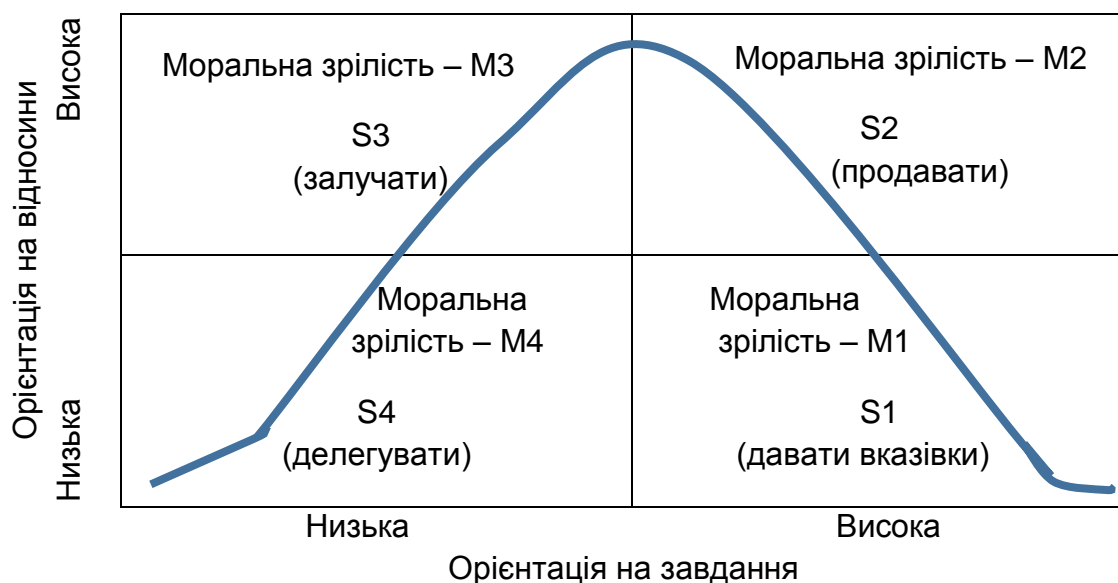


Рис. 1. Ситуаційна модель лідерства П. Херсі та К. Бланшара

Найбільш ефективним у моделі вважається стиль впливу керівника, що відповідає рівню моральної зрілості працівника.

Завдання 30

Використовуючи теоретичні знання про моделі лідерства, визначте реальний та ідеальний стилі лідерської поведінки керівника в запропонованому кейсі. Здійсніть оцінювання стилю лідерства керівника за моделлю Ф. Фідлера.

Кейс 2: "Маккобі"

Далі наведено уривок з інтерв'ю з Майклом Маккобі, автором книги "Гравець". Маккобі знав одного керівника, який скликав своїх співробітників і сказав: "Я планую організувати групу формального навчання без відриву від виробництва на тему "Як виконувати мою роботу". Усі, хто хоче повчитися, ласкаво просимо".

Керівник вклав багато зусиль у проведення цього курсу навчання: підготовку навчальних матеріалів, списки рекомендованої літератури тощо. Результат – велика частина співробітників пройшла курс навчання і через декілька місяців багато хто з них насправді взяв на себе частину його функцій. Дуже скоро керівник виявив, що "управляє", а не носить стрімголов, виконуючи велику кількість різних справ, як було з ним раніше. Віддаючи "владу", пояснює Маккобі, цей керівник фактично придбав величезну владу.

Його співробітники довіряли йому, а він довіряв співробітникам. Він міг доручати їм відповідальні завдання, звільняючи свій час для складніших нових проєктів. Наприклад, співробітники знали, що їхній начальник не ставитиме їм палиці в колеса, тому вони вкладали ще більше завзятості в усе, що робили. Мотивація виникала автоматично.

За словами Маккобі, ця концепція прийнятна практично для будь-якої компанії. Це може бути майстер, який запропонує своїм робітникам ту або іншу форму навчання, або віцепрезидент із фінансів, що пропонує підвищення кваліфікації для управлінського персоналу, чи президент, що пропонує курс підготовки своїм заступникам.

Методичні рекомендації до виконання завдання 30

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. У моделі Ф. Фідлера використовуються три ситуаційні чинники, кожний із яких може знаходитися в одному з двох можливих станів:

1) характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо) – гарні або погані;

2) структура завдання підлеглого (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо) – структуроване або неструктуроване;

3) посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо) – сильні або слабкі.

У теорії існують вісім можливих сполучень цих ситуаційних чинників. Для кожного зі сполучень є один найбільш ефективний фокус спрямованості лідера, за якого особливості ситуації використовуються найповніше (рис. 2).

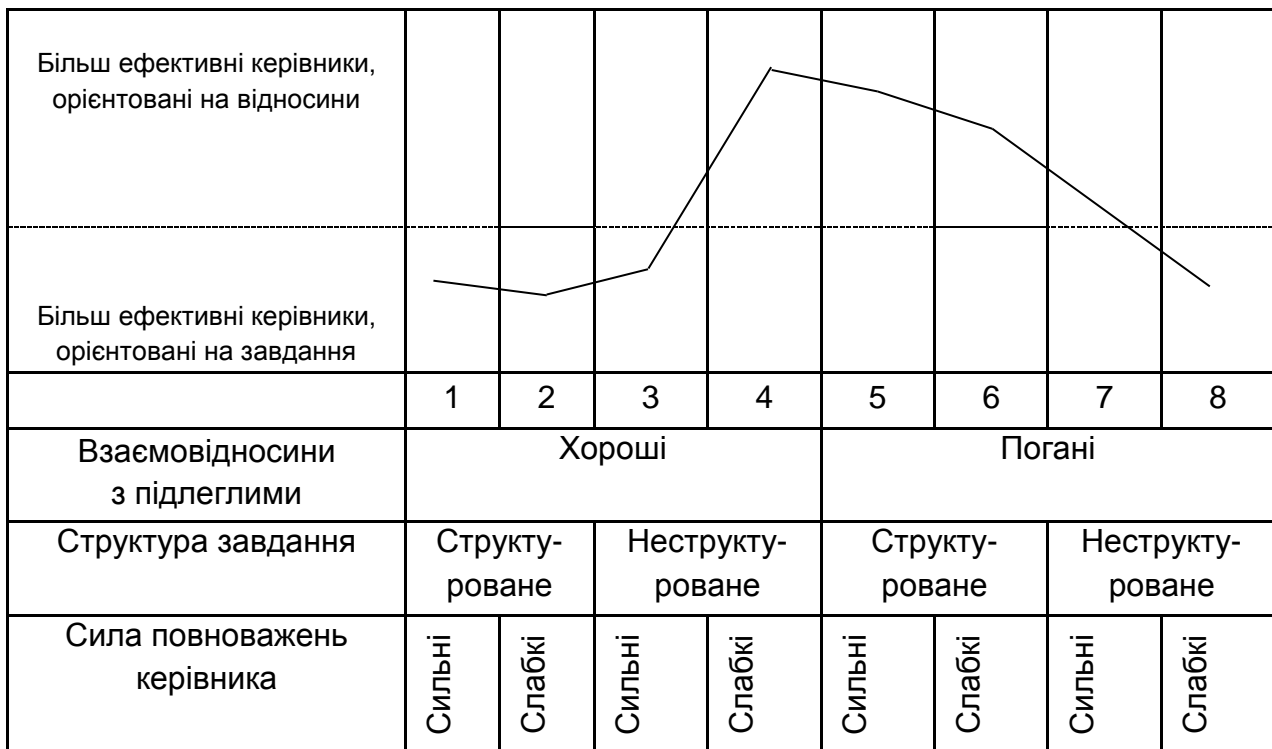


Рис. 2. Ситуаційна модель лідерських стилів Ф. Фідлера

Фокус спрямованості керівника визначається за графічною моделлю. Сполучення ситуаційних чинників 1, 2, 3, 8 потребують від керівника для досягнення найбільшої ефективності бути орієнтованим на завдання. Сполучення 4, 5, 6 потребують орієнтації на взаємовідносини з працівниками. Ситуація 7 не висуває вимог до спрямованості керівника, і в ній будь-який тип спрямованості критично не впливатиме на ефективність.

Тема 14. Ефективність управління

Мета заняття: закріплення теоретичних знань про підходи до оцінювання ефективності управління; формування вмінь визначення критеріїв ефективності; розвиток здатності оптимізації діяльності.

Завдання 31

Запропонуйте критерії оцінювання ефективності діяльності організації та її системи управління для оцінки такої ситуації:

Інна Поперешнюк – одна із співзасновниць компанії "Нова пошта":

"Усе почалося 2001 року. Тоді разом із партнерами – В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком – ми заснували "Нову пошту". Наприкінці 90-х рр. ХХ ст. в Україні не було експрес-доставки. Водночас попит на цей сервіс був чималий і люди були змушені користуватися не завжди надійними способами швидкої доставки – передавати посилки водіями рейсових автобусів, провідниками потягів.

Ідея створення компанії виникла спонтанно, ми вирішили організувати доставку "від дверей до дверей". Чіткого розуміння, стратегії роботи бізнесу в нас не було. Усе це з'явилося згодом. Стартовий капітал "Нової пошти" становив 7 тис. дол. США. Це була передоплата за послуги доставки від наших рідних. За всі 16 років існування компанія не брала кредитів – реінвестували в розвиток усе, що вдавалося заробити. Ми були молодими й запальними, ніхто не мав бізнес-освіти. Тоді й не уявляли, що мине лише 16 років і "Нова пошта" перетвориться на групу з п'яти компаній.

Сьогодні мережа "Нова пошта" – це понад 2 300 відділень та 40 сортувально-перевантажувальних терміналів по всій Україні. У компанії працюють понад 23 тисячі осіб. Минулого року "Нова пошта" зробила близько 100 мільйонів відправлень. Це і документи, і посилки, і вантажі, зокрема палетовані. Міжнародна доставка – один із наших пріоритетних напрямів для розвитку. Зараз вона можлива у 200 країн, фактично це весь світ. Ми також доставляємо з китайських інтернет-магазинів, з американського гіганта Iherb."

Методичні рекомендації до виконання завдання 31

Для оцінювання ефективності найчастіше використовуються три основні підходи: оцінювання ефективності як результативності, як економічності та як доцільності.

Результативність – це відношення досягнутих результатів відповідно до поставлених цілей. Чим більша кількість цілей досягнута, тим вища ефективність:

$$\text{Результативність} = \text{Результати} / \text{Цілі.}$$

Економічність – це частка результатів, що припадає на одиницю витрат:

$$\text{Економічність} = \text{Результати} / \text{Витрати.}$$

Доцільність – це кількість досягнутих цілей відповідно до загальної кількості актуальних проблем:

$$\text{Доцільність} = \text{Цілі} / \text{Проблеми.}$$

Вибір підходу до оцінювання ефективності обумовлюється наявною можливістю щодо вимірювання та пріоритетами, що визначаються системою управління.

Рекомендована література

Основна

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

2. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / уклад. М. В. Афанасьєв, В. І. Отенко, І. Я. Іпполітова. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 76 с.

Додаткова

3. Базылев Н. И. Основы бизнеса : учеб. пособ. / Н. И. Базылев, М. Н. Базылева. – Минск : Мисанта, 2003. – 253 с.

4. Безручко П. Практики регулярного менеджмента / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

5. Бердникова Г. Путь бизнеса. Дорожная карта запуска своего дела / Г. Бердникова. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.

6. Бережная О. В. Методы принятия управленческих решений / О. В. Бережная, Е. В. Бережная. – Ставрополь : Изд. СКФУ, 2015. – 171 с.
7. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло ; пер. с англ. – Москва : ООО "ИД Вильямс", 2010. – 704 с.
8. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов по специальности "Организационная психология" / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – Москва : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
9. Комсток Б. Вообразить будущее. Креативный подход к изменениям в бизнесе / Б. Комсток, Т. Раз. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 542 с.
10. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 347 с.
11. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса : учебник для вузов / Н. Ю. Круглова. – Москва : Изд. РДЛ, 2005. – 560 с.
12. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2008. – 330 с.
13. Макаров В. М. Менеджмент. Стандарт третьего поколения : учеб. пособ. / В. М. Макаров, Г. В. Попова. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 256 с.
14. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – 3-е изд. – Москва : Диалектика-Вильямс, 2013. – 672 с.
15. Основы бизнеса. Учебник для студентов 1 курса экономических специальностей / отв. ред. Ю. Б. Рубин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 840 с.
16. Основы менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под. ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
17. Підприємництво і бізнес-культура : конспект лекцій / уклад. Г. М. Шевченко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 68 с.
18. Потребин А. В. Экономика и менеджмент СМИ : учеб.-метод. комплекс / А. В. Потребин. – Минск : БГУ, 2005. – 155 с.
19. Рис Э. Метод стартапа: предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании / Э. Рис ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 350 с.
20. Розенков Д. А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособ. / Д. А. Розенков, Р. Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд. ДВГУПС, 2012. – 192 с.

21. Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: шляхи роздержавлення української преси / за ред. В. Іванова та Н. Ланге. – Вид. 2-ге, допов. та випр. – Київ : ЦВП, АУП, 2008. – 300 с.

22. Триандис Г. С. Культура и социальное поведение : учеб. пособ. / Г. С. Триандис ; пер. В. А. Соснин. – Москва : ФОРУМ, 2007. – 384 с.

23. Цигилик І. І. Основи підприємництва : навч. посіб. / І. І. Цигилик, З. М. Криховецька, Т. М. Паневник. – 2-е вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

Інформаційні ресурси

24. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

25. Портал о высшем образовании в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bestuniversities.com.ua>.

Зміст

Вступ.....	3
Тематика практичних занять із розподілом годин за видами занять	6
Методичні рекомендації до проведення практичних занять за темами	7
Змістовий модуль 1. Основи бізнесу та етика бізнес-середовища.....	7
Тема 1. Сутність бізнесу, його структура та функції	7
Тема 2. Етика бізнесу та бізнес-культура.....	9
Тема 3. Інноваційне підприємництво.....	12
Тема 4. Планування та організація бізнесу.....	14
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності в сфері бізнесу.....	17
Змістовий модуль 2. Основи менеджменту.....	20
Тема 6. Поняття та сутність менеджменту.....	20
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень.....	21
Тема 8. Комунікація як процес у менеджменті.....	24
Тема 9. Планування діяльності в організації.....	27
Тема 10. Організація як функція управління.....	29
Тема 11. Мотивація трудової діяльності	32
Тема 12. Види та методи контролю.....	35
Тема 13. Лідерство в організації.....	37
Тема 14. Ефективність управління.....	42
Рекомендована література.....	44
Основна.....	44
Додаткова.....	44
Інформаційні ресурси	46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ОСНОВИ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
061 "Журналістика"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Ушкальов Володимир Васильович**

Відповідальний за видання *Д. В. Шиян*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *Н. В. Грінченко*

План 2020 р. Поз. № 96 ЕВ. Обсяг 48 с.

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

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