

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

Менеджмент

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та самостійної роботи студентів
спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 005(07.034)

M50

Укладачі: О. М. Ястремська

І. М. Козлова

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки.
Протокол № 3 від 10.09.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент [Електронний ресурс] : методичні рекомендації
M50 до практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. М. Ястремська, І. М. Козлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 51 с.

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

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" денної форми навчання.

УДК 005(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2021

Вступ

Мета менеджменту полягає у забезпеченні суб'єктам господарювання конкурентних переваг для підвищення ефективності їх функціонування і розвитку. Менеджери, які оволоділи сучасними методами менеджменту, здатні управляти всіма видами економічних ресурсів підприємств, здійснювати обґрунтований вибір основних напрямів їх розвитку. Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною "Менеджмент", полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію менеджменту, володіти відповідними методами управління персоналом. Навчальна дисципліна "Менеджмент" належить до циклу нормативних професійно орієнтованих дисциплін за спеціальністю 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

Головною метою викладання навчальної дисципліни є оволодіння сучасними теоретичними основами менеджменту та практичними навичками прийняття управлінських рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку. Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання навчальної дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері менеджменту на підприємствах різних форм власності та галузей. Результатом вивчення навчальної дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо менеджменту суб'єктів господарювання, практична підготовка студентів та формування професійних компетентностей.

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

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять і виконання практичних завдань. Проблемні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

Після вивчення навчальної дисципліни студенти набудуть основних професійних компетентностей, що полягають у здатності до вибору

обґрунтованого підходу з формування і реалізації стратегії, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, вибору організаційної структури управління підприємством, обґрунтування дієвих методів контролю та мотивації персоналу.

Плани практичних (семінарських) занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для виконання їх на занятті.

Заняття містить проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, вирішення завдань із їх обговоренням, виконання контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. Основна мета семінарського заняття – розширення, поглиблення та закріплення теоретичних знань і спрямування їх на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, розвиток умінь та навичок, наукового мислення й усного мовлення студентів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань, їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються у процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

Змістовий модуль 1

Менеджмент: основні поняття

Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Основні етапи розвитку менеджменту; переваги та недоліки основних теорій менеджменту; основні поняття менеджменту; історія менеджменту; характеристика інтегрованих підходів до управління.

Методичні рекомендації до семінарського заняття

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні теорії менеджменту, їх особливості застосування у сучасних умовах, завдання менеджменту, причини зростання значущості менеджменту на сучасних підприємствах, його сучасні особливості для підприємств у ринкових умовах господарювання з урахуванням тенденцій глобалізації, соціалізації, гуманізації та інформатизації.

У процесі проведення семінару доповідачі за кожним питанням повинні представити презентацію, кількістю не менше десяти слайдів. Модератором семінару призначається один із студентів. До його обов'язків належить організація виступів, проведення дискусії за кожним питанням, підведення підсумків. Кількість основних доповідей за кожним питанням, які призначаються заздалегідь, повинна бути не менше двох, що визначається кількістю студентів у групі з урахуванням того, щоб всі студенти виступили як доповідачі за окремим питанням.

Теми доповідей

1. Спільні риси та відмінності між поняттями "управління" та "менеджмент".
2. Характеристика основних завдань менеджменту.
3. Сутність менеджменту як науки та мистецтва управління.

4. Коротка характеристика положень школи наукового управління (Ф. Тейлор та інші) та її внесок у науку менеджменту.

5. Основні положення адміністративної школи управління (А. Файоль та інші) та її внесок у науку менеджменту.

6. Спільні риси та відмінності в положеннях школи людських відносин (Е. Мейо та інші) та школи поведінкових наук (А. Маслоу та інші).

7. Основні положення сучасних підходів до менеджменту: процесного, ситуаційного та системного.

8. Відмінності американської та японської моделей менеджменту

9. Основні характеристики західноєвропейської моделі менеджменту.

10. Розвиток менеджменту в Україні: від М. Туган-Барановського до сучасних науковців.

11. Менеджмент і підприємництво: загальні риси та відмінності.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Причини, які спонукають вище керівництво до застосування новітніх методів і підходів менеджменту.

2. Проблеми, з якими найчастіше зіштовхуються менеджери різних рівнів управління: стратегічного, тактичного та оперативного.

3. Напрями розвитку теорій менеджменту в сучасних умовах.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Назвіть основні положення школи наукового менеджменту.

2. Охарактеризуйте основні підходи школи адміністративного менеджменту.

3. Які особливості застосування підходів школи людських відносин у менеджменті?

4. Які відмінності сучасного процесу управління на промисловому підприємстві?

5. Охарактеризуйте системний, кількісний та ситуативний підходи менеджменту, особливості їх застосування.

Рекомендована література: основна [1; 2; 6]; додаткова [20; 23].

Тема 2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: сучасні теорії менеджменту, особливості практичного застосування менеджменту, особливості сучасної парадигми менеджменту.

Завдання 2.1

Визначити обсяг товарної продукції підприємства у базовому та плановому році за такими даними (табл. 1).

Таблиця 1

Вихідні дані

Продукція	Базовий рік		Плановий рік	
	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн
А	250	16,0	265	16,0
Б	330	18,0	330	18,0
В	490	15,0	480	15,5

Визначити, за якими виробами план було виконано, а за якими – ні. Як змінився загальний обсяг товарної продукції підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання

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

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

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

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

Завдання 2.2

Розрахувати прибуток та рентабельність виробів А, Б та В. Вихідні дані наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані

Продукція	Випуск, од.	Собівартість одиниці, тис. грн	Ціна виробу, тис. грн
А	550	14,2	14,9
Б	480	13,0	14,7
В	380	15,2	16,5

Методичні рекомендації до виконання завдання

Прибуток підприємства (П) визначається як різниця між доходом підприємства (Д) та собівартістю (С). Дохід визначається як добуток ціни (Ц) виробу на обсяг виробництва в натуральних одиницях.

Відносним показником прибутку підприємства є рентабельність (Р). Рентабельність виробу визначається за формулою:

$$P = \frac{C_i - C_i}{C_i} \times 100 = \frac{P_i}{C_i} \times 100, \% \quad (1)$$

де C_i – ціна і-го виду продукції, грн;

C_i – собівартість одиниці і-го виду продукції, грн;

P_i – прибуток одиниці і-го виду продукції, грн.

Завдання 2.3

Визначити продуктивність праці робітників підприємства під час виготовлення кожного виду виробу та на підприємстві в цілому. Вихідні дані за рік наведені в табл. 3.

Вихідні дані

Варіанти	Виріб А		Виріб Б	
	Обсяг виробництва, млн грн	Чисельність персоналу, осіб	Обсяг виробництва, тис. грн	Чисельність персоналу, осіб
1	85	26	70	19
2	86	18	71	12
3	87	17	72	13
4	87	17	72	14
5	88	18	73	15
6	88	19	72	16
7	89	20	73	17
8	89	21	73	18
9	84	22	74	19
10	83	23	74	20
11	87	24	75	21
12	89	25	75	22
13	92	26	76	23
14	92	27	76	24
15	93	28	70	25
16	96	29	72	26
17	94	30	75	24
18	94	22	87	28
19	95	24	76	25
20	95	21	72	27
21	91	26	74	23
22	93	25	75	24
23	92	24	78	23
24	97	31	80	27
25	99	33	82	30
26	94	42	71	28

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Трудові показники розраховуються як за підприємством у цілому і підрозділами, так і за категоріями працівників: робочі, спеціалісти, службовці та керівники.

Продуктивність праці (ПТ) розраховується за формулою:

$$ПТ = \frac{ТП}{Ч}, \quad (2)$$

де ТП – обсяг товарної продукції у натуральному, вартісному або трудовому вираженні;

Ч – чисельність певної категорії персоналу, осіб.

2. Продуктивність праці розраховується за формулою 2. Оскільки завдання стосується річного періоду, то береться середня чисельність працівників за рік.

3. Для того, щоб визначити продуктивність праці в цілому на підприємстві, необхідно просумувати обсяг виробництва за виробами А і Б, а потім розділити отриману величину на сумарну чисельність робітників (визначену як сума робітників, зайнятих виготовленням виробів А і Б).

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Основні форми прояву сучасної парадигми менеджменту.
2. Перспективи розвитку менеджменту.
3. Основні фактори внутрішнього середовища підприємства.
4. Фактори прямого та опосередкованого впливу зовнішнього середовища.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Як ви розумієте термін "парадигма"?
2. Яка роль парадигми менеджменту в професійній діяльності менеджера?
3. Якими принциповими положеннями визначається парадигма менеджменту?
4. Як ви розумієте таку характеристику парадигми як "сучасність"?
5. Які основні напрями розвитку сучасного менеджменту?

Рекомендована література: основна [6; 11; 13]; додаткова [15; 17; 19; 27].

Тема 3. Основні функції менеджменту

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: види функцій менеджменту, методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану; сутність організаційних методів управління, їх характеристика, завдання та значення у забезпеченості злагодженої діяльності; сутність економічних методів управління, принципи їх використання, модель економічних методів управління; сутність соціально-психологічних методів управління, взаємозв'язок між функціями і методами менеджменту.

Завдання 3.1. Стимулювання робітників як елемент соціально-психологічних методів управління

На підприємстві діє відрядна форма оплати праці. У місяці 23 робочі дні. Тарифна ставка, що залежить від розряду виконаної роботи, наведена в табл. 4.

Таблиця 4

Розмір тарифної ставки

Розряди	Розмір тарифної ставки, грн
1	36,11
2	39,36
3	42,60
4	45,86
5	49,10
6	52,36

Режим роботи однозмінний, тривалість зміни 8 годин. Кожний робітник повинен за зміну виготовити 110 деталей. Оскільки робота більшою мірою ручна, то для того, щоб робітник почав виконувати норму, необхідно проробити не менш ніж півроку на підприємстві. На підприємстві діє положення про преміювання робітників, а саме: за виконання плану – 10 %; за кожний відсоток перевиконання плану – 1 %; за стаж премія нараховується таким чином (табл. 5).

Встановлення премії за стаж

Стаж, місяць	Премія за робочий день за умови виконання планового завдання, грн
4	39,5
5	36,0
6	33,5
7	30,5
8	28,0
9 та більше	26,5

Проаналізувати дану систему стимулювання, визначити її слабкі та сильні сторони. Розробити рекомендації щодо її удосконалення. Премія за перевиконання нараховується тільки за умови відсутності бракованої продукції. Максимальний розмір премії, яку може отримати працівник за результатами роботи місяця, не може перевищувати 35 %. Визначити загальну заробітну плату робочого за місяць та розмір премій на основі вихідних даних табл. 6.

Вихідні дані

Варіант	Розряд робочого	Стаж, місяців	Фактично вироблено, деталей
1	2	3	4
1	1	2	90
2	2	3	100
3	3	4	100
4	4	5	110
5	5	6	120
6	6	7	115
7	1	8	116
8	2	9	117
9	3	10	118
10	4	11	119
11	5	12	120

1	2	3	4
12	6	12	121
13	1	10	116
14	2	9	118
15	5	8	117
16	4	7	120
17	5	6	111
18	6	5	100
19	1	4	95
20	2	3	90

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для того, щоб визначити денну заробітну плату робітника за існуючою системою стимулювання, необхідно розрахувати розцінку (Р) на одну деталь:

$$P = \frac{TC \times Pz}{Hv}, \quad (3)$$

де TC – тарифна ставка, грн;

Pz – тривалість робочої зміни, годин;

Hv – норма виробітку, од.

Денна заробітна плата за існуючою системою стимулювання буде дорівнювати добутку розцінки та фактичної кількості вироблених деталей. Слід урахувати, що за перевиконання завдання (тобто більше ніж 100 деталей) необхідно нараховувати й премію.

Місячна заробітна плата – це добуток денної заробітної плати та кількості робочих днів у місяці.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Зміст і призначення регламентування та нормування.
2. Типи організаційного впливу і їх характеристика, призначення, умови використання.
3. Дії менеджерів в умовах організаційно-розпорядчих методів управління.
4. Принципи використання економічних методів управління.
5. Ефективність соціально-психологічних методів управління.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Охарактеризуйте організаційно-розпорядчі методи управління.
2. Яке призначення регламентування та нормування?
3. Охарактеризуйте систему методів управління та місце в ній економічних методів управління.
4. Що таке кредитування, види, умови використання, результати, ефективність?
5. Який склад основних економічних важелів?
6. Дайте характеристику об'єктам управління соціально-психологічними процесами.
7. Дайте характеристику функцій управління соціально-психологічними процесами.

Рекомендована література: основна [4; 6; 9]; додаткова [19; 23; 25].

Змістовий модуль 2

Функції менеджменту та процес управління

Тема 4. Організаційні структури

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: головні цілі менеджменту; основні закони та закономірності менеджменту; основні принципи менеджменту, їх склад та зміст, передання повноважень, види та типи організаційних структур.

Завдання 4.1. Принципи ефективного управління А.Файоля

Дайте характеристику принципам управління за А. Файолем. Заповніть табл. 7 (напишіть коротке пояснення для кожного принципу).

Таблиця 7

Характеристика принципів управління

Принцип	Пояснення принципу

Завдання 4.2. Принципи організації виробничого процесу

У місті працює два підприємства, що випускають виріб "А". Перше підприємство (I) – спеціалізоване. Друге (II) – диверсифіковане. Воно, окрім виробу "А", випускає також вироби "Б" і "В", що належать до інших товарних груп. Техніко-економічні показники цих підприємств у базовому періоді наведені в табл. 8.

Таблиця 8

Вихідні дані

Найменування показника	Підприємство	
	I	II
Постійні витрати виробів, тис. грн		
А	500	150
Б	–	180
В	–	165
Випуск виробів, тис. шт.		
А	100	26
Б	–	31
В	–	100
Змінні витрати на один виріб, грн		
А	10	11
Б	–	12
В	–	3
Ціна виробу, грн		
А	18	18
Б	–	20
В	–	5,5

Визначити прибуток кожного виду виробу та сумарний прибуток підприємств.

У наступному календарному періоді попит на вироби, які випускаються підприємствами I та II, змінюється. Попит на виріб "А" зменшився на N %, на виріб "Б" – змінився на $\pm K$ %, а на виріб "В" – зріс на P % (табл. 9 за варіантами).

Визначити, як зміниться прибуток від виробництва кожного виду виробів та сумарний прибуток підприємств у новому календарному періоді. Зробити оцінювання ситуації, пояснити причини зміни економічного стану підприємств. Запропонувати заходи для покращення ситуації на I та II підприємствах.

Вихідні дані

№ варіанта	N – зниження попиту на виріб "А", %	К – зміна (±) попиту на виріб "Б", %	Р – збільшення попиту на виріб "В", %
1	14	- 7	20
2	12	+ 18	23
3	14	- 10	26
4	17	+ 24	29
5	18	- 17	32
6	20	+ 30	35
7	22	+ 13	38
8	18	- 26	41
9	26	+ 39	42
10	28	- 22	37
11	30	+ 15	40
12	32	+ 21	48
13	15	- 8	22
14	17	+ 10	25
15	21	+ 14	30
16	23	- 18	21
17	31	- 20	29
18	19	+ 17	27
19	21	- 19	24
20	24	- 24	32

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

1. Визначити в базовому періоді для кожного виду виробів обсяг випуску, собівартість та прибуток.

2. Розрахувати загальний прибуток підприємства I та II у базовому періоді.

3. Порівняти загальний прибуток підприємств у базовому періоді. Визначити фактори, які спричинили різницю в прибутку підприємств.

4. Розрахувати обсяги виробництва та собівартість виготовлення виробів у наступному календарному періоді з урахування змін попиту на вироби.

5. Визначити загальний прибуток підприємства I та II в наступному календарному періоді, порівняти їх. Визначити фактори, які спричинили різницю в прибутку підприємств.

6. Запропонувати заходи для покращення ситуації на I і II підприємствах.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Закономірності менеджменту.
2. Основні завдання менеджменту.
3. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
4. Департаменталізовані та дивізіональні структури, їх відмінності.
5. Бюрократичні та механістичні організаційні структури, їх переваги і недоліки.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Які головні цілі менеджменту?
2. У чому полягає сутність основних законів менеджменту?
3. Розкрийте зміст принципів менеджменту.
4. Які існують види організаційних структур?
5. Назвіть типи організаційних структур.

Рекомендована література: основна [4; 6; 10; 13]; додаткова [15; 19; 20; 23; 25].

Тема 5. Контроль

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: процес управління; властивості процесу управління, особливості процесу управління; управлінські процедури; типологія процесів управління; етапи процесу управління, види контролю, його етапи та дії менеджерів.

Завдання 5.1

На підприємстві працює K робітників (дані обираються за варіантами табл. 10). Тривалість робочого тижня – 36 годин.

У плановому році відділ кадрів вважає доцільним збільшити чисельність робітників на 15 осіб (є можливість залучити кваліфікаційних робітників).

У свою чергу керівники ряду підрозділів вважають доцільним перейти на 40-годинний робочий тиждень.

Маркетологи прогнозують збільшення попиту на вироби підприємства на П % (дані обираються за варіантами табл. 10).

Необхідно прийняти рішення, за рахунок чого краще збільшити обсяги виробництва: збільшення кількості робітників чи збільшення тривалості робочого тижня, а також які види контролю доцільно застосувати у цьому разі.

Проаналізувати: чи зміняться основні техніко-економічні показники підприємства. Якщо зміняться, то яким чином?

Таблиця 10

Вихідні дані

Варіанти	Кількість працівників підприємства (К), осіб	Збільшення попиту, %	Варіанти	Кількість працівників підприємства, осіб	Прогнозоване збільшення попиту (П), %
1	140	8	14	125	9
2	150	7	15	135	8
3	158	11	16	144	11
4	177	10	17	148	10
5	173	12	18	147	11
6	160	11	19	155	10
7	162	13	20	161	13
8	157	7	21	168	14
9	152	10	22	163	12
10	143	10	23	157	7
11	140	9	24	156	9
12	135	10	25	148	9
13	130	9	26	144	8

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Розрахуйте зростання обсягів виробництва за умови збільшення чисельності працівників. Розрахуйте можливе зростання обсягів виробництва за рахунок збільшення тривалості робочого тижня.

2. Порівняти зростання обсягів виробництва в першому та другому варіанті та співвіднести дані з прогнозами маркетологів. Зробити висновки, яким чином для підприємства краще збільшити обсяги виробництва.

3. Проаналізуйте, в якому випадку краще збільшувати кількість робочих; чому деякі керівники вважають за доцільне збільшувати тривалість робочого тижня; які наслідки для підприємства можливі в кожному окремому випадку. Запропонуйте види контролю, які доцільно застосовувати під час виконання виробничих завдань.

Завдання 5.2

Підприємство випускає вироби А, Б та В, які користуються попитом. У плановому році можливо збільшити обсяг виробництва продукції на 7 %. Додатково можна випускати будь-які вироби. Водночас поставлено завдання максимізувати рентабельність виробництва на підприємстві в цілому. Вихідні дані наведені в табл. 11.

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

Таблиця 11

Вихідні дані

Вироби	Ціна виробу, грн	Розмір прибутку на одиницю виробу, грн	Кількість випуску виробів, од.
А	3 650	470	Дані табл. 12
Б	2 050	270	
В	3 010	332	

Таблиця 12

Кількість випуску виробів

Варіанти	Кількість випуску виробів, од.		
	А	Б	В
1	2	3	4
1	6 200	6 800	4 950
2	4 150	4 200	3 900
3	7 100	6 900	6 000
4	2 600	5 800	3 600

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

Методичні рекомендації до виконання завдання

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

$$P = \frac{\Pi_i}{C_i} \times 100, \quad (4)$$

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

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

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

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

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

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

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Управлінський цикл.
2. Управлінські процедури.
3. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень щодо критеріїв контролю.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Охарактеризуйте учасників, предмет та засоби здійснення управлінського процесу.
2. Охарактеризуйте управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
3. Розкрийте поняття успішності діяльності підприємства.
4. У чому відмінності централізованого та децентралізованого контролю?
5. Які дії менеджерів у процесі контролю?
6. Установлення стандартів у процесі контролю: переваги і недоліки.
7. Які основні критерії контролю залежно від його видів?

Рекомендована література: основна [5; 7; 10; 12]; додаткова [16; 19; 20; 24; 25].

Тема 6. Мотивація

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття мотивації, її види, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, практичні рекомендації менеджерам для ефективного здійснення процесу мотивації персоналу.

Завдання 6.1

Фірма "PPP" пропонує громадянам високі заробітки у валюті. Праця легка; треба розповсюджувати за долари чудодійний лікувальний засіб, але не тільки продавати – кожен завербований розповсюджувач чудозасобу сплачує фірмі певний вступний внесок. Потім він має знайти ще декілька бажаючих працювати: їх внески компенсують його витрати. Усі вони отримують право продажу лікувального засобу на пільгових умовах (зі знижкою) і право заробляти бажану валюту.

Необхідно:

1. Надати пропозиції з мотивування працівників: критерії, методи, види мотивації.
2. Розкрити моральну та етичну сторону даної ситуації.

Завдання 6.2

Ви знаходитесь на посаді генерального директора акціонерної компанії "Мовіль", до складу якої входять декілька підприємств. Головне підприємство акціонерної компанії "Мовіль" впродовж останніх кількох років одержує зі спеціалізованого заводу з переробки пластмас комплектуючі пластмасові деталі, котрі йдуть на складання виробу з основної номенклатури – приладу "М-110". Договірна ціна приладу становить 12 000 грн. У свою чергу АК "Мовіль" постачає заводу з переробки пластмас штампи і прес-форми. Партія пластмасових ручок вмикання приладу "М-110" за ціною 20 грн за одиницю розміром 10 000 одиниць надійшла на головне підприємство в першому кварталі поточного року. При цьому 20 % партії виявились виготовленими з відхиленнями від встановленого стандарту за одним параметром – зовнішнім діаметром деталі. Ви маєте інформацію, що на черговій нараді у директора головного підприємства йшлося про нестандартні деталі. Причому керівники відповідних структурних підрозділів висловили різні думки. Основні з них зводилися ось до чого.

Прилад "М-110" нещодавно пройшов обов'язкову сертифікацію. Установлення на ньому нестандартної ручки дещо погіршить його зовнішній вигляд, а можливо – це ще треба перевірити – й ускладнить дії оператора-контролера. На що у споживачів продукції можуть виникнути претензії.

Це не перше порушення постачальником вимог чинного стандарту. Вочевидь необхідно застосувати передбачені чинним законодавством штрафні санкції за порушення договірних зобов'язань щодо постачання продукції необхідного асортименту та якості.

Треба враховувати, що відхилення від установлених чинним стандартом вимог є незначним і в кінцевому підсумку не впливатиме помітно на якість (дизайнову характеристику) приладу.

Для виконання виробничої програми першого кварталу не вистачає 800 стандартних ручок вмикання приладу (з урахуванням наявного їх запасу). Постачальник запевнив, що може здійснити заміну нестандартних пластмасових деталей на початку другого кварталу поточного року.

Зрештою необхідно врахувати той факт, що через непередбачений капітальний ремонт фрезерного верстата з числовим програмним управлінням у філії АК "Мовіль" підприємство не зможе виконати в першому кварталі зобов'язання надати дві складні прес-форми спеціалізованому заводу з переробки пластмас.

Запитання

1. Сформууйте необхідні, на вашу думку, заходи з мотивації всіх категорій працівників.
2. Проаналізуйте виробничо-господарську ситуацію, що склалася на підприємствах-суміжниках, зробіть відповідні висновки.
3. Оцініть дієвість можливих економічних санкцій стосовно порушення вимог чинного стандарту.
4. Визначите ймовірні дії місцевого центру стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України за ситуації, що склалася на підприємствах.

Завдання 6.3

Робітник-відрядник за місяць відпрацював 155 людино-годин та випрацював 188 нормо-годин. Розряд роботи – 4, тарифна ставка – 45,8 грн/год. Робітник працює на підприємстві з лютого 2009 року.

Виробниче завдання робітнику встановлено на рівні 120 % виконання норм часу. Оплата праці здійснюється за відрядно-преміальною системою. Дані щодо норм часу та їх виконання обираються за варіантами (табл. 13).

Таблиця 13

Вихідні дані для вирішення завдання

Варіанти	За місяць		
	Відпрацьовано людино-годин	Випрацьовано нормо-годин	Встановлене виробниче завдання, % виконання норм
1	155	188	120
2	160	205	124
3	144	174	115
4	176	205	110
5	136	189	130
6	152	220	135
7	168	209	115
8	144	190	125
9	152	207	130
10	175	210	135
11	150	175	120
12	148	180	125
13	162	192	120
14	174	200	120
15	180	207	118
16	156	190	125
17	161	183	115
18	163	190	120
19	158	200	125
20	162	195	118
21	172	196	125
22	180	215	120
23	185	205	115
24	174	200	110
25	166	180	110
26	168	185	115

Необхідно:

- 1) розрахувати заробітну плату робітника за місяць;
- 2) оцінити діючу систему оплати праці робітника.

Під час проведення аналізу системи врахувати, що робітники незадоволені тим, що:

виробничі завдання, що встановлюються на півроку на основі виробітку норм робітника за минулі 6 місяців, можуть збільшитися, а відносна величина премії (25 %) залишається незмінною;

за незначне невиконання виробничого завдання (іноді, як вважають робітники, не з їх провини) премія не виплачується;

за перевиконання виробничого завдання додаткової премії немає;

надбавка за стаж роботи занадто велика. Так вважають робітники, які нещодавно працюють на підприємстві.

Невдоволені діючою системою оплати праці й майстри. Вони вважають, що система оплати не враховує таке:

зниження премій у випадку, якщо робітник не здає свою роботу контролеру за першою вимогою. Випадки нездачі роботи за першою вимогою стають все більш частішими;

не завжди робітники працюють рівномірно. Випадки невиконання робочими змінних завдань стають частішими. У середньому протягом місяця не виконується 4 – 6 % змінних завдань. Це порушує ритмічність виробництва. При цьому місячні завдання робочі виконують всі (за поодинокими винятками), а значить всі отримують премію за виконання місячного виробничого завдання;

виконання місячного виробничого завдання досягається шляхом перевиконанням змінних завдань у деякі дні.

На підприємстві стали частішими випадки прогулів. У середньому 2 – 3 дні на місяць робітники не виходять на роботу, не маючи на це поважних підстав, часто навіть не попереджуючи про це.

Звільнити більшість робітників за прогули неможливо, оскільки на ринку праці існує дефіцит хороших токарів, фрезерувальників та робочих аналогічних спеціальностей.

Необхідно надати пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи оплати праці.

Звернути увагу на певні фінансові обмеження: не можна перевищити існуючий фонд оплати праці. Це означає, що згідно з запропонованою системою робітник не може отримувати велику заробітну плату.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначити розмір відрядного заробітку робітника.
2. Розрахувати тарифний заробіток з урахуванням надбавки за стаж роботи.

3. Визначити, чи було виконано місячне виробниче завдання. Якщо завдання було виконано, то розрахувати розмір премії.
4. Остаточо розрахувати місячну заробітну плату робітника.
5. Проаналізувати діючу систему оплати праці робітника.
6. Дати пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи оплати праці.

Завдання 6.4

Робітник виробив за місяць 225 нормо-годин, а відпрацював – 180 людино-годин. Він виконував роботи 4-го і 5-го розрядів. При цьому робота за 4-им розрядом склала 80 % від загальної виконаної роботи. Тарифна ставка 1-го розряду – 36 грн, тарифні коефіцієнти наведені в табл. 14.

Таблиця 14

Тарифна сітка

Розряди	1	2	3	4	5	6
Тарифний коефіцієнт (К)	1,0	1,1	1,22	1,3	1,41	1,52

Необхідно визначити місячну заробітну плату робочого, якщо премії нараховуються в розмірі 10 % від відрядного заробітку за виконання норм часу і 0,5 % за кожен відсоток перевиконання норм.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначити розмір відрядного заробітку робітника з урахуванням виконання роботи за двома розрядами.
2. Розрахувати відсоток виконання норм часу робочого. Визначити, чи було виконано місячне виробниче завдання. Якщо завдання було виконано, то розрахувати розмір премії.
3. Остаточо розрахувати місячну заробітну плату робітника.
4. Проаналізувати діючу систему оплати праці робітника.
5. Дати пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи оплати праці.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Основні фактори, що зумовлюють наявність ієрархії потреб працівників.
2. Відмінність змістовних і процесуальних теорій мотивації.

3. Сутність поняття валентності.
4. Взаємовплив між результатами та винагородою за працю.
5. Імовірність отримання винагороди, що є значущою для виробника.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте зміст теорії мотивації А. Маслоу.
2. Розкрийте зміст теорії мотивації Г. Макгрегора.
3. Розкрийте зміст теорії мотивації Врума-Йеттона.
4. Охарактеризуйте практичні заходи менеджерів для підвищення рівня умотивованості працівників.
5. Перелічіть види потреб і заохочень.
6. Назвіть і охарактеризуйте основні види премій.
7. Дайте характеристику поняттю "кафетерій" як методу мотивації.
8. Назвіть сфери та умови використання теорій мотивації.
9. Охарактеризуйте сутність і види способів мотиваційного впливу.

Рекомендована література: основна [6; 7; 9; 12]; додаткова [15; 27; 33].

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

Методичні рекомендації вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: традиційні та сучасні форми впливу та влади; особистісний, поведінковий та ситуаційний підходи до вибору стилю лідерства; основні риси менеджерів, які характеризують менеджера як лідера; національні та міжнародні традиції у формуванні рис менеджерів для набуття ними лідерських якостей.

Методичні рекомендації до семінарського заняття

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: портрет сучасного управлінця, вплив лідера-керівника на результати діяльності організації, особисті цінності керівника, критерії успішності сучасного управлінця, сучасні тенденції у менеджменті.

У процесі проведення семінару доповідачі за одним із обраних питань повинні представити презентацію, кількістю не менше десяти слайдів. Під час вибору першої теми доповіді студенти обирають самостійно історію будь-якого менеджера, яка є їм цікавою.

Теми доповідей

1. Відомі та успішні менеджери України: шлях до успіху.
2. Вирішення сучасних проблем менеджменту на підприємстві.

Завдання 7.1

Ви знаходитесь на посаді менеджера з виробництва машинобудівної фірми "Ензім", яка має намір здійснити реконструкцію основних і допоміжних цехів. У зв'язку з цим постає проблема придбання чи виготовлення власними силами технологічного устаткування універсального типу, спеціальних агрегатів і машин та унікальних засобів автоматизації виробництва й управління. Задля практичного вирішення проблеми вам подали на розгляд три варіанти дій:

придбати необхідну сукупність технологічного устаткування і технічних засобів автоматизації на ринку засобів праці;

замовити виготовлення всієї сукупності необхідного виробничого обладнання відповідним вітчизняним та (чи) іноземним підприємствам;

виготовити потрібний комплект технологічного устаткування та засобів автоматизації власними силами. Причому в цьому випадку можливі варіанти:

скласти всю сукупність обладнання з готових складальних одиниць (вузлів і деталей), що придбані у відповідних товаровиробників на комерційній основі;

виготовити всі складальні одиниці самому від початку до кінця;

частину вузлів (деталей) виготовити власними силами, а іншу купити у відповідних виробників.

Спираючись на наведену характеристику ситуації *необхідно*:

запропонувати найбільш адекватні, на вашу думку форми влади і впливу, які забезпечать підвищення ефективності діяльності підприємства;

виявити переваги та вразливі місця альтернативних варіантів технічного переоснащення основних і допоміжних цехів машинобудівної фірми;

економічно обґрунтувати найпривабливіший варіант технічного переоснащення та реконструкції цехів підприємства;

проілюструвати вибір найсприятливішого варіанта технічного переоснащення цехів фірми з використанням умовних цифрових даних щодо різних типів устаткування.

Завдання 7.2

Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) України посідає сьоме місце у світі з виплавки сталі й третє з експорту сталі. Він охоплює понад 400 підприємства, причому значну частину галузі становить чорна металургія (350 підприємств): гірничозбагачувальні комбінати, заводи з виробництва чорних металів, коксохімічні й трубні заводи. Обсяги продукції цієї галузі досягають 30 % від загального виробництва, вона забезпечує 40 % валютних надходжень, у галузі зайнято приблизно 10 % працюючих. Тому чорна металургія має для України надзвичайно велике економічне й соціально-економічне значення.

Серед шахт, які є основними постачальниками сировини для металургії, є відносно рентабельні, але є й такі, які підлягають закриттю. Однак процес спорудження нового підприємства з видобутку корисних копалин підземним способом становить 7 – 10 років, а витрати на утримання закритої шахти – близько 25 % від амортизаційних відрахувань аналогічної, але діючої. Тому необхідні обґрунтовані й зважені варіанти їх подальшого існування.

Унікальність України полягає в тому, що вітчизняна металургія практично повністю забезпечена сировиною. Для стабільної роботи металургійних гігантів необхідно створити можливості, за яких їм належали б і гірничозбагачувальні комбінати, і підприємства коксохімії. Це дозволило б власникам підприємств уникнути тиску з боку гірничо-здобувальних комплексів, вкласти кошти в розвиток покладів і відмовитися від імпорту сировини з Росії. Крім того, одним з ефективних заходів щодо залучення в металургію додаткових засобів на модернізацію могла б стати амністія капіталів, вивезених з України. Підприємці вітали б такий крок, тому що на депозитах у закордонних банках, які пропонують низький відсоток, гроші не працюють так, як вони могли б працювати в українській економіці. Власники, які вкладають кошти в модернізацію підприємств, зацікавлені в тому, щоб амортизація нового й дорогого встаткування проходила в прискореному темпі. Це дозволило б зменшити податкове навантаження на комбінати й звільнити додаткові засоби на модернізацію. У деяких країнах держава взагалі компенсує стратегічно важливим підприємствам засобу на відновлення виробництва.

Важливим є питання фінансування наукових досліджень у галузі металургії, причому українську науку доцільно підтримувати за такою схемою: держава фінансує фундаментальні дослідження, а бізнес — прикладні. Усі ці заходи могли б прискорити приплив коштів на промислові підприємства для їхньої модернізації. У цей час власники підприємств впроваджують тільки ті проекти, які сприяють поліпшенню якості традиційної продукції, зменшенні собівартості й збільшенню обсягів виробництва.

Витиснення з Південно-Східної Азії – наслідок технічного застою української металургії. Якщо раніше Україна ще конкурувала за собівартістю з китайськими заводами, то останнім часом навіть вони суттєво обійшли українську металургію за цим критерієм. Висновок може бути один: тотальне переоснащення галузі в найкоротший термін. Маючи зручне географічне положення, близькість джерел сировини, українські підприємства не провели вчасно технічне переоснащення. Зношування основних фондів у галузі перевищує 60 %, а суми, які вкладалися, були меншими за мінімально необхідні.

У розвинених країнах на реконструкцію виробничих потужностей інвестується близько 25 – 35 дол. США на тонну сталі. В Україні всі власники металургійних комбінатів вклали 600 млн дол. США, тобто 1 516 дол. США на кожен тонну. А якщо врахувати, що половина цих засобів спрямовується на підтримання встаткування в робочому стані, то реальні інвестиції в його відновлення склали лише 7 – 8 дол. США на тонну. У таких ситуаціях технологічне відставання України вимірюється десятками років. Наприклад, Франція почала реформування металургійної галузі ще з кінця 70-х років. Протягом 10 – 15 років вкладення французьких металургів щорічно перевищували 2 млрд дол. США або 80 дол. США на тонну.

Результат: сьогодні французькі металургійні комбінати є одними з найефективніших у світі: майже вся сталь плавиться конверторним способом. В Україні 45 % металу виходить зі старих мартенівських печей. Але слід зазначити, що українська сталь за своїми технічними характеристиками не поступається світовим аналогам. Українські мартени, завдяки раціоналізаторським досягненням, доведені до досконалості. Модернізація металургійних заводів – витратний процес.

Можна виокремити два напрями модернізації виробництва: технічний та енергетичний. Очевидно, що одночасно замінити всі мартенівські печі на конвертери й електроплавильні установки неможливо. Потрібний перехідний варіант, адаптований до українських реалій. Одним із них може стати використання установок типу "піч-ковш" і безперервного розливу сталі. У цьому випадку мартенівська піч потрібна лише для одержання дешевого металевого розплаву, а доведення до необхідних властивостей здійснюється на сучасних установках. В українських умовах це найбільш доступний матеріал. Цим шляхом пішли Єнакіївський і Алчевський металургійний комбінати, а також Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф. Дзержинського.

Кардинально зменшити енерговитратні можна шляхом використання сталепрокатних модулів. Це автоматизований процес, який поєднує безперервне лиття й прокат без додаткового нагрівання.

На перший план виходить проблема експортної залежності української металургії. Сьогодні в країні залишається не більш 20 % виробленої металопродукції, тоді як у Росії гарантований збут становить 50 – 60 %. Втрати українських виробників через кон'юнктурні коливання значні.

Однією з найважливіших проблем у металургії є управління персоналом. Теоретично в цій сфері можна було б заощадити чималі гроші. Сьогодні загальною тенденцією стало скорочення кількості зайнятих у металургії: за останні 25 років металургійна промисловість Великобританії скоротилася на 82 % робочих місць, Франції – 75 %, США – 66 %, а обсяги виробництва вирости. Це означає, що й в Україні робочі місця у гірничо-металургійному комплексі будуть скорочуватися. Наприклад, на думку керівництва Дніпровського металургійного комбінату, третина працюючих є баластом (19 тис. працюючих). Людей залишають на робочих місцях лише для того, щоб уникнути соціального вибуху.

Запитання

1. Чи існує конфлікт між власниками великих металургійних комплексів і державою? Які форми влади та впливу доцільно використовувати власникам для умотивування окремих категорій працівників?

2. Яке місце займає гірничо-металургійний комплекс у стратегії держави і які варіанти базових стратегій можуть обрати металургійні підприємства України?

3. Яка базова стратегія розвитку може вплинути на діяльність підприємства в галузі?

4. Яка зі стратегій скорочення є найбільш ефективною для підприємства:

- реорганізація;
- скорочення витрат;
- ліквідація.

5. Які варіанти стратегії конкуренції можуть бути ефективними для підприємств ГМК України?

6. Яка з конкурентних стратегій є пріоритетною під час виходу на зовнішні ринки?

7. Які фактори мають вирішальний вплив на діяльність підприємств гірничо-металургійного комплексу: ринкові, виробничі, соціально-політичні, глобалізаційні?

8. Яка проблематика є пріоритетною під час реалізації стратегії розвитку підприємств ГМК: соціальні проблеми в регіоні, мінімізація виробничих витрат, підвищення рівня державної підтримки?

9. Які заходи сприяють збільшенню реалізації продукції гірничо-металургійного комплексу на внутрішньому ринку?

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Традиційні форми влади та впливу.
2. Особливості форми влади "участь" та "переконання".
3. Модель Фідлера як інструмент вибору стилю управління.
4. Модель Мітчела і Хауса як інструмент вибору стилю управління.
5. Модель Харсі і Бланшара як інструмент вибору стилю управління.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. У чому полягає сутність демократичного стилю управління?
2. У чому полягає сутність ліберального стилю управління?
3. Яка сутність авторитарного стилю управління?
4. Охарактеризуйте управлінську решітку як інструмент стилю управління.

Рекомендована література: основна [3; 5; 11]; додаткова [16; 18; 22; 26].

Тема 8. Управління конфліктами та стресами

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття і види конфліктів, фактори впливу на перебіг конфліктної ситуації, методи вирішення конфліктів, поняття стресу, фактори впливу на виникнення стресової ситуації, методи уникнення або зменшення негативного впливу стресу.

Завдання 8.1

IDSGroup – холдинг, створений наприкінці 2004 року у результаті об'єднання чотирьох компаній: ЗАТ "Індустріальні й дистриб'юторські системи" (ІДС), ВАТ "Нова", Миргородського заводу мінеральних вод і Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар".

Переговори з об'єднання продовжувалися близько двох років. Було розглянуто кілька варіантів об'єднання, рішення приймалося з погляду вартості акціонерного капіталу. Власник ВАТ "Нова" і Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар" вважав, об'єднання з ІДС буде більш результативним, об'єднання з будь-якою іншою компанією не дасть такої синергії, як у випадку об'єднання "Миргородської" і "Моршинської". До такого рішення, не залежно від українських потенційних партнерів, прийшли експерти компанії *Mckinsey*. Крім того, на кінцевий результат позитивно вплинуло те, що думка акціонерів, пов'язана з умовами роботи, керування бізнесом, баченням подальшої стратегії, збігалася з думкою власників даних компаній. У результаті були об'єднані популярні українські бренди мінеральної води: "Миргородська", "Моршинська", "Старий Миргород", "Аляска", "Сорочинська", а також імпортована із Грузії "Боржомі". У 2005 році було ініційоване об'єднання ще й "Трускавецької".

Фахівці *IDSGroup* уточнюють, що процес об'єднання ще не завершено. Процес об'єднання для кожної структури – індивідуальний, а стандартних рекомендацій бути не може. Практика показує, що об'єднання – процес не завжди позитивний. Статистика об'єднань свідчить, що близько 70 % об'єднань закінчуються не вдало і якби існував єдиний рецепт об'єднань, то цей показник був би значно кращим. При цьому існує ряд рекомендацій, якими слід керуватися під час об'єднання:

1) обов'язково повинне бути єдине бачення загальної стратегії засновниками обох компаній, погоджене з топ-менеджером;

2) недопущення втрати цінних працівників. Важливо, щоб у цей період не почалися масові звільнення топ-менеджерів.

На сьогодні холдинг складається із чотирьох компаній. У цій ситуації було здійснене об'єднання бізнесів: виробництво (складається із двох заводів); другий бізнес – дистриб'юторський; третій – доставка води в кулерах ("Моршинська" і "Старий Миргород"). Цими бізнесами управляє апарат, який здійснює керування окремими функціональними сферами: маркетингом, виробництвом, логістикою і т. д. До об'єднання на кожному підприємстві були аналогічні напрямки управлінської діяльності, тому найважливішим завданням керівництва була консолідація їх діяльності й спрямовування її в єдине русло. Тепер на підприємствах здійснюється локальне керування процесами, а заводи підпорядковуються директору з керування виробництвом (раніше на підприємствах були посади генеральних директорів). В організаційній структурі не передбачено, що за один завод відповідає один керівник. Нині діє єдина організаційна структура для всього бізнесу, але вона зорієнтована за напрямками діяльності.

До об'єднання на підприємствах працювало понад 3 000 осіб, у цей момент – на 300 осіб менше. Керівництво вважає, що зуміло зберегти кращих працівників. Дуже важливо було забезпечити ефективний вибір персоналу: претендентів на вакантні посади оцінювала спеціально створена комісія.

Процеси об'єднання вимагали детального вивчення ситуації й обґрунтування, що обумовило доцільність залучення консалтингових компаній. Так, керівництво звернулося до консалтингових послуг під час вирішення двох проблем: розроблення стратегії об'єднання бізнесу; вирішення кадрових питань і психології об'єднання.

Крім того, керівництво окремо зверталося за консультацією до компанії *Mckinsey* під час оцінювання синергії об'єднувачого процесу. У майбутньому *IDSGroup* почне співробітництво з консультантами з питань посилення командного духу працівників холдингу. Керівництво холдингу звернуло увагу на те, що після об'єднання компаній загальний настрій команди не виглядає дружним і об'єднаним.

Керівництво *IDSGroup* стверджує, що до злиття на підприємствах функціонували дві дуже сильні команди, причому не тільки з професійного погляду, але й з мотиваційного. Тепер діє єдина команда, яка у професійному плані виглядає сильніше, однак у мотиваційному відстає від кожної із двох, що працювали окремо. Керівництво *IDSGroup* вважає:

"Щоб усі звикли працювати як одна команда, необхідний час. Перед нами стоїть завдання створити об'єднану й орієнтовану на успіх команду, яка буде розуміти з півслова, підстраховувати, оперативно вирішувати питання".

Закономірно, що злиття компаній вимагає коректування планів, а формування єдиної стратегії збіглося з моментом об'єднання топ-менеджменту. Керівництво визнає, що процеси стратегічного керування в холдингу не відповідають повною мірою сучасним вимогам, тому що орієнтовані на бюджетне керування, за якою, у першу чергу, враховуються лише внутрішні фактори, а зовнішні (політика конкурентів, вплив державних інститутів тощо) – мають вторинне значення. Керівництво холдингу розуміє, що діючи в рамках затвердженого бюджету, воно втрачає можливість оперативно реагувати на зміну ситуації. Така ситуація вимагає створення механізму постійного коректування бюджету.

Практика показує, що директорів, у першу чергу, цікавлять цифри, однак рішення, які необхідно ухвалювати, не завжди добре відображаються в цифрах. Якщо члени ради директорів не втручаються в оперативну діяльність, то їм важко бути в курсі всього, що відбувається в компанії щодня. Вирішення цієї проблеми вимагає чіткої координації діяльності, погоджених дій генерального директора і його заступників, а також постійної взаємодії з радою директорів.

З іншого боку, засновники холдингу завжди прагнуть одержати швидкий ефект синергії й не завжди враховують той факт, що об'єднання декількох професіоналів не гарантує моментального об'єднання їх розуму й емоцій. "У персоналу завжди є два критерії – мотивація й професіоналізм. Мотивація завжди низька на першому етапі об'єднання. У момент об'єднання для працівників важлива безпека. Не варто забувати про поінформованість персоналу. У процесі об'єднання люди перестають почувати себе впевнено, їм необхідні гарантії збереження робочих місць, прозорість рішень, чіткість у поданні інформації" – підкреслює генеральний директор холдингу.

Запитання

1. Чому під час створення холдингу виникли проблеми формування єдиної команди? Можна вважати причиною скритого конфлікту той факт, що раніше об'єднані підрозділи були конкуруючими компаніями?

2. Об'єднання компанії – це більше фінансова чи психологічна проблема?

3. У чому проявляється ефект синергії від створення холдингу?
4. Які конкурентні переваги були втрачені під час створення холдингу?
5. Які види конфліктів можуть виникнути під час злиття підприємств?

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Поняття деструктивного та конструктивного конфліктів.
2. Основні етапи вирішення конфліктної ситуації.
3. Процес перетворення деструктивного конфлікту в конструктивний.
4. Здоровий образ життя як метод уникнення стресових ситуацій. Його обов'язкові компоненти.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Назвіть моделі виникнення конфліктних ситуацій.
2. Опишіть види конфліктів залежно від сфери їх виникнення та кількості осіб, що беруть участь у його розгортанні.
3. Які фактори впливають на виникнення стресового стану працівників?
4. Назвіть особистісні методи зменшення негативного впливу конфліктів на персонал.
5. Які структурні методи зменшення негативного впливу конфліктів на персонал?

Рекомендована література: основна [3; 4; 11]; додаткова [16; 18; 22; 26].

Тести для самоконтролю

1. Менеджмент – це:
 - а) сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення його ефективності і збільшення прибутку;
 - б) сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством із розроблення нової продукції, збуту товару, надання послуг і ціноутворення на основі комплексного обліку процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі організації;

в) цілеспрямований інформаційний вплив однієї системи на іншу з метою зміни її поведінки в певному напрямі;

г) сукупність правил, процесів і дій, що забезпечують форму і порядок поєднання праці й елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

2. Що є об'єктом науки управління:

а) система державного управління;

б) суб'єкти та об'єкти управління;

в) відносини управління;

г) система наукових категорій управління.

3. Управління виробництвом – це:

а) сукупність послідовних дій управлінського персоналу для досягнення цілей організації;

б) сукупність дій щодо визначення цілей для об'єктів управління, на основі збирання інформації;

в) сукупність дій щодо формування і прийняття управлінських рішень;

г) сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей для об'єктів управління, їх фактичного стану на основі реєстрації та оброблення відповідної інформації, формування і прийняття управлінських рішень.

4. Зворотний зв'язок – це:

а) реакція підлеглих на розпорядження керівництва;

б) будь-який спосіб отримання результатів дій, у том числі управлінських.

5. Які цілі системи управління належать до цілей вищого рівня:

а) забезпечення високої якості праці;

б) забезпечення ефективності виробництва;

в) забезпечення якості продукції та послуг;

г) соціальна мета;

г) зростання обсягу реалізації продукції та послуг;

д) вивчення ринку?

6. Застосування стратегічного планування:

- а) заохочує керівництво до формування перспективного мислення;
- б) ілюструє тісну взаємозалежність обов'язків усіх рівнів керівників;
- в) веде до чіткішої координації зусиль у фірмі;
- г) дає можливість встановити показники діяльності фірми для по-

дальшого контролю:

г) робить фірму більш підготовленою до раптових змін ситуації ринку.

7. Місія комерційної організації – це:

- а) отримання прибутку;
- б) чітко виражена причина її існування, що визначається напрямом її діяльності;
- в) виживання організації.

8. Визначити правильну послідовність етапів алгоритму програмно-цільового управління:

- а) корекція результатів;
- б) розроблення плану-бюджету;
- в) систематичний контроль;
- г) формування цілей.

9. Яка різниця між поняттями "менеджмент" та "управління":

- а) немає ніякої різниці;
- б) управління є більш широким поняттям;
- в) формальне і неформальне спілкування;
- г) управління є частиною менеджменту;
- г) нічого з названого?

10. Визначити основні рівні менеджменту:

- а) технічний, адміністративний, рівень соціальних структур;
- б) вища ланка, середня ланка, низова ланка.

11. Що є перевагою децентралізації в управлінні:

- а) забезпеченість цілісності, порядку, погодження дій;
- б) право приймати рішення надається тому керівнику, який безпосередньо займається цим питанням;

- в) поліпшення контролю та аналізу;
- г) поліпшення планування та мотивації діяльності?

12. До соціально-економічних факторів належать:

- а) економічні цілі та завдання, що стоять перед підприємством, ступінь розвитку самоуправління, виробнича структура підприємства;
- б) кількість робітників, обсяг виробленої продукції, кваліфікація кадрів, рівень спеціалізації;
- в) форма власності, економічні цілі та завдання, обсяг виробленої продукції, кількість робітників;
- г) форма власності, умови праці, складність технологічного процесу, типи торгівельних одиниць.

13. Одним із найпоширеніших стилів і принципів управління є управління на основі контролю. Воно використовується, коли:

- а) передбачається стабільний розвиток на перспективу; застосовується фінансовий контроль;
- б) коли передбачається на перспективу розвиток таких самих тенденцій, як і в минулому періоді; застосовується складання поточних бюджетів, бюджетів капіталовкладень, цільове управління, довготермінове планування;
- в) стають очевидними нові тенденції розвитку, що вимагають прийняття нових стилів і принципів управління; коли застосовується вироблення нових стратегічних позицій, розроблення стратегічних планів за періодами;
- г) виникають непередбачені обставини і тенденції розвитку; під час використання ранжування стратегічних завдань.

14. Якщо у виробничому процесі одночасно виконуються операції технологічного процесу, то до якого принципу належить організація виробництва:

- а) безперервного;
- б) паралельного;
- в) прямого?

15. Охарактеризуйте структурні принципи формування системи управління організації:

- а) делегування;
- б) демократизації;
- в) централізації;
- г) децентралізації.

16. Головні фактори, які впливають на затрати праці:

- а) тип виробництва, рівень спеціалізації обладнання і оснащення, повторення виконуваних робіт, кваліфікація робітників;
- б) організація виробництва і праці;
- в) характеристика технологічних особливостей та організації нормативних процесів.

17. Головна умова прийняття управлінського рішення:

- а) застосування спеціальних методів та підходів;
- б) наявність декількох варіантів розрахунків;
- в) наявність чіткої мети діяльності;
- г) наявність ПЕОМ.

18. Децентралізація управління – це:

- а) розподіл праці між ланками, які знаходяться на одному рівні управління;
- б) розподіл праці між робітниками апарату управління, які працюють у різних ланках на різних рівнях управління;
- в) процес передання функцій, прав та повноважень із вищих на нижчі ланки управління.

19. Що є перевагою централізованого управління:

- а) стимулювання ініціативи нижчих ланок управління;
- б) допомога молодому керівнику підготуватися до більш високої посади;
- в) поліпшення контролю і координації діяльності нижчих ланок?

20. Для якої країни є характерним принцип "довічного найму":

- а) Швеції;
- б) Японії;

- в) США;
- г) Китаю.

21. Процес делегування повноважень – це:

- а) лінійна послідовність команд в організації;
- б) передання повноважень виконавцю, який бере на себе відповідальність за них;
- в) встановлення лінійних та функціональних повноважень;
- г) прийняття та реалізація управлінського рішення.

22. Засоби впливу на робітників та виробничі колективи є цілком, які забезпечують координацію їх діяльності у процесі досягнення поставленої мети, – це:

- а) принципи менеджменту;
- б) функції менеджменту;
- в) методи менеджменту;
- г) види менеджменту.

23. Функції управління – це:

- а) специфічні види управлінської діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення мети організації;
- б) основні правила управління, застосування яких забезпечує ефективне управління;
- в) стабільні дії, що повторюються у діяльності суб'єкта управління;
- г) види управлінської діяльності, які виконує суб'єкт управління.

24. Загальні функції управління – це:

- а) функції, що виконуються лінійними та функціональними керівниками;
- б) функції, що виконуються спеціалістами апарату управління;
- в) типові функції для будь-якого управлінського процесу, що виконуються органами управління всіх організацій незалежно від їх призначення, форми власності;
- г) функції, що виконуються конкретними підрозділами залежно від специфіки їх діяльності.

25. Планування – це:

- а) розроблення спеціальних документів, що визначають конкретні етапи підприємства щодо здійснення прийнятих рішень;
- б) процес прийняття рішень, що дозволяють забезпечити досягнення цілей;
- в) розроблення офіційного документа, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства;
- г) процес вивчення нових шляхів та методів удосконалення дій у процесі управління.

26. Комунікація – це:

- а) зв'язуючий процес, необхідний для управлінської дії;
- б) цикл оброблення і руху документів;
- в) процес оброблення і передання на різні рівні управлінської інформації.

27. Яка функція управління передбачає розроблення цілей та завдань управління:

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

28. Прийняття яких управлінських рішень пов'язано з певним ризиком:

- а) управлінське рішення в певних умовах;
- б) управлінське рішення в умовах невизначеності;
- в) управлінське рішення в імовірних умовах;
- г) управлінське рішення в умовах неспівпадіння інтересів?

29. Визначити функцію, яка відображає стратегію об'єкта управління:

- а) планування;
- б) прогнозування;
- в) аналіз;
- г) регулювання;
- г) облік;
- д) стимулювання.

30. Мотивація – це:

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності, що забезпечує досягнення цілей організації;
- б) розподіл конкретних завдань серед працівників з метою ефективного вирішення завдань виробництва;
- в) послідовність взаємопов'язаних дій керівника і підлеглих у процесі досягнення поставленої мети;
- г) вид діяльності керівника організації, спрямованої на оптимізацію виконання певної роботи.

31. Конфлікт – це:

- а) відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами;
- б) загальні закономірності виникнення, розвитку і завершення конфліктів;
- в) конкретна матеріальна цінність, соціальна або духовна цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва опоненти;
- г) ефективні способи розв'язання широкого діапазону проблем, що виникають в організації.

32. Об'єктом конфлікту є:

- а) найгостріший спосіб вирішення значущих суперечностей, які виникають у процесі соціальної взаємодії;
- б) конкретна матеріальна цінність, соціальна або духовна цінність, володінням або користуванням якою прагнуть обидва опоненти;
- в) наявність суперечності між суб'єктами взаємодії;
- г) конфлікти різних рівнів; внутрішньоособисті соціальні та інші конфлікти.

33. Предметом конфлікту може бути:

- а) конкурентний тип соціальної взаємодії;
- б) комбінація розвитку організації;
- в) об'єктивно існуюча або вигадана (уявна) проблема, що слугує джерелом розбрату між сторонами;
- г) створення сприятливих умов для здійснення спроб подолати і вирішити спірні питання.

34. Внутрішньоособисті конфлікти – це:

- а) зіткнення між приблизно рівними за силою, але протилежними за напрямками інтересами, потребами однієї людини;
- б) зіткнення суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особою і групою людей;
- в) конфлікт, який виникає як реакція на перешкоду в досягненні основних цілей трудової діяльності;
- г) конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі й перешкоджають один одному на шляху їх здійснення.

35. Конфліктна ситуація – це:

- а) сильне і відносно короткочасне емоційне збудження, пов'язане з різкими змінами важливих для суб'єкта життєвих обставин;
- б) почуття обурення, що виникає в суб'єкта внаслідок дій опонента;
- в) один із основних структурних елементів конфлікту, система взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів об'єктивного і суб'єктивного рівня;
- г) стратегія поведінки опонента в конфлікті, що перебуває в орієнтації на свої інтереси.

36. Виробничий конфлікт – це:

- а) зіткнення між рівними за силою, але протилежно спрямованими інтересами, потребами однієї людини;
- б) стратегія поведінки суб'єкта в конфлікті, орієнтована на певні поступки з боку опонента;
- в) риса вдачі особистості, що відображає частоту її вступу в конфлікти;
- г) конфлікт, який виникає як реакція на перешкоду в досягненні основних цілей трудової діяльності, особистих цілей у спільній роботі тощо.

37. Конфлікт деструктивний – це:

- а) сукупність інтересів, які опоненти відстоюють у конфлікті;
- б) конфлікт між мікрогрупами в колективі;
- в) конфлікт між особистістю і групою;
- г) конфлікт, що впливає переважно негативно своїм розвитком і результатами на опонентів, їх ставлення і соціальне оточення.

38. Соціальний конфлікт – це:

- а) індивідуальна або колективна поведінка, спрямована на нанесення фізичної або психологічної шкоди, збитку або знищення іншої людини або групи людей;
- б) один з основних типів конфлікту, суб'єктами якого є елементи соціальної спільноти (окремі особи, соціальні групи, держави);
- в) різновид виробничого конфлікту;
- г) конфлікт, що впливає своїм розвитком і результатами на опонентів, їх відносини і соціальне оточення.

39. Вибрати із запропонованого переліку елементи вхідного контролю на підприємстві:

- а) контроль технічної документації;
- б) контроль якості технологічного устаткування;
- в) контроль матеріалів;
- г) контроль експортної продукції;
- г) контроль технологічного оснащення;
- д) суцільний контроль за операціями;
- е) контроль комплектуючих деталей.

40. Влада в системі керівництва – це:

- а) залежність однієї людини від іншої;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) зміна діяльності підлеглого під тиском керівника.

41. Визначити ознаки ліберального стилю керівництва:

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

42. Назвати ознаки автократичного стилю керівництва:

- а) ділові стислі розпорядження, чітка мова, непривітний тон;
- б) позиція керівника над групою;
- в) позиція керівника всередині групи;

- г) конвенціональний тон;
- г') суб'єктивні похвала й осуд.

43. Назвати ознаки демократичного стилю керівництва:

- а) заборона без поблажливості, із загрозою;
- б) інструкції у формі пропозицій;
- в) заборона і розпорядження з дискусіями;
- г) позиція керівника осторонь від групи;
- д) позиція керівника всередині групи.

44. Назвати ознаки партисипативного управління:

- а) оперативність у відносинах між керівниками і підлеглими;
- б) справи у групі плануються керівником заздалегідь;
- в) залучення підлеглих до розроблення і прийняття рішень;
- г) жодного співробітництва;
- г') створення особливих групових структур.

45. Представники якої школи управління основну увагу приділяли розробленню принципів управління:

- а) наукового управління;
- б) адміністративної;
- в) людських стосунків;
- г) математичної?

46. Хто був засновником школи наукового управління:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Д. Мак-Грегор?

47. Визначити хронологічну послідовність розвитку наукових шкіл менеджменту:

- а) адміністративна, людських стосунків, математична;
- б) наукового управління, адміністративна, людських стосунків, поведінкових наук, математична;
- в) наукового управління, адміністративна, математична, поведінкових наук;
- г) наукового управління, адміністративна, людських відносин.

48. Модель Портера – Лоулера містить елементи теорії очікування і теорії справедливості. У ній фігурують такі змінні:

- а) витрати праці, результати, винагорода, задоволення винагородою;
- б) витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення;
- в) політика фірми, умови роботи, заробітки, міжособистісні відносини, успіх, просування по службі;
- г) бажання впливати на інших людей; процес доведення роботи до успішного кінця, вияв свого впливу.

49. Указати процесуальні теорії мотивації:

- а) Портера – Лоулера;
- б) піраміда А. Маслоу;
- в) Мак-Клеланда;
- г) справедливості;
- ґ) очікування.

50. Хто запровадив термін "поділ праці"?

- а) А. Сміт;
- б) А. Файоль;
- в) А. Маслоу?

Рекомендована література

Основна

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

2. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., допов. і переробл. – Львів : Нац. ун-т "Львів, політехніка" ; Інтелект-захід, 2007. – 464 с.

3. Мескон М. Основы менеджмента : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2005. – 701 с.

4. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

5. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палехата ін. – Київ : Вид-во "Ліра-К", 2017. – 528 с.
6. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2015. – 563 с.
7. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Є. Ю. Петруня ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
8. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.
9. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 242 с.
10. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посіб. / за ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. – Київ : Алерта, 2018. – 620 с.
11. Ткачук Л. Т. Менеджмент / Л. Т. Ткачук ; под. ред. М. И. Щадова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 539 с.
12. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Алерта, 2014. – 342 с.
13. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2015. – 608 с.

Додаткова

14. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. – Москва : Питер, 2009. – 342 с.
15. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт, пер. с англ. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 864 с.
16. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу, пер. з англ. – Київ : Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 242 с.
17. Друкер П. Ф. Управление в обществе будущего / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 320 с.
18. Друкер П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2003. – 260 с.
19. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2002. – 702 с.

21. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : НТУУ "КПІ", 2001. – 560 с.
22. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.
23. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.
24. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / В. Ф. Ситник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 614 с.
25. Черваньов Д. Н. Менеджмент / Д. Н. Черваньов. – Київ : Вид. "Поліграфічний центр "Київський університет", 2001. – 853 с.
26. Якокка Л. Кар'єра менеджера / Л. Якокка. – Мінськ : Попурі, 2001. – 416 с.

Інформаційні ресурси

27. Інтернет портал для управлінців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
28. ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
29. Нормативні акти України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.
30. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
31. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

Зміст

Вступ.....	3
Плани практичних (семінарських) занять	4
Змістовий модуль 1. Менеджмент: основні поняття	5
Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту.....	5
Тема 2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.....	7
Тема 3. Основні функції менеджменту	11
Змістовий модуль 2. Функції менеджменту та процес управління	14
Тема 4. Організаційні структури	14
Тема 5. Контроль	17
Тема 6. Мотивація.....	22
Тема 7. Основні форми впливу та влади. Стиль управління та лідерства.....	27
Тема 8. Управління конфліктами та стресами	33
Тести для самоконтролю	36
Рекомендована література.....	47
Основна	47
Додаткова	48
Інформаційні ресурси	49

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Менеджмент

Методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Ястремська** Олена Миколаївна
Козлова Інна Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 90 ЕВ. Обсяг 51 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.*