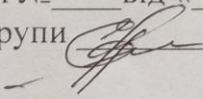
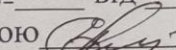


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
(частина 2)
для студентів всіх форм навчання
рівень вищої освіти - бакалавр

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол № 5 від «3» 03, 2023р.
Голова групи  Павленко О.П.

Затверджено
на засіданні кафедри публічного
управління та менеджменту
природоохоронної діяльності
протокол № 10 від 24.02. 2023 р.
Зав. кафедрою  О.П. Павленко

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
(частина 2)
для студентів всіх форм навчання
рівень вищої освіти - бакалавр

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол № 5 від «3» 03. 2023р.

Одеса – 2023

Методичні вказівки до практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент» (частина 2) для студентів всіх форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», рівень вищої освіти бакалавр / Смірнова К.В. Одеса, ОДЕКУ, 2023. 38 с.

Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичні заняття № 1-3 за темами «Сутність, роль та методологічні основи менеджменту. Історія розвитку менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту».....	6
2. Практичні заняття № 4-5 за темами «Функції та методи менеджменту. Процес управління».....	10
3. Практичне заняття № 6 за темою «Планування як загальна функція менеджменту».....	13
4. Практичні заняття №7-8 за темою «Організування як загальна функція менеджменту».....	15
5. Практичне заняття №9 за темою «Мотивування як загальна функція менеджменту».....	18
6. Практичне заняття № 10 за темою «Контролювання як загальна функція менеджменту».....	22
7. Практичне заняття №11 за темою «Регулювання як загальна функція менеджменту».....	23
8. Практичне заняття №12 за темою «Інформація і комунікації в менеджменті».....	24
9. Практичне заняття № 13-14 за темою «Керівництво та лідерство».....	26
10. Практичне заняття №15 за темою «Ефективність менеджменту».....	30
Рекомендована література.....	32
Додаток А.....	34
Додаток Б.....	36
Додаток В.....	37

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Менеджмент» належить до обов'язкової освітньої компоненти освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів 2 року навчання 4 семестр за спеціальністю 073 «Менеджмент».

В сучасному динамічному та мінливому світі питання менеджменту вирізняються розмаїттям, складністю, ризикованістю та непередбачуваністю, неоднозначністю їх дослідження.

Метою вивчення курсу є засвоєння студентами теоретичних знань та формування сучасного управлінського мислення у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття вмінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень; вмінь практичного застосування функцій менеджменту в управлінській діяльності.

Загальний обсяг навчального часу визначається робочим навчальним планом підготовки бакалаврів 2 року навчання 4 семестр та становить 180 годин.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язання та аналізу конкретних ситуативних завдань. Завданням практичних занять є здобуття студентами практичних навичок щодо застосування принципів і методів менеджменту, основ прийняття та реалізації управлінських рішень, здійснення планування в організації, реалізації організаційної функції менеджменту, застосування мотивації, управлінського контролю, впливу та влади, реалізації комунікації в управлінні.

Методичні вказівки до проведення практичних занять «Менеджмент» (частина 2) охоплюють усі основні теми з курсу «Менеджмент» підготовки бакалаврів 2 року навчання 4 семестр. У кожному практичному занятті є завдання, які виконуються на індивідуальному рівні, а також завдання, що потребують групової динаміки. До кожної теми практичних занять надається докладний план, завдання для аудиторної та самостійної робіт студентів, а також пропонуються теми для проведення дискусій.

В результаті вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти повинні оволодіти базовими знаннями, зокрема: знати предмет, закони, методи та принципи менеджменту; мати уявлення про історію виникнення та розвитку менеджменту, класичні та сучасні теорії менеджменту; знати основні функції менеджменту та їх характеристику, моделі та методи прийняття рішень, основи лідерства, керівництва, впливу та влади в організації, їх форми та стилі; мати уявлення про процес комунікацій, про ефективність менеджменту в організації та напрями її підвищення; про сутність і різновиди відповідальності та етики у менеджменті тощо.

В результаті вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти повинні оволодіти базовими вміннями: визначати формальну організацію з точки зору її основних характеристик, різницю між горизонтальним та вертикальним розподілом праці; формулювати місію організації, визначати ефективні цілі та

плани організації; використовувати методи та моделі прийняття рішень; будувати різні схеми організаційної структури управління; визначати різницю між змістовними та процесуальними теоріями мотивації, будувати моделі сучасних систем мотивації; формувати ефективну систему контролю та вибудовувати комунікаційний процес в організації; формувати баланс влади та використовувати ефективний стиль керівництва; оцінювати ефективність менеджменту в організації тощо.

Під час вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти мають здобути базові навички: застосовувати кількісні та якісні методи аналізу при ухваленні управлінських рішень і будувати економічні, фінансові, організаційно-управлінські моделі; проектувати організаційні структури, здійснювати розподіл повноважень і відповідальності на основі їх делегування; розробляти стратегію організації, використовуючи функцію планування та стратегічного планування й вміти застосовувати їх на практиці; застосовувати основні теорії мотивації, лідерства і влади для вирішення управлінських завдань; розробляти процедури та методи контролю і вміти застосовувати їх на практиці; аналізувати і проектувати міжособистісні, групові і організаційні комунікації; володіти методами і програмними засобами обробки ділової інформації, бути здатним взаємодіяти зі службами інформаційних технологій; володіти культурою мислення, здібністю до сприйняття, узагальнення та аналізу інформації, постановки мети і вибору шляхів її досягнення; забезпечувати дотримання етичних норм взаємин в організації тощо.

Під час практичних занять студенти повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо різноманітних проблем менеджменту або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів (за наявності). Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для самостійної роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у силлабусі навчальної дисципліни.

Практичні заняття № 1-3

Тема: «СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

План занять

1. Виникнення й сутність менеджменту.
2. Менеджер та його ролі.
3. Наукові школи, теорії й концепції традиційного й сучасного менеджменту.
4. Підходи в менеджменті.
5. Закони та закономірності менеджменту.
6. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
7. Класифікація принципів менеджменту.

Питання для обговорення та завдання:

1. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні. Чим відрізняються поняття «менеджмент» і «управління»?
2. Що є предметом і об'єктом менеджменту?
3. Визначте основні завдання сучасного менеджменту?
4. Які головні цілі менеджерів і за якими критеріями їх класифікують?
5. Охарактеризуйте менеджерів вищого рангу (топ-менеджмент) з точки зору цілей і завдань їх діяльності.
6. Сформулюйте перелік професійно важливих якостей менеджера.
7. Сформулюйте основні вимоги до ділових та моральних якостей менеджера.
8. Як, на Вашу думку, співвідносяться поняття «менеджер», «підприємець», «бізнесмен», «адміністратор»? Відповідь обґрунтуйте.
9. Назвіть три групи ролей керівника, виділені Г. Міцбергом.
10. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?
11. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
12. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських відносин?
13. Охарактеризуйте сутність і особливості процесного, системного та ситуаційного підходів до управління. У чому сильні та слабкі сторони кожного підходу?
14. Охарактеризуйте закони та закономірності, які діють в менеджменті та їх основний зміст.
15. Опишіть основні принципи сучасного менеджменту.
16. Завдання. Ознайомтесь з матеріалом статті «Менеджер 1.0, 2.0 чи 3.0: яка різниця?» ([URL: https://brainrain.com.ua/manager-1-0-2-0-or-3-0/](https://brainrain.com.ua/manager-1-0-2-0-or-3-0/)) та поясніть основні відмінності та переваги кожного виду менеджменту.
17. Завдання. Підготуйте перелік з 10 крилатих фраз, цитат відомих людей про управління.

18. Ситуаційна вправа. На підприємстві виникла потреба прийняти фахівця на посаду менеджера. Кандидатури на вакантну посаду відрізняються взаємовідносинами з вищим керівництвом:

– кандидат 1 – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, безперечно та точно виконує будь-яке його завдання;

– кандидат 2 – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і безперечно, точно виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник має авторитет;

– кандидат 3 – схильний до суперечок, але дуже досвідчений фахівець, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає найкращих результатів;

– кандидат 4 – має значний досвід та фахові здібності в сфері менеджменту, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності та власної гідності.

Виберіть одну із кандидатур та обґрунтуйте свій вибір.

19. Завдання. Вважається, що японська система менеджменту є однією з найефективніших в світі, при цьому головна її перевага – вміння працювати з людьми з використанням механізму колективної відповідальності за доручену справу.

Саме так реалізується політика організації та управління виробництвом і людьми у відомій компанії «Sony». До основних її напрямів відносяться:

✓ постановка цілей та задач, зрозумілих всім в колективі: і керівникам, і робітникам. Існує думка, що це об'єднує персонал компанії в колектив одностудців;

✓ свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти за обстановкою. В той же час механічна старанність, цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;

✓ антибюрократичний стиль керівництва. В організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно-господарською самостійністю;

✓ доручення найбільш важливих проектів новаторам. Керівництво компанії вважає, що саме обдарований співробітник, який «горить на роботі», може найефективніше і швидко виконати будь-яке найважче завдання;

✓ право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим. Мова не йде про пряму непокору керівництву. Цей принцип означає, що інтереси справи мають в компанії вищий пріоритет і заради них менеджерів слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але деколи і віковими традиціями пошани старших молодшими;

✓ виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої родини під назвою «Sony». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система довічного найму, організуються колективні форми відпочинку тощо.

Питання

1. Сформулюйте Ваше ставлення до принципів менеджменту компанії «Sony». Що, на Вашу думку, заслуговує на увагу, з чим Ви не згодні?
2. З урахуванням української специфіки, чи можна використовувати досвід менеджменту компанії «Sony» в практиці роботи українських компаній?
3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як Ви рекомендували б їх долати?

20. Завдання. Професор американського університету Лоуренс Дж. Пітер, як людина спостережна, в результаті тривалих роздумів прийшов до здавалося б парадоксального висновку, який в теорії управління отримав назву «Принцип Пітера», суть якого в такому: некомпетентність в професійних справах зустрічається повсюдно; тому природно припустити, що тільки компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі.

Звідси, як вважає Л. Дж. Пітер, якщо компетентність служить підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування по службових сходах, будь-який працівник зупиниться, зрештою, на рівні своєї некомпетентності.

Результат цього – зіпсована робота, відчай колег по службі і підрив ефективності діяльності компанії. Принцип Пітера спірний, але і не позбавлений підстав.

Особливу гостроту рівень компетентності має для менеджерів, які відповідають за роботу не тільки свою, але і колективу. Некомпетентність менеджера може безпосередньо відбитися на результатах діяльності компанії.

Питання

1. Чи згодні Ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Аргументуйте свою позицію.
2. Як вирішувати проблему некомпетентності менеджерів в Україні? Запропонуйте комплекс заходів щодо можливого виключення її з практики діяльності українських компаній.

21. Завдання. Проаналізуйте 10 основних принципів роботи корпорації Google щодо їхньої актуальності для діяльності українських компаній на різних ринках.

Десять основних принципів роботи Google:

1) Зосередьте всю увагу на користувачі, а решта додасться. Google завжди відмовляється вносити зміни, які не принесуть користі відвідувачам сайту. Ставлячи інтереси користувачів вище власних, Google збрала найвідданішу аудиторію, для чого не знадобилося ніяких рекламних кампаній.

2) Краще робити щось одне, але робити це дуже добре. Продовжуючи створювати нові продукти й удосконалювати існуючі, Google сподівається привнести потужні можливості пошуку в недосліджені раніше області й допомогти користувачам знаходити й використовувати все більше й більше інформації у своєму житті.

3) Швидко - це краще, ніж повільно. Google вірить, що негайне задоволення потреб клієнтів можливе. Компанія дотепер продовжує роботу над тим, щоб пошук виконувався якнайшвидше.

4) Демократія в Інтернеті є. Google оцінює рейтинг кожної веб-сторінки за допомогою спеціальної технології, яка оцінює всі сайти, що посилаються на цю сторінку, і привласнює їй позицію, частково орієнтуючись і на рейтинг сайтів, що посилаються на неї. Аналізуючи всю структуру Інтернету, Google може визначити, які сайти визнані кращими інформаційними ресурсами тими людьми, які найбільше зацікавлені в пропонованих матеріалах.

5) Не потрібно сидіти за комп'ютером, щоб отримати відповідь. Там, де пошук допомагає користувачам отримувати нову інформацію, Google пропонує нові рішення.

6) Гроші можна заробити чесним шляхом. Доход компанії надходить від ліцензування її технології пошуку іншими компаніями і від розміщення реклами на самому сайті Google й інших площадках в Інтернеті. Але рекламні посилання показуються над результатами пошуку або праворуч від них тільки в певних випадках. Google також довела, що реклама може бути ненав'язливою та, у той же час, ефективною. Реклама на Google завжди чітко визначена як «реklamні посилання».

7) Нова інформація є постійно. Коли Google проіндексував більше html-сторінок в Інтернеті, ніж будь-яка інша пошукова система, її інженери зайнялися інформацією, до якої складніше отримати доступ. Для мобільних користувачів компанія розробила систему перетворення html-файлів у формат, зрозумілий для бездротових пристроїв.

8) Для пошуку інформації немає меж. Незважаючи на те, що головний офіс Google розташовано в Каліфорнії, місія компанії – полегшити доступ до інформації для всіх. Пошук можна вести на одній із 35-ти мов світу. Крім того, Google пропонує функцію перекладу, щоб зміст документа був доступним для користувача незалежно від його рідної мови. (Інтерфейс пошуковика пропонується майже на 100 мовах.)

9) Серйозним можна бути й без костюма із краваткою. Засновники Google заявляють, що єдине, до чого компанія ставиться серйозно, – це пошук. При створенні компанії вони заклали ідею про те, що робота повинна бути важкою, але захоплюючою. Тому корпоративна культура цієї компанії не схожа на жодну іншу. Починаючи роботу в головному офісі в 2000 р., для створення атмосфери відкритого, необмеженого спілкування в офісі засновники забрали традиційні перегородки, замість стільців почали використовувати великі гумові гімнастичні кулі, а як столи – дерев'яні двері. При оцінці роботи особливу увагу приділяють досягненням окремих груп і пишаються особистими результатами кожного співробітника, які допомагають всієї компанії домогтися успіху. Збори, що тривають на інших підприємствах годинами, в Google перетворюються в тематичне обговорення за обідом.

10) Немає межі досконалості. Рушійною силою Google є постійна незадоволеність поточним положенням справ. За версією компанії, бути кращими – це не пункт призначення, а тільки початок шляху.

Практичні заняття № 4-5
Тема: «ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ.
ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ»

План занять

1. *Поняття функцій менеджменту.*
2. *Класифікація і характеристика функцій менеджменту.*
3. *Сутність та класифікація методів менеджменту.*
4. *Процес управління, його характеристики.*
5. *Управлінський цикл.*
6. *Управлінські рішення та їх класифікація.*
7. *Моделі прийняття управлінських рішень.*
8. *Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.*

Питання для обговорення та завдання:

1. Розкрийте значення функцій менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні та конкретні функції менеджменту.
3. Які методи існують в менеджменті?
4. Охарактеризуйте адміністративні, економічні й соціально-психологічні методи менеджменту та наведіть приклади їх використання.
5. Які методи, на Вашу думку, є найбільш дієвими в сучасних умовах?
6. Що таке процес управління, яка його мета і особливості?
7. Охарактеризуйте управлінський цикл та управлінські процедури.
8. Дайте визначення поняттям «рішення» та «управлінське рішення».
9. Наведіть характеристику видів управлінських рішень.
10. Опишіть аналітичний процес прийняття раціонального рішення.
11. Опишіть методи та моделі розробки управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику.
12. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
13. Чому ухвалення рішень вважається фундаментом ефективної роботи менеджера?
14. Сформулюйте можливі обмеження прийняття рішень.
15. Чи варто, на Вашу думку, залучати співробітників до прийняття управлінських рішень? Які плюси та мінуси такого підходу?
16. Ситуаційно-аналітична вправа «Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу».

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів народного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності. Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

17. Завдання. Пройдіть тест «Наскільки Ви рішучі?» (Додаток А) та зробіть висновок по результатах тесту наскільки Ви можете в майбутньому займати керівну посаду.

18. Ситуаційно-аналітична вправа «Покарай свого співробітника». Співробітник відділу логістики Микола мав підготувати звіт за квартал. Термін подання звіту минув, а керівник відділу логістики Дмитро мав його переслати топ-менеджерам компанії. Генеральний директор, який зажадав звіт, знає, що його готує Микола, а начальник відділу Дмитро лише пересилає. Генеральний директор викликає до свого кабінету начальника відділу Дмитра для розбору ситуації зі звітом і починає розмову із фрази: «Покарай свого співробітника, який готував звіт, знову я його не отримав вчасно! Тепер перейдемо до решти справ. Слухаю тебе».

Питання: Чи потрібно на цю фразу якимось чином реагувати начальнику відділу чи перейти до решти справ? Якщо потрібно, то коротко викладіть, що, на Вашу думку, повинен сказати генеральному директору начальник відділу Дмитро?

19. Завдання. Ознайомтесь з наведеними інноваційними методами прийняття рішень та обґрунтуйте перспективи їх використання сучасним керівниками:

❖ Метод інверсії спрямований на вироблення творчих ідей у найнесподіваніших напрямках. Якщо не вдається вирішити задачу з початку до кінця, то спробуйте вирішити її від кінця до початку. Інакше назва методу звучить, як зробити навпаки. Безперечною перевагою методу інверсії є те, що він дозволяє розвивати діалектику мислення, відшукувати вихід із, здавалося б, безвихідної ситуації, знаходити оригінальні, часом дуже несподівані рішення творчих завдань. Недоліком та обмеженням методу є те, що він вимагає досить високого рівня творчих здібностей, базових знань, умінь та досвіду.

❖ Метод емпатії чи особистої аналогії. В основі лежить принцип заміщення досліджуваного об'єкта, процесу іншим. Означає ототожнення себе з об'єктом і предметом творчої діяльності, осмислення функцій предмета, що досліджується, на основі «вживання» в образ.

❖ Суть методу «Буриданів осел» полягає в тому, що якщо у вас є дві рівноцінні альтернативи, необхідно покластися на випадковість. Наприклад, кинути монету.

❖ «Метод нокауту» передбачає послідовне виключення за певними критеріями, виконання яких є обов'язковою умовою.

20. Ситуативна вправа. Фірма «Власний тур» процвітала до того періоду, поки туристична галузь не зіткнулася з серйозними труднощами, пов'язаними з епідемією Covid-19, початком активних військових дій на території України, а також рядом інших несприятливих зовнішніх факторів: зростання курсу долара, девальвація національної валюти, інфляція, закриття повітряного простору тощо.

Питання:

а) Якою має бути реакція керівництва «Власний тур»?

б) Які рішення можуть сприяти виходу фірми з кризи та відновленню діяльності?

21. *Ситуативна вправа.* Ваш безпосередній керівник, минаючи Вас, дає завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви та Ваш начальник вважаєте завдання невідкладними. Виберіть найбільш прийнятний варіант рішення:

- А. Суворо дотримуватимуся субординації, не оскаржуючи рішення керівника; запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.
- Б. Все залежить від того, наскільки авторитетний у моїх очах керівник.
- В. Висловлю свою незгоду з рішенням керівника; попереджу його про те, що надалі в таких випадках скасовуватиму його завдання, доручені моєму підлеглому без моєї згоди.
- Г. На користь справи скасуую завдання керівника, накажу підлеглому продовжувати розпочату роботу.

22. *Ділова гра «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності».*

Ситуація 1. Вам потрібно прийняти рішення: чи доцільно відкривати в місті новий фітнес-центр? Назвіть Ваші дії щодо вибору мети та збору інформації.

Ситуація 2. Виходячи з даних, викладених у ситуації 1, і зібраної інформації, здійснити підготовчий аналіз альтернатив для ухвалення рішення.

Ситуація 3. Припустимо, що в процесі підготовчого етапу ухвалення рішення Ви прийшли до такого попереднього висновку: кращою альтернативою є відкриття фітнес-центру, розрахованого на 50 відвідувачів щоденно. Розкрийте процес остаточного ухвалення рішення.

Ситуація 4. Припустимо, що вже прийняте остаточне рішення про відкриття фітнес-центру, розрахованого на 50 відвідувачів щоденно. Визначте Ваші дії з реалізації даного рішення. Оформіть рішення у формі таблиці за зразком:

Зміст етапів процесу ухвалення рішення

Характер проблеми	Альтернативи	Обмеження	Критерії	Вибір

23. *Завдання.* Визначте, до якого типу рішень належать варіанти, наведені у таблиці та обґрунтуйте свій вибір:

Рішення	Запрограмоване	Незапрограмоване
1. Наймання завідувачем відділу фахівця в науково-дослідний відділ компанії, яка виробляє складну технічну продукцію.		
2. Доведення майстром до підлеглих завдання на поточний день.		
3. Визначення директором розміру премій, які мають бути виплачені працівникам за підсумками року діяльності.		

4. Рішення керівника підрозділу про дозвіл на офіційну відсутність підлеглого на робочому місці через відвідуванням ним лікаря.		
5. Вибір членами правління банку місця для відкриття нового відділення банку, який вже має 5 відділень у великому місті.		
6. Надання керівником організації згоди на прийняття випускника факультету управління та бізнесу закладу вищої освіти на роботу в апарат управління великої компанії.		
7. Надання керівником організації згоди підлеглому відвідати практичний професійний тренінг з його спеціалізації.		
8. Вибір керівництвом компанії місця для будівництва нового офісу		

24. *Завдання.* В рамках менеджменту особливу роль відіграє ухвалення правильних управлінських рішень, оскільки від цього залежить успіх у бізнесі. У практиці зустрічаються такі варіанти:

- керівник приймає рішення та повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно;

- керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думкою підлеглих, вітає їх питання, отримуючи таким чином можливість перевірити рішення та у разі потреби внести зміни;

- керівник викладає проблему і просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанта.

Питання:

- 1) До якого стилю керівництва належить кожний варіант?
- 2) Який із варіантів Ви вважаєте кращим? Обґрунтуйте свій вибір.

Практичне заняття №6

Тема: «ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

План заняття

1. *Сутність функції планування в управлінні.*
2. *Стратегічне планування, його сутність та основні переваги.*
3. *Етапи процесу стратегічного планування.*
4. *Концепція «управління за цілями». Метод SMART.*

Питання для обговорення та завдання:

1. Поясніть зміст, роль та необхідність планування як загальної функції менеджменту.
2. На якому з рівнів менеджменту розробляється стратегія підприємства?
3. Охарактеризуйте принципи ефективного планування.
4. Які існують перешкоди на шляху планування?
5. За якими ознаками класифікують плани та цілі організації?
6. Які основні елементи повинні бути враховані при формулюванні місії організації?
7. Чому важливо проводити управлінське обстеження і які зони обов'язково підлягають обстеженню?
8. Охарактеризуйте концепцію «управління за цілями», виділіть її переваги та недоліки для сучасних організацій.
9. Опишіть техніку SMART для встановлення цілей і поясніть, коли подібна техніка може бути неактуальна.
10. Завдання. Складіть та опишіть 3 особисті цілі за технікою SMART.
11. Завдання «Планування робочого часу». Складіть план робочого дня і відобразіть в таблиці за зразком:

№ з/п	Інтервал часу	Вид діяльності	Категорія важливості і терміновості	Очікувані результати (контроль)

При плануванні робочого часу необхідно враховувати такі правила:

- ✓ Доцільно планувати тільки 60% робочого часу, залишаючи 20% на вирішення непередбачуваних питань і 20% - на творчу діяльність.
- ✓ Необхідно визначати пріоритети в справах. Усі завдання, які необхідно виконати протягом дня, слід умовно поділити на три категорії:
 - а) категорія А - найважливіші та термінові справи;
 - б) категорія Б - завдання середнього рівня важливості та терміновості;
 - в) категорія С - завдання найменшої важливості.

У відповідному стовпчику, навпроти кожної запланованої справи, проставте літеру, що відображає категорію важливості та терміновості справи. Подібне ранжування завдань дає можливість зрозуміти, якій справі варто приділяти більше уваги та часу і за рахунок чого це можна зробити.

- ✓ При плануванні робочого часу доцільно відображати результати, що очікуються. Ця дія дасть Вам можливість зрозуміти, наскільки результативними були дії, і своєчасно вжити коригувальних заходів.
- ✓ Найважливіші завдання необхідно планувати в найбільш сприятливий для роботи час.
- ✓ Необхідно чітко розмежовувати роботу на довгострокову, середньострокову і короткострокову.
- ✓ Планувати необхідно тільки реально досяжні цілі і завдання.

12. Завдання. Наведіть приклади місії організацій за різними сферами діяльності (торгівля, виробництво, надання послуг).

13. Ситуаційно-аналітична вправа. Методика побудови «дерева цілей». Нові умови господарювання характеризуються тим, що підприємства різноманітних форм власності функціонують у складних умовах динамічного мікросередовища: зростає кількість постачальників та конкурентів, урізноманітнюються рівні каналів розподілу, зростає обсяг імпорту тощо. Все це зумовлює необхідність активізації господарської діяльності на підприємствах роздрібної торгівлі.

Головною проблемою фірми «КІаМ» є її збитковість, що зумовлено насамперед низькими темпами зростання продажу товарів. Тому керівництво прийняло рішення про розробку комплексу заходів, спрямованих на підвищення обсягу збуту товарів фірми. Для покращення ситуації слід приділяти особливу увагу активізації маркетингової діяльності, підвищенню продуктивності праці працівників та ефективності роботи управлінського персоналу.

На підставі використання методики побудови «дерева цілей» розробити комплекс заходів щодо вирішення даної проблемної ситуації.

14. Завдання. Запропонуйте орієнтовні приклади побудови дерева цілей для новостворених організацій різних сфер діяльності (фітнес-центру, готельного закладу, торгівельної компанії, освітнього закладу).

15. Завдання. Підготуйте перелік з 8 крилатих фраз, приказок, цитат відомих людей про планування, час, цілі.

Практичні заняття № 7-8

Тема: «ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

План заняття

1. *Організаційна структура та її елементи.*
2. *Бюрократичні організаційні структури.*
3. *Органічні (адаптивні) організаційні структури.*
4. *Централізація й децентралізація в організаціях.*

Питання для обговорення та завдання:

1. Дайте характеристику функції організування в менеджменті.
2. Дайте характеристику методам побудови та вдосконалення організаційних структур.
3. Наведіть типи структур управління.
4. В чому полягає сутність лінійної структури управління?
5. Охарактеризуйте лінійно-функціональну структуру управління?
6. Опишіть різновиди дивізійних організаційних структур.
7. Охарактеризуйте матричну структуру управління.
8. Що таке проектна структура управління?
9. Розкрийте зміст понять централізація та децентралізація.
10. Як Ви уявляєте формальну та неформальну структури організації? У чому їх принципові відмінності? Чи неформальна організація впливає на формальну? Якщо так, то розкрийте механізм такого впливу.

11. Завдання. У приведеному нижче переліку підрозділів визначте, які з них повинні знаходитися в підпорядкуванні: а) у заступника керівника з економічних питань; б) у заступника керівника з загальних питань; в) технічного керівника. Підрозділи: відділ техніки безпеки, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, канцелярія, відділ праці і заробітної плати, фінансовий відділ, відділ головного конструктора, відділ стандартизації, відділ комплектації, відділ головного технолога, група економічного аналізу, відділ головного механіка.

12. Завдання. Поясніть, які принципи здійснення зв'язків в організаційній структурі управління порушені в таких ситуаціях: а) підлеглий отримує вказівки від двох керівників – свого безпосереднього і вищестоящого; б) вказівки від директора безпосередньо отримує начальник ділянки; в) керівник функціонального підрозділу дає вказівку начальникові цеху; г) документ проходить 10 підрозділів в апараті управління, причому лише чотири з них здійснюється вибірка інформації з документа.

13. Завдання. Визначте 4 організаційно-управлінських помилки в наведених повідомленнях:

- а) начальник планово-економічного відділу підприємства наказав заступнику директора з економічних питань прискорити розрахунок калькуляції на виріб, який буде знову виготовлятися;
- б) начальник планово-економічного відділу заводу викликав до себе в кабінет начальника цеху №1 і наказав йому вжити заходи щодо прискорення виробництва виробу А.

14. Завдання. Складіть організаційну структуру управління промислового підприємства (використовуючи список зразкового складу органів управління). Проаналізуйте складену Вами організаційну структуру. При аналізі визначте: а) скільки і яких підрозділів є в апараті управління; б) наскільки ефективна їх діяльність, чи не можна скоротити деякі з них; в) проаналізуйте реальний склад працівників апарату, визначте чисельність адміністративно-господарського апарату, фахівців, технічних виконавців і знайдіть співвідношення між ними за чисельністю.

Приблизний склад органів управління для складання схеми організаційної структури управління підприємством: 1) відділ головного технолога; 2) адміністративно-господарський відділ; 3) відділ головного механіка; 4) відділ кадрів; 5) юрисконсульти; 6) заст. директора по економічних питаннях; 7) відділ головного конструктора; 8) заст. директора по загальних питаннях; 9) головний інженер; 10) фінансовий відділ; 11) відділ праці і заробітної плати; 12) відділ інновацій та винахідництва; 13) відділ матеріально-технічного постачання; 14) відділ комплектації і кооперації; 15) заступник директора з виробництва; 16) головний бухгалтер; 17) виробничий відділ; 18) директор; 19) виробничі цехи; 20) планово-економічний відділ; 21) заступник директора по кадрах; 22) відділ головного енергетика; 23) заступник директора з матеріально-технічного забезпечення; 24) відділ стандартизації; 25) відділ збуту; 26) відділ головного метролога; 27) відділ технічного контролю; 28) відділ науково-технічної

інформації; 29) заступник директора з комерційних питань та збуту; 31) канцелярія.

15. Ситуаційно-аналітична вправа. Ви обіймаєте посаду директора комерційного торговельного підприємства «Щедрик» в м. Одеса. Штатним розкладом на підприємстві «Щедрик» передбачено 100 посад, зокрема управлінського персоналу – 20 осіб (керівник підприємства – 1; заступники керівника підприємства – 2; керівники функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавці – 3; економісти – 2; головні бухгалтери – 1; бухгалтери – 2; інспектор з кадрів – 1; касири центральної каси – 2; адміністратор – 1; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1; робітники – 80 осіб).

Завдання:

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.

2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

16. Завдання. Запропонуйте організаційну структуру із зазначенням назви структурних елементів та чисельності працівників на основі наведених даних для представлених фірм:

Варіант А: Приватний дитячий садок «Наш дім»:

1. Сфера та напрямок діяльності: Надання соціальної послуги з тимчасового перебування, виховання та розвитку дітей дошкільного віку (3-7 років).

2. Розмір підприємства: загальна чисельність персоналу – 15 осіб.

3. Режим роботи організації: 5 днів на тиждень, з 8.00 до 18.00.

Варіант Б: Фітнес-центр «Сила»:

1. Сфера та напрямок діяльності: надання послуг у тренажерному залі, басейні та масажному кабінеті.

2. Розмір підприємства: загальна чисельність персоналу – 50 людина.

3. Режим роботи організації: 7 днів на тиждень, з 8.00 до 23.00 (без обідньої перерви).

Варіант В: Хлібозавод «Млин»:

1. Сфера та напрямок діяльності: випуск продукції в хлібопекарському та кондитерському цехах, виробництво напівфабрикатів.

2. Розмір підприємства: загальна чисельність персоналу – 300 осіб.

3. Режим роботи організації: 7 днів на тиждень, цілодобово (без обідньої перерви).

17. Завдання. Ознайомтесь з інформацією щодо «бірюзових організацій» в мережі Інтернет, зокрема за посиланнями:

➤ *Бас А. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компанії майбутнього.* URL: <https://nachasi.com/creative/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/>

- *Бізнес нового покоління: 6 бірюзових компаній, що працюють в Україні.* URL: <https://psm7.com/uk/startup/biznes-novogo-pokolinnya-6-biryuzovix-kompanij-shho-pracyuyut-v-ukra%20%D1%97ni.html>
- *Залевська О. Організація майбутнього: навіщо підприємцям «бірюза».* URL: <https://buduysvoe.com/publications/organizaciya-maybutnogo-navishcho-pidpruyetsyat-biryuza>
- *Островский С. Бірюзовая організація - компанія майбутнього или утопія?* URL: <https://apix-drive.com/ru/blog/useful/birjuzovaja-organizacija-kompanija-budushego-ili-utorija>
- *Хабарова О. Що таке «бірюзова компанія» та як вона працює.* URL: <https://dou.ua/forums/topic/38850/>
- *Teal-організації: що означає жити по-бірюзовому?* URL: <https://happytonday.ua/biruzovye-organizacii>

та надайте обґрунтовану відповідь на питання чи можуть в сучасних реаліях українського бізнесу існувати бірюзові організації і для яких сфер діяльності їх можливо застосовувати?

«Бірюзові організації - «організації майбутнього», або «живі організації» - це успішні компанії, в яких замість менеджерів – коучинг та самоврядування, замість KPI - цілі та цінності. В них працюють люди з високим рівнем усвідомленості та використовуються просунуті способи взаємодії, на зразок аджайлу чи холакратії».

18. Завдання. Пекарні, як правило, стикаються з проблемою своєчасного задоволення ранкового замовлення запитів споживачів. Клієнти хотіли б отримувати хлібобулочні вироби у широкому асортименті вже до відкриття пекарні. Наслідком цієї вимоги є нерівномірне завантаження хлібопекарських печей протягом доби, надмірна напруга в роботі персоналу, відсутність бажаної продукції в ранкові години тощо.

Питання:

- 1) Які шляхи вирішення проблем Ви можете запропонувати?
- 2) Яку організаційну структуру слід застосовувати на таких підприємствах? Обґрунтуйте свою відповідь.

Практичне заняття №9

Тема: «МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

План заняття

1. *Поняття та зміст мотивування.*
2. *Закони мотивації та мотиваційний процес.*
3. *Фактори демотивації персоналу, причини виникнення та способи усунення.*
4. *Змістовні теорії мотивації.*
5. *Процесуальні теорії мотивації.*

6. *Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Охарактеризуйте функцію мотивації та визначте її основні задачі.
2. Дайте визначення поняттям «потреба», «мотив», «стимул», «спонукання», «винагорода».
3. На Вашу думку, чи вирізняються системи мотивації праці на підприємствах США, у європейських країнах та Японії? Наведіть конкретні приклади.
4. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
5. Опишіть основні процесуальні мотиваційні теорії (теорії В. Врума, С. Адамса, Л. Портера-Е. Лоулера).
6. Наведіть переваги, які можна отримати від мотивованого колективу.
7. Охарактеризуйте процес стимулювання праці.
8. Завдання. Ознайомтесь з інформацією щодо теорії постановки цілей Едвіна Локка в мережі Інтернет та поясніть, які є переваги та недоліки її реалізації в мотивуванні персоналу.
9. Завдання. Складіть перелік методів стимулювання, які можна ефективно використовувати у: навчальному процесі; в діяльності туристичної компанії, в готельно-ресторанному бізнесі. Проранжуйте наведений перелік.
10. Завдання. Запропонуйте перелік дій менеджера із застосування соціально-психологічних методів мотивації колективу підрозділу підприємства (підприємство - на Ваш вибір).

11. Ситуаційна справа. Самойленко Дмитро, 25 років, минулого року закінчив заклад вищої освіти і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми «Бест», яка реалізує побутову техніку. Дмитру безпосередньо підпорядковано 2 жінки та 8 чоловіків, кожен з яких має стаж роботи понад 10 років. Двоє зі співробітників групи закінчили технікум, решта - училища або курси відповідно до займаних посад. Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Дмитро знає непогано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу компанії «Фокстрот».

Основна проблема - відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Дмитра обговорюється тривалий час, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Такий стан речей привів до того, що Дмитро почав відчувати страх спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок та рішення.

Обґрунтуйте:

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. У чому полягають основні проблеми Дмитра?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями запропонуйте мотиваційний план дій для керівника групи.

12. Практичне завдання «Потреби та мотиви». Визначте 8 найбільш важливих потреб та мотивів і 5 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

Студенти закладу вищої освіти

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
- ...
- 8 ...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.
2. Участь: в роботі наукових гуртків, в олімпіадах, в наукових конференціях.
- ...
- 5....

Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства. Високі лідерські якості)

Потреби та мотиви:

1. Розвиток своїх сил та здібностей.
2. .
- ...
- 8...

Засоби заохочення та реалізації потреб

1. Делегування повноважень
2.
- ...
5. ...

Юрист (25 років. Освіта: магістр з права. Мати двох дітей дошкільного віку)

Потреби і мотиви:

1. Застосування своїх знань і вмінь
2. Виховання дітей
-
- 8...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Надання додаткової відпустки.
2. .
- ...
- 5...

13. Завдання. Ознайомтесь з основними тезами «теорії поколінь» за допомогою інформації з мережі Інтернет, зокрема за посиланнями:

- *Боришкевич І.І., Якубів В.М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541>*

- Вітченко О. Міленіали, бумери та зумери разом: як застосовувати теорію поколінь для створення ефективних команд. URL: <https://speka.media/mileniali-bumeri-ta-zumeri-razom-yak-zastosovuvati-teoriyu-pokolin-dlya-stvorennya-efektivnix-komand-9dl25p>
- Соколовська В.В., Іванченко Г.В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. №10. С. 58-62. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/13.pdf

та надайте обґрунтовану відповідь на питання: які мотиви та стимули (навести два переліки) на сьогоднішній день можуть кращим чином мотивувати Покоління зумерів?

14. Завдання. Проведене в 2018 році компанією Mindgym дослідження свідчить про те, що понад 80% співробітників різних компаній повідомили, що працювали б інакше, коли це була їхня компанія, і першою причиною вказали демотивацію. Найправильнішим способом вплинути на мотивацію людей, які працюють у компанії, є усунення факторів, які викликають демотивацію. Ознайомтесь з наведеним переліком причин демотивації та запропонуйте способи їх подолання з боку керівників організацій.

Причини, що викликають демотивацію працівників:

- взаємини із керівником, особистість керівника та його стиль керування;
- конфлікти у колективі;
- неможливість самореалізації, відсутність особистісного та професійного зростання;
- несправедливий підбір та просування по службі низькопрофесійних кадрів;
- невикористання потенціалу співробітника або невідповідність посади потенціалу співробітника;
- відсутність визнання досягнень та результатів керівництвом;
- зрівняння фахівців, незалежно від їхнього особистого вкладу у спільну справу;
- рутинна робота;
- відсутність зворотного зв'язку від керівника;
- відсутність почуття причетності до компанії та нерозуміння своєї цінності;
- відчуття несправедливості;
- відсутність негативної оцінки лінивих і безграмотних співробітників;
- суворі правила організації праці - людина почувається затиснутим рамками постійного контролю та покарання;
- нечітко сформульовані завдання: поява додаткових напрямів роботи, які розосереджують увагу та знижують працездатність;
- невиконання обіцяних заходів без об'єктивних причин;
- низький рівень делегування та довіри;
- стрес, емоційне вигоряння;

- несприятливі умови роботи (недостатньо тепле та освітлене приміщення, застаріле обладнання, техніка, програмне забезпечення, відсутність місця для харчування, постійний шум тощо);
- особисті проблеми працівника тощо.

Практичне заняття №10
Тема: «КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ»

План заняття

1. *Сутність, зміст та види контролю.*
2. *Функції контролю.*
3. *Процес контролю.*
4. *Поведінкові аспекти контролю.*
5. *Характеристики ефективного контролю.*
6. *Інформаційно-керівні системи контролю.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Наведіть види контролю та їх характеристики?
2. Дайте характеристику управлінському контролю?
3. Охарактеризуйте процес контролю. Які існують етапи контролю?
4. Які існують поведінкові аспекти контролю?
5. Які вимоги висувають до управлінського контролю для забезпечення його ефективності?
6. У яких випадках контроль може негативно вплинути на діяльність співробітників організації? Наведіть приклади чи назвіть неприпустимі форми контролю.
7. Ситуаційно-аналітична вправа «Застосування навичок оперативного контролю».
 - А. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного контролю і функції організування, планування, мотивації.
 - Б. Опишіть процес оперативного контролю на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.
8. Ситуаційно-аналітична вправа. Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав вчасно поставлене завдання, хоча запевняв зробити роботу згідно дедлайну. Якою буде Ваша реакція:
 - А. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім провести виховну бесіду наодинці, а якщо треба – покарати.
 - Б. Поговорити з підлеглим віч-на-віч, з'ясувати причину зриву, домогтися виконання роботи, покарати у разі повторного порушення подвійно.
 - В. Спочатку поговорити з колегами цього працівника, порадитись про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Скасувати завдання, передати питання на вирішення іншим працівникам. Надалі вести ретельний контроль над його роботою, вчасно виправляти помилки.

Який вид контролю Ви вважаєте доречним та дієвим у випадках, коли працівники непунктуальні та недисципліновані?

9. Завдання. Уявіть, що Ви керівник компанії з надання послуг по ремонту побутової техніки. Останнім часом Вам почали надходити скарги на якість здійснюваного ремонту та некоректну поведінку співробітників. Для з'ясування реального стан справ, Ви плануєте контроль трудових ресурсів.

Поясніть, які заходи допоможуть в цьому питанні для різних за часом видів контролю за допомогою таблиці:

Вид контролю	Характеристика процесу контролю
Попередній	
Поточний	
Заключний (завершальний)	

10. Завдання. Пройдіть тест для самооцінки «Оптимальний контроль» (Додаток Б) та визначте який формат контролю для Вас буде найбільш оптимальним в майбутній професійній діяльності.

Практичне заняття №11

Теми: «РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

План заняття

1. *Поняття регулювання та його місце в системі управління.*
2. *Види регулювання.*
3. *Етапи процесу регулювання.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Що являє собою процес регулювання в менеджменті?
2. Поясніть, що забезпечує функція регулювання?
3. Наведіть та охарактеризуйте види регулювання.
4. Опишіть етапи процесу регулювання?
5. Поясніть, в чому полягає відмінність регулювання від контролю?
6. Наведіть характеристику та різновиди стабілізуючого регулювання.
7. Що являє собою оперативне регулювання і коли виникає необхідність в його застосуванні в діяльності організації?
8. Що передбачає оперативне регулювання?
9. Завдання. Підготуйте перелік ситуацій застосування дисциплінарного регулювання та наведіть обґрунтування.
10. Завдання. Складіть перелік регулювальних заходів, які використовуються в системі управління організацією.
11. Завдання. Наведіть приклади застосування стабілізуючого регулювання.

12. *Завдання.* Уявіть, що Ви адміністратор невеликого затишного готелю в історичному центрі міста, який працює понад 7 років. Готель має номерний фонд різного класу, розрахований на одночасне прийняття до 100 осіб, також готель має власний ресторан та СПА-центр. Відвідувачі готелю завжди були задоволені ціною політикою, якістю номерів та обслуговування, але останні 2 місяці Ви почали отримувати скарги та негативні відгуки на послуги вашого закладу, зокрема на якість прибирання номерів та якість харчування. Для з'ясування ситуації, Ви плануєте провести контроль і реалізувати регулювання виявлених недоліків.

Питання:

- а) Які об'єкти будуть ключовими для проведення контролю?
- б) Які заходи допоможуть провести контроль?
- в) В який спосіб буде здійснено процес регулювання для кожного обраного об'єкту контролю.

Практичне заняття №12

Теми: «ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ»

План заняття

1. *Роль інформації в менеджменті, її види та носії.*
2. *Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.*
3. *Поняття, роль та види комунікацій. Перешкоди в комунікаціях.*
4. *Процес комунікацій, його елементи та етапи.*
5. *Ефективність комунікацій у менеджменті.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Що таке інформація і яка її роль в менеджменті?
2. Наведіть найбільш розповсюджені види інформації, що використовується в управлінському процесі.
3. Які існують види комунікацій в організаціях?
4. Поясніть необхідність застосування неформальних каналів для підвищення ефективності комунікаційного процесу.
5. Визначте базові елементи та етапи комунікативного процесу.
6. Що таке комунікаційні бар'єри і як їх можна подолати?
7. Які фактори впливають на ефективність комунікацій в організації?
8. Наведіть шляхи удосконалення комунікацій в організаціях.
9. Охарактеризуйте ключові важливі правила ефективних комунікацій.
10. Як Ви вважаєте, неформальні комунікації в організації – це позитивний чинник у її розвитку чи негативний? Обґрунтуйте свою відповідь. Наведіть приклади.
11. Як організація може визначити ефективність своїх комунікацій?
12. Чому керівник повинен мати можливості для ефективного обміну інформацією з вищими, рівними йому і підлеглими?
13. В чому переваги та ризики використання невербальних комунікацій в організації?

14. Завдання. За допомогою мережі Інтернет знайдіть та опишіть методи, якими можуть скористатися керівники для вдосконалення комунікацій в організації.

15. Ситуаційно-аналітична вправа. Ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Його учні протягом трьох років (9-11 класи), крім обов'язкових дисциплін, вивчають ще 3-4 за вибором та 2 – за спеціальністю. Вибір спеціальності здійснюється на початку навчання в ліцеї. Після закінчення ліцею учні зараховуються на 1-й курс університету без вступних іспитів, але необхідно пройти тестування за обраною спеціальністю.

Під час вступу до ліцею та перед початком нового семестру проводяться організаційні збори де керівництво ліцею має повідомити учням та їхнім батькам про дисципліни, які будуть вивчатися.

Питання:

- а) Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
- б) Що потрібно, на Вашу думку, зробити, щоб інформація була повною?
- в) Запропонуйте заходи та інформаційні блоки для полегшення у здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

16. Завдання. Підготуйте та проведіть імітацію ділової телефонної розмови. У розмові беруть участь дві сторони: працівник відділу постачання торгової мережі та працівник відділу збуту кондитерської фабрики. Зміст розмови визначається такими ключовими словами: операція, закупівля, постачання, контракт, фірма, мета, час, режим роботи, ціна, якість, транспорт, гарантії, форс-мажорні обставини. Форма розмови: звернення, тональність розмови, лаконічність, чіткість запитань і відповідей, час (3 хвилини). Мета розмови – здобуття необхідної і достатньої інформації для подальшого підписання договору про постачання. Для виконання завдання необхідно скласти список питань, відповіді на які потрібно отримати під час розмови.

17. Ситуаційно-аналітична вправа «Аналіз інформаційних потоків». Компанія «Барс» спеціалізується на пошитті ділового одягу для жінок та чоловіків. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Але відсутність інновацій та оновлення модельного ряду поступово почали даватися взнаки. Також недосконала бухгалтерія та складська система уповільнили зростання компанії. Керівництво компанії прийняло на роботу з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп'ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах компанії панував хаос. Працівники ходили між коробками з речами з довгими списками в руках і не володіли повною інформацією про наявний товар. Річний товарообіг зменшився у 2 рази. Великі залишки нереалізованої продукції спричинили затоварювання складів, частину з яких компанія додатково орендувала.

Керівник «Барс» звернувся до ІТ-компанії щодо розробки комп'ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. Компанія «Барс» закупила необхідне комп'ютерне обладнання, найняла бухгалтера з навичками роботи зі спеціальним програмним забезпеченням. Керівник компанії отримував рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу. Складські операції стали в результаті більш ефективними. Це дозволило скоротити тривалість робочого дня працівників (замість робочого дня з 8 до 19 год., вийшли на робочий день з 9 до 17 год.), а також зменшити кількість працівників з трьох до двох осіб, які були задіяні на операціях, пов'язаних з фіксацією складських запасів та опрацюванням замовлень. Річний товарообіг зріс у 3 рази.

Завдання:

- а) Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).
- б) Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.
- в) Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління компанією «Барс».

Практичне заняття №13-14 **Теми: «КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО»**

План заняття

1. *Вплив та лідерство. Форми впливу.*
2. *Ролі лідера з функціональних позицій.*
3. *Ключові компетенції лідера.*
4. *Влада в менеджменті та її форми.*
5. *Поняття та загальна характеристика керівництва.*
6. *Характеристика та класифікація стилів керівництва.*
7. *Делегування повноважень і відповідальність в управлінській діяльності.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Дайте визначення поняттям «керівництво», «лідерство», «вплив», та «влада».
2. Опишіть основні види впливу в організації.
3. Охарактеризуйте різновидності влади, які може використовувати керівник.
4. Опишіть основні стилі керівництва і ступінь відповідальності сучасного керівника.
5. Охарактеризуйте авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва.
6. Ньюмен назвав п'ять причин, чому керівники з небажанням делегують завдання та повноваження. Також виділив шість причин, чому підлеглі уникають відповідальності та блокують делегування. Чи актуальні ці причини у сучасних умовах?

7. Завдання. Складіть список з десяти відомих осіб та визначте, кого з них можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів.

8. Завдання. Як би Ви описали «ефективного» менеджера? Складіть список якостей, якими, на Ваш погляд, повинен володіти ефективний менеджер, і проранжуйте їх з точки зору важливості для виконання професійних завдань. Наскільки, на Ваш погляд, Ви особисто відповідаєте складеному опису? Що є Вашими перевагами і в чому полягає Ваша невідповідність запропонованій моделі?

9. Завдання. Ознайомтесь із інформацією щодо емоційного лідерства в мережі Інтернет, зокрема за посиланнями:

- *6 стилів лідерства, про які вам потрібно знати.* URL: <https://hrsecurity.ua/ua/6-stil%D1%96v-l%D1%96derstva%2C-pro-yak%D1%96-vam-potr%D1%96bno-znati>
- *Емоційний інтелект лідера: як розвивати його в собі.* URL: <https://www.management.com.ua/review/rev1130.html>
- *Секрет лідерів. Що таке емоційний інтелект і як його розвинути.* URL: <https://nv.ua/ukr/style/blogs/sekret-liderov-chto-takoe-emocionalnyu-intellekt-i-kak-ego-razvit-50017147.html>
- *Шість емоційних стилів лідерства.* URL: <https://gurt.org.ua/articles/18985/>

та надайте відповідь на питання: Що таке емоційне лідерство та яким чином через нього можливо вплинути на ефективність діяльності організації?

10. Ситуаційно-аналітична вправа «Визначення стилю керівництва».

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника (оберіть особу самостійно). Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного Вами керівника за 20 твердженнями, наведеними нижче.

Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь виконувати.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь у вирішенні проблем факультету.

15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає чимало зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

Визначення результатів аналізу

А. Визначте загальну кількість балів.

Показник у 70-50 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у 30-40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначте схильність до певного стилю керівництва.

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про *адміністративний* стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про *демократичний* стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про *ліберальний* стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку Ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого Ви аналізуєте, набрав 12-14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Завдання:

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть у групі, чи доцільно в усіх випадках дотримуватися одного стилю керівництва.

11. Завдання. Дейл Карнегі вважається одним із засновників школи людських стосунків. У книзі «Як завойовувати друзів і впливати на людей» висуває певні правила. Необхідно виокремити та охарактеризувати:

- *шість правил*, які допомагають *подобатись іншим людям*;
- *дванадцять правил*, які дозволяють *схилити людей до Вашої точки зору*;
- *дев'ять правил*, які дозволяють *впливати на людей, не ображаючи їх*.

12. Завдання. Ознайомтесь з концепцією «Leadership based on character» («Лідерство засноване на характері») та дайте відповідь, чи погоджуєтесь Ви з наведеним переліком чеснот?

«Leadership based on character»

Відповідно концепції «Leadership based on character» («Лідерство засноване на характері»), розробленої Інститутом Лідерства ім. Ігоря О.

Ігнатовича в Ivey Business School, *лідер, незалежно від сфери своєї діяльності, має володіти певним переліком чеснот (рис характеру):*

✓ **Драйв (Drive)** є важливим для лідерів, щоб встановлювати високі цілі та рухатись у напрямку їх досягнення. Лідери, що володіють цією чеснотою, виявляють завзяття на шляху досягнення поставлених цілей, мотивують інших, демонструють високий рівень ініціативності.

✓ **Колаборація (Collaboration)** є важливою чеснотою для формування лідером ефективної команди та взаємодії з іншими людьми.

✓ **Смирненість (Humility)** - вміння враховувати інтереси інших людей, співпереживати, співчувати та вміння вибачати.

✓ **Гуманність (Humanity)** - передбачає високий рівень самоусвідомлення, здатність до рефлексії, відчуття вдячності щодо тих, хто допомагає лідерами досягати їхніх цілей та успіхів.

✓ **Цілісність (Integrity)** - означає відповідність лідера таким характеристикам як справжність, щирість, послідовність. Лідер, наділений цією чеснотою, говорить те, що думає і робить те, що каже. Рішення, які приймає такий лідер, відповідають його життєвим та професійним принципам.

✓ **Відвага (Courage)** - передбачає готовність йти на ризик, здійснювати зміни, висловлюватись проти неправильних дій та вчинків.

✓ **Зваженість (Temperance)** - дозволяє лідерам зберігати спокій, коли інші починають панікувати, запобігає прийняттю рішень, що матимуть короткотерміновий успіх, проте спричинять труднощі та проблеми у довгій перспективі.

✓ **Підзвітність (Accountability)** - передбачає відчуття власної відповідальності щодо позиції лідера і прийняття наслідків власних дій. Передбачає повагу до тих, з ким лідер працює і готовність звітувати перед ними за свої рішення.

✓ **Візійність (Transcendence)** - характеристика, що дозволяє лідерам бачити «цілісну картину» і приймати далекоглядні рішення. Передбачає фокусування на майбутніх можливостях і здійснення дій, які є правильними для організації у далекій перспективі, а не тих, що приносять короткочасні швидкі результати.

✓ **Справедливість (Justice)** - передбачає відчуття пропорційності щодо розподілу нагород, визнання та санкцій серед команди, а також відчуття відповідальності лідера щодо зростання та розвитку середовища, у якому він працює.

✓ **Критичне судження (Judgment)** - займає центральне місце у концепції лідерського характеру. Саме ця риса визначає, як лідер буде виявляти усі інші елементи характеру на практиці, приймаючи рішення.

13. Завдання. Пройдіть тест «Чи володієте Ви якостями лідера?» (Додаток В) та визначте наскільки Ви можете в майбутньому бути лідером в колективі, від чого це залежатиме і які лідерські якості Вам необхідно розвивати.

14. Ситуативна справа. У новому колективі Ви зіткнулися з такою ситуацією: Ваш підлеглий ігнорує вказівки чи робить усе по-своєму. Які Ваші дії? Відповідь обґрунтуйте. Наприклад:

- вважаєте за необхідне одразу застосувати адміністративні заходи покарання;
- чекаєте, оцінюючи характер його дій;
- викликаєте на відверту розмову, намагаючись знайти контакт, спрямувати підлеглого до сприятливого ділового спілкування;
- впливаєте на підлеглого через громадську думку, актив, старших та авторитетних колег;
- осмислюєте свою поведінку, аналізуючи, чи немає в ній помилок, а потім з'ясовуєте, правий чи не правий підлеглий.

Практичне заняття №15 **Теми: «ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

План заняття

1. *Ефективність менеджменту в організації, її види та підходи до оцінки.*
2. *Напрями підвищення ефективності управління організацією.*
3. *Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Що являє собою ефективність управління?
2. Охарактеризуйте основні чинники, які впливають на ефективність управління.
3. За якими критеріями можливо оцінити ефективність менеджменту?
4. Охарактеризуйте економічну, організаційну та соціальну ефективність менеджменту.
5. Як визначається соціальна ефективність менеджменту в організації.
6. Наведіть можливі шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності?
7. Що таке етика в менеджменті та яку роль вона відіграє в сучасному бізнесі?
8. Наведіть шляхи підвищення показників етичності поведінки працівників організації.
9. Поясніть, як впливають риси особистості менеджера на ефективність його праці.
10. Що являє собою відповідальність в менеджменті та які її різновиди?
11. В чому сутність соціальної відповідальності в менеджменті? Яким чином можливо підвищити соціальну відповідальність організацій?
12. Охарактеризуйте складові етичної поведінки менеджера.
13. Ситуаційна справа. Двоє співробітників фінансової організації «Trust» з 30-тирічної історією пропрацювали у ній понад 5 років, успішно виконуючи завдання керівництва та зростаючи по кар'єрних сходах. Їм стає відомо про серйозні фінансові махінації, які здійснюються керівництвом організації. Свої

підозри вони підкріплюють фактичним матеріалом, зібраним ними у процесі спостережень. Не повідомляючи інших колег і керівника організації, здобуті документи співробітники відправляють до провідних засобів масової інформації. Опублікований матеріал стає причиною виникнення великого скандалу у фінансовій сфері, що набув громадського резонансу, а репутації шанованої раніше організації завдано серйозного удару. Її акції на фінансовому ринку впали, збитки становили 1 мільйон гривень.

Питання: Наскільки етичними були дії цих співробітників щодо колективу організації «Trust» та громадськості? Обґрунтуйте свою точку зору.

14. *Ситуаційна справа.* Ви старший менеджер компанії з виробництва кондитерських виробів «Бублик». Продукція Вашої компанії широко відома і має великий попит в місті. Однак на нещодавній виставці Ви ознайомилися зі своїми конкурентами і під виглядом дилера дізналися кілька абсолютно нових і актуальних ідей щодо поліпшення як пакування, так і рецептів та зовнішнього оздоблення деякої продукції, що виробляється і Вашою компанією.

Питання: Чи скористаєтесь Ви такою інформацією? Наскільки етичними були Ваші дії для отримання інформації? Обґрунтуйте свою точку зору.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
2. Менеджмент: навч. посіб./ А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
3. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. За ред.С.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури. 2012. 536 с.
4. Менеджмент: навч. посіб. / [Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2015. 550 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2008. 664 с.
6. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
7. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
8. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

Додаткова література

- 5.Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Щканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 504 с.
- 6.Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень. Підр. К.: Кондор, 2009. 186 с.
- 7.Йохна М.А., Стадник В.В. Менеджмент: підручник. 2-е вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2010. 472 с.
- 8.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
- 9.Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.
10. Менеджмент: навч.посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.
11. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
12. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. К.: МАУП, 2007. 816 с.
13. Менеджмент: навч. посіб. / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
14. Менеджмент: навч. посіб./ Проданова Л. В., Мильніченко С. М., Белова О. І., Руденко О.А.; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 370 с.
15. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: Підр. Вид. 2-ге. К.: Кондор, 2012. 758 с.

16. Мошек Г.Є., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. Менеджмент: Підр. К.: Кондор, 2009. 392 с.

17. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ. 2016. 227 с.

18. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ ст. – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ. 2016. 375 с.

19. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, І.В. Чумаченко. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

20. Подгорна Д.М., Тонконога І.В., Смірнова К.В. Основи менеджменту: Конспект лекцій. Одеса: Вид-во “ТЭС”, 2009. 206 с.

21. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

22. Рудьєв В.А. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2011. 312 с.

23. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

24. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навчальний посібник для ВНЗ. К.: ЦУЛ, 2009. 192 с.

25. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

26. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

27. Теорія прийняття рішень: підручник / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

28. Холод О.М. Комунікаційні технології: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 211 с.

Інформаційні інтернет-ресурси

1. Електронна бібліотека ОДЕКУ. URL: www.library-odeku.l6mb.com
2. Репозитарій ОДЕКУ. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>
3. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/>

Тест «НАСКІЛЬКИ ВИ РІШУЧІ?»

Відповівши Так чи Ні на поставлені запитання, підрахуйте кількість отриманих балів та ознайомтеся з результатами.

Питання	Так	Ні
Чи легко Ви зможете пристосуватися до нових правил, нового стилю керівництва на старому місці роботи, якщо вони відрізнятимуться від звичних Вам?	3	1
Чи швидко Ви адаптуєтесь до нового колективу?	3	0
Чи маєте Ви сміливість висловити свою думку публічно, навіть якщо вона суперечить думці Вашого керівника?	3	0
Чи погодитесь Ви без вагань перейти на нову роботу, якщо Вам запропонують посаду з вищим окладом?	3	1
Чи маєте Ви схильність заперечувати свою провину в допущеній помилці і шукати для цього випадку відповідну відмовку?	1	2
Ви завжди кажете прямо про причину своєї відмови щось зробити, не прикриваючись пом'якшувальними причинами та обставинами?	3	1
Чи зможете Ви змінити свій колишній погляд щодо того чи іншого питання внаслідок серйозної дискусії?	1	3
Ви читаете чиюсь письмову роботу. Вам не подобається стиль викладу (але думка вірна). Чи станете Ви правити текст на свій смак?	3	0
У вітрині Ви побачили річ, яка Вам дуже сподобалася. Чи купите її, навіть якщо в цьому немає необхідності?	3	1
Чи можете Ви змінити своє рішення під впливом умовлянь чарівної людини?	0	3
Чи плануєте Ви свою відпустку заздалегідь?	1	3
Чи завжди Ви виконуєте ці обіцянки?	1	1

Ключ до тесту

0-9 балів. Ви дуже нерішуча людина. Довго і болісно зважуєте всі «за» та «проти». Якщо Вам вдається перекласти ухвалення рішень на плечі когось іншого, зітхає з полегшенням. Перед тим, як зробити якийсь крок, довго радитесь. На зборах і нарадах вважаєте за краще відмовчуватися, хоча в кулуарах знайдете сміливість і красномовство. Ваша вроджена передбачливість найчастіше виявляється елементарним боягузством. З Вами складно працювати, на Вас важко покластися, оскільки можете підвести. Ваш «коефіцієнт корисності», навіть при володінні знаннями, ерудицією та досвідом, значно знижується через Вашу нерішучість. Спробуйте почати з дрібниць, ризикніть ухвалити рішення самостійно.

10-18 балів. Ви намагаєтесь приймати рішення обережно. Не пасуєте перед серйозними проблемами, які потребують негайного вирішення. Але коливання

починаються тоді, коли у Вас достатньо часу для ухвалення рішення. Тоді з'являються різні сумніви, бажання все «втрясти» з керівництвом, незважаючи на те, що вирішення цього питання знаходиться у Вашій компетенції. Найчастіше покладайтеся на свій досвід, який приведе Вас до правильного рішення. Порадьтеся з кимось із колег, але тільки для того, щоб перевірити себе.

19-28 балів. Ви маєте рішучість. За наявності логіки, послідовності та досвіду можете вирішувати питання швидко та частково правильно. Покладаючись повністю на себе, Ви, проте, ігноруєте поради інших людей, втім, і вдаєтеся до них досить рідко. Намагаєтеся до кінця відстоювати прийняті рішення, за наявності помилок не виявляєте впертості, а вмієте красиво ретируватися. Що можна порадити? Не намагайтеся завжди демонструвати свою «непомильність». Звертайтеся за консультацією до фахівців з питань, у яких Ви недостатньо компетентні.

Понад 29 балів. Ви рішуча людина. Вважаєте, що компетентні у всіх аспектах своєї діяльності і не вважаєте за потрібне з'ясовувати думки інших людей. Критичні зауваження на свою адресу приймаєте «в багнети». Вам приємно, коли вас називають рішучою і вольовою людиною (хоча воля - це зовсім не те, про що було сказано на Вашу адресу вище). Щоб затвердити цю думку про себе в оточуючих, Ви часто відкидаєте раціональні пропозиції інших людей. Дуже болісно переживаєте свої помилки і глибоко впевнені, що в них винен хтось інший, а не Ви. Все перераховане не приносить користі справі, порушує психологічний клімат у колективі та може спричинити конфлікти.

Тест «ОПТИМАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ»

Пропонується певний перелік тверджень, з якими можна погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по 1 балу, усі негативні - дорівнюють 0.

1. Якщо мене не контролюють, я припиняю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.
5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників стежить за виконанням мною посадових обов'язків, то здатний мобілізуватись та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то можу їх не виконати.
7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.
8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідно мотивують.
9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.
10. Якщо я бачу, що робота мого колеги пильно контролюється керівником, то сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

7-10 балів. Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Оскільки, якщо Ви знаєте, що виконання певних завдань не перевірятимуться, ви їх відкладаєте доти, доки хтось поцікавиться їх результатами. Якщо Ви не відчуваєте, що вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що в результатах Вашої роботи ніхто не зацікавлений, Ви розслабляєтесь і можете взагалі припинити працювати.

4-6 балів. Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки Вашої роботи чи роботи колег надихають Вас на результативну працю.

1-3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою «дамоклового меча» контролю. Ви достатньо організовані та відповідальні, тому поставлені завдання виконуєте в будь-якому разі. При цьому надмірний контроль вибиває Вас з колії і тільки заважає працювати. До Вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

Тест «ЧИ ВОЛОДІЄТЕ ВИ ЯКОСТЯМИ ЛІДЕРА?»

У кризові часи, коли зарплату платять нерегулярно, а ціни постійно зростають, не можна впадати в зневіру, а треба пробувати знайти себе в чомусь новому, можливо ще незвіданому, перефразовуючи відомий вислів: «Якщо Ви бачите успішну людину, то можете не сумніватися, що в якийсь момент вона прийняла сміливе рішення!»

На наведені нижче питання відповідайте або «Так», або «Ні».

1. Чи вмієте Ви дотримуватися чіткої послідовності у своїх діях?
2. Чи відкриті Ви для нових знань, весь час прагнете вдосконалюватися?
3. Чи можна назвати Вас генератором ідей?
4. Вам під силу створити атмосферу довіри?
5. Розподіляти обов'язки для Вас не складає труднощів?
6. Коли Ви боїтеся чогось, чи завжди намагаєтеся подолати свій страх?
7. Для Вас має велике значення постійне схвалення оточуючих?
8. Чи у всіх випадках Ви прямуєте за принципом: «Не відкладай на завтра те, що можна зробити сьогодні»?
9. Справлятися з емоціями для Вас важке завдання?
10. Чи любите Ви спілкуватися з людьми?
11. Обговорюючи те чи інше питання з колегами, чи часто Вам вдається переконати їх у правильності вашої точки зору?
12. Чи вмієте Ви йти на розумний ризик?
13. Планувати, на Вашу думку, досить-таки захоплююча і приємна задача?
14. Кинути розпочату справу для Вас виняткова рідкість?
15. Зазвичай Ви губитеся, якщо рішення не лежить на поверхні, а час на його прийняття суворо обмежено?
16. Ідеї, висловлено не Вами, сприймаєте в штики?
17. Якщо є якась складна робота, Ви не шукаєте відмовок, а просто виконуєте її?
18. Чи вважаєте Ви, що задоволення від успішно виконаної роботи саме по собі нагорода?
19. Як правило, Ви виконуєте обіцянки?
20. Чи завжди Ви проявляєте наполегливість і твердість у принципових питаннях?

За кожен відповідь «Ні» на питання 1-6, 8, 10-14, 17-20 і відповідь «Так» - на питання 7, 9, 15, 16 нарахуйте собі по 2 бали.

Ключ до тесту

0-10 балів. Ймовірно, Ви людина активна, яка вірить, що щире бажання, помножене на старання, здатне дати результат. Крім того, Ви цілком

комунікабельні, відповідальні і в малій мірі схильні до впливу ззовні. В цілому у Вас є необхідні якості, щоб бути лідером.

12-24 бали. Ваш успіх в якості лідера не такий очевидний. Швидко приймати важливі рішення, відстоювати свою думку з ризиком нажити недоброчливців, нести відповідальність за інших людей - погодьтеся, нелегка праця. Дайте собі чесну відповідь на питання: чи готові Ви до цього? Якщо без коливань відповідаєте - так, значить, у Вас є шанс реалізувати лідерські амбіції.

26-40 балів. Схоже, за вдачею Ви не лідер. Набагато легше Вам буде досягти намічених цілей під чийось керівництвом.