

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
з дисципліни  
«МЕНЕДЖМЕНТ»  
для студентів III курсу денної форми навчання**

**Напрямок підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

**Одеса 2014**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
з дисципліни  
«МЕНЕДЖМЕНТ»  
для студентів ІІІ курсу денної форми навчання**

Напрямок підготовки 6.030601 «Менеджмент»

«Затверджено»  
на засіданні методичної комісії  
еколого-економічного факультету  
протокол №\_5\_ від \_31\_.\_01\_2014\_р.

Одеса - 2014

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для студентів III курсу денної форми навчання за напрямом підготовки «Менеджмент» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕкУ, 2014. - 17 с., укр. мова.

## Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичні заняття № 1-2 за темами «Сутність та зміст менеджменту. Історія розвитку менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Функції та методи менеджменту. Процес управління».....	5
2. Практичне заняття № 3 за темою «Планування як загальна функція менеджменту».....	7
3. Практичне заняття № 4 за темою «Організування як загальна функція менеджменту».....	9
4. Практичне заняття № 5 за темою «Мотивування як загальна функція менеджменту».....	11
5. Практичне заняття № 6 за темою «Контролювання як загальна функція менеджменту».....	12
6. Практичне заняття № 7 за темами «Інформація і комунікації в менеджменті. Регулювання як загальна функція менеджменту».....	13
7. Практичне заняття № 8 за темою «Керівництво та лідерство».....	15
8. Практичне заняття № 9 за темою «Ефективність менеджменту».....	16
Література.....	17

## ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Менеджмент» належить до нормативної частини освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент».

Питання менеджменту вирізняються розмаїттям, складністю та ризикованістю, неоднозначністю їх дослідження. При визначенні суті і вмісту менеджменту його характеризують, перш за все, як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації і управляють ними за допомогою постановки цілей та розробки шляхів, способів і методів їх досягнення. Менеджмент передбачає виконання функцій, здійснюючи які менеджери забезпечують умови ефективної праці зайнятих в організації працівників, і здобуття результатів, відповідних поставленим цілям. Отже, менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей за рахунок ефективного використання праці, інтелекту, мотивів поведінки людей, що працюють в організації.

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.

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'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань.

Завданням практичних занять є здобуття студентами практичних навичок застосування основ теорії прийняття та обґрунтування управлінських рішень, принципів та методів менеджменту, здійснення планування в організації, реалізації організації як функції управління, застосування мотивації, управлінського контролю, понять впливу та влади, реалізації комунікації в управлінні.

У кожному практичному занятті є завдання, які виконуються на індивідуальному рівні, а також завдання, що потребують групової динаміки. До кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання до домашньої роботи студентів, а також пропонуються теми доповідей для проведення дискусій.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми менеджменту або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів, якщо такий є. Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

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

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у робочій програмі дисципліни.

Робота під час практичних занять та виконання домашньої роботи допомагає при підготовці до написання модульних контрольних робіт. Крім того, оцінка за виконання практичних робіт впливає на підсумкову оцінку, тому що вона містить бали за усне опитування.

### **Практичні заняття № 1-2**

**Тема: «Сутність та зміст менеджменту. Історія розвитку менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Функції та методи менеджменту. Процес управління»**

#### **План занять**

1. Основи теорії і практики класичного та сучасного менеджменту.
2. Закони і закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту.
4. Поняття функцій менеджменту.
5. Сутність та класифікація методів менеджменту.
6. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.
7. Умови прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.

#### **Питання для обговорення та завдання:**

1. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні. Чим відрізняються поняття «менеджмент» і «управління»?
2. Як Ви вважаєте: менеджмент - це більшою мірою наука або мистецтво?
3. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
4. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора у розвитку науки управління?
5. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
6. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як Ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
7. Охарактеризуйте сутність і особливості процесного, системного та ситуаційного підходів до управління. У чому сильні та слабкі сторони кожного підходу до управління?

8. Опишіть принципи та методи побудови системи менеджменту підприємства.

9. Опишіть методи та моделі розробки управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику.

10. Завдання. Японська система менеджменту – одна 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 і управління виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Sony». До основних її напрямів відносяться:

- постановка цілей і задач, які зрозумілі всім: і керівникам, і робітникам. Існує думка, що це об'єднує персонал компанії в колектив однодумців;

- свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці. 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. На погляд адміністрації фірми, 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 на фірмі 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 сім'ї під назвою «Sony». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система довічного найму, організуються колективні форми відпочинку і ін.

#### *Питання*

1. Сформулюйте ваше ставлення до принципів менеджменту фірми «Sony». Що, на вашу думку, заслуговує на увагу, з чим ви не згодні?

2. З урахуванням української специфіки, чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «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?

11. Завдання. Професор американського університету Британської Колумбії 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 фірми.

#### *Питання*

1. Чи згодні Ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Постарайтеся знайти аргументи в захист своєї позиції.
2. Як вирішувати проблему некомпетентності менеджерів в Україні? Запропонуйте комплекс заходів щодо можливого виключення її з практики роботи українських компаній.

12. 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.

### **Практичне заняття № 3**

#### **Тема: «Планування як загальна функція менеджменту»**

#### **План заняття**

1. Етапи процесу планування.
2. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

#### **Питання для обговорення та завдання:**

1. Як тактика, політика, процедури і правила допомагають реалізувати стратегію?
2. Назвіть, які існують кількісні та якісні критерії для оцінки стратегії.
3. На якому з рівнів менеджменту розробляється стратегія підприємства?



4. Перешкоди на шляху планування. Плани, програми і прогнози в системі планування діяльності організації.

5. 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 роботосприятливий час.
- ✓ Необхідно чітко розмежовувати роботу на довгострокову, середньострокову і короткострокову.
- ✓ Планувати необхідно тільки реально досяжні цілі і завдання.

6. Ситуаційно-аналітична вправа. Методика побудови “дерева цілей”. Нові умови господарювання характеризуються тим, що підприємства різноманітних форм власності функціонують у складних умовах динамічного мікросередовища: збільшилася кількість постачальників, різноманітними стали рівні каналів розподілу, які використовуються, зріс обсяг імпортних поставок, виникли нові комерційні структури. Все це зумовило необхідність активізації господарчої діяльності на підприємствах роздрібної торгівлі.

Головною проблемою ТОВ “Продукти” є його збитковість, що зумовлено насамперед низькими темпами зростання продажу товарів. Тому керівництво прийняло рішення про розробку комплексу заходів, спрямованих на підвищення обсягу збуту товарів на підприємстві. Для покращення ситуації слід приділяти особливу увагу активізації маркетингової діяльності підприємства, підвищенню

продуктивності праці працівників та ефективності роботи управлінського персоналу.

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

## **Практичне заняття № 4**

### **Тема: «Організування як загальна функція менеджменту»**

#### **План заняття**

1. Поняття та складові організаційної діяльності.
2. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень.

#### **Питання для обговорення та завдання:**

1. Дайте характеристику методам побудови та вдосконалення організаційних структур.

2. 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 чотирма з них здійснюється вибірка інформації з документа.

3. Завдання. У приведеному нижче переліку підрозділів визначите, які з них повинні знаходитися в підпорядкуванні: а) у заступника директора по економічних питаннях; б) у заступника директора по загальних питаннях; в) у технічного директора. 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.

4. Завдання. Знайдіть 4 організаційно-управлінських помилки в наступних повідомленнях:

а) начальник планово-економічного відділу заводу наказав заст. директора по економічних питаннях 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 №5.

5. 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, визначите 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) гл. інженер; 10) фінансовий відділ; 11) відділ праці і заробітної плати; 12) бюро раціоналізаторських пропозицій і винахідництва; 13) відділ матеріально-технічного постачання; 14) відділ комплектації і кооперації; 15) заст. директора з виробництва; 16) головний бухгалтер; 17) технічний архів; 18) виробничий відділ; 19) директор; 20) планово-економічний відділ; 21) заст. директора по кадрах; 22) відділ головного енергетика; 23) машинописне бюро; 24) відділ стандартизації; 25) відділ збуту; 26) відділ головного метролога; 27) відділ технічного вчення; 28) відділ технічного контролю; 29) відділ науково-технічної інформації; 30) заст. директора по комерційних питаннях і збуті; 31) канцелярія; 32) заст. директора по матеріально-технічному забезпеченню; 33) виробничі цехи.

6. Ситуаційно-аналітична вправа. Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва. Штатним розкладом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, зокрема управлінського персоналу – 21 чол. (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; адміністратори – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1; робітники – 91 чол.).

#### *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.

3. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар”, використовуючи опис посади (додатки А, Б), таким чином:

1. Загальні положення. 2. Функціональні обов'язки. 3. Права. 4. Відповідальність. 5. Умови роботи. 6. Сфера діяльності. Право підпису. Посадова інструкція є правовим актом, що встановлює правила, регулюючі діяльність виконавця. У неї входять чотири самостійні розділи: загальні положення, обов'язки, права, відповідальність. Основою для розробки посадових інструкцій служать посадові кваліфікаційні характеристики, приведені в “Кваліфікаційному довіднику посад України”, і відповідне положення про підрозділи підприємства.

**Практичне заняття № 5**  
**Тема: «Мотивування як загальна функція менеджменту»**

**План заняття**

1. Поняття мотивування.
2. Засоби мотиваційного впливу.
3. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

**Питання до обговорення та завдання:**

1. Розкрийте зміст і варіанти мотиваційного процесу.
2. Опишіть ефективну систему мотивації персоналу в умовах ринкової економіки.

3. Наведіть порівняльну характеристику системи мотивації персоналу на підприємствах США, Західної Європи та Японії.

4. Матеріальне стимулювання праці як засіб мотивації.

5. Завдання. Запропонуйте перелік дій менеджера із застосування соціально-психологічних методів мотивації колективу підрозділу підприємства (підприємство - на ваш вибір).

6. Ситуаційна вправа "Проблеми молодого магістра". Николенко Ігор, 24 років, закінчив у минулому році вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми "Зорро", яка реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, кожен з яких має стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта - училища або курси відповідно до займаних посад. Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає непогано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у фірмі "Ельдорадо".

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

*Обґрунтуйте:*

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

7. Практичне завдання «Потреби та мотиви». Визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

*Студенти вищого навчального закладу*

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.

2. Застосувати свої сили та здібності.

...

9 ...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.

2. Участь: в роботі наукових гуртків, в олімпіадах, в наукових конференціях.

3. Участь у гуртках художньої самодіяльності, КВК.

...

8....

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

Потреби та мотиви:

1. Розвиток своїх сил та здібностей.

2. .

...

7...

Засоби заохочення та реалізації потреб

1. Делегування повноважень

2. .

...

5. .

*Економіст (25 років. Освіта: магістр з менеджменту організацій. Мати двох дітей дошкільного віку)*

Потреби і мотиви:

1. Застосування своїх знань і вмінь

2. Виховання дітей

....

5...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Надання додаткової відпустки.

2. .

...

5...

## **Практичне заняття № 6**

**Тема: «Контролювання як загальна функція менеджменту»**

### **План заняття**

1. Принципи і цілі функції контролювання.

2. Етапи процесу контролювання. Процес контролювання.

3. Види управлінського контролювання.

### **Питання до обговорення та завдання:**

1. Охарактеризуйте сучасні системи контролю. Інформаційне забезпечення контролю в організації.
2. Проаналізуйте організацію та стратегічну спрямованість контролю у провідних корпораціях світу.
3. 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.

### **Практичне заняття № 7**

**Теми: «Інформація і комунікації в менеджменті. Регулювання як загальна функція менеджменту»**

#### **План заняття**

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.
2. Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.
3. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

### **Питання до обговорення та завдання:**

1. Охарактеризуйте організацію комунікаційного процесу в провідних компаніях світу.
2. Поясніть необхідність застосування неформальних каналів для підвищення ефективності комунікаційного процесу.
3. Засоби вдосконалення комунікацій в організації.
4. Основні види та форми спілкування менеджерів.
5. Методи поширення інформації про діяльність організації.
6. Ситуаційно-аналітична вправа «Аналіз інформаційних потоків МП “Альфа”». Мале підприємство “Альфа” спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почала даватися ознаки відсутності ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП 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 підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими списками в руках і були невпевнені, що було в них.

Нереалізований товар валявся в тюках. У цілому річний товарооборот зменшився у 1,5-2 рази. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції причинили затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП “Альфа” вирішило звернутися до комп’ютерної фірми із замовленням на розробку комп’ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП “Альфа” закупило необхідне комп’ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи з комп’ютером, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу. Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 до 19 год., то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

*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 бізнесом МП “Альфа”.
- г) Опишіть на прикладі МП “Альфа” основні кроки в системі обробки даних.

#### 7. Ситуаційно-аналітична вправа «Аналіз інформації комерційного ліцею».

Уявіть, що 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.

На 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 щось для полегшення у здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

## **Практичне заняття № 8**

### **Теми: «Керівництво та лідерство»**

#### **План заняття**

1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Форми впливу та влади. Теорії лідерства.
3. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування.
4. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

#### **Питання до обговорення та завдання:**

1. Опишіть основні стилі керівництва і ступінь відповідальності сучасного керівника.
2. Поясніть, як впливають риси особистості менеджера на ефективність його праці.
3. Завдання. Як би Ви описали "ефективного" менеджера? Складіть список якостей, якими, на Ваш погляд, повинен володіти ефективний менеджер, і проранжируйте їх з точки зору важливості для виконання професійних завдань. Наприклад: принципи ділової людини, сформульовані підприємцями Росії в 1912 році: - поважай владу; - будь чесний і правдивий; - поважай право приватної власності; - люби і поважай людину; - будь вірний слову; - живи своїм коштом; - будь цілеспрямованим. Наскільки, на Ваш погляд, Ви особисто відповідаєте складеному опису? Що є Вашими достоїнствами і в чому полягає Ваша невідповідність запропонованій моделі?
4. Завдання. Побудувати модель ідеального менеджера та порівняти її з еталонною моделлю (за Анрі Файолем). Зробити висновки.
5. Завдання. Розробіть портрет сучасного менеджера XXI століття.
6. Завдання. Підготуйте та проведіть імітацію ділової телефонної розмови. У розмові беруть участь дві сторони: – співробітник відділу постачання хлібозаводу; – начальник (співробітник) відділу збуту борошномельного заводу.  
Зміст розмови визначається такими ключовими словами: операція, закупівля, постачання, контракт, фірма, мета, час, режим роботи, ціна, якість, транспорт, гарантії, довідка, дії на випадок непередбачених обставин. Форма розмови: звернення, тональність розмови, лаконічність, чіткість запитань і відповідей, час (3 мін). Мета розмови – здобуття необхідної і достатньої інформації для подальшого підписання договору про постачання.  
Для виконання завдання необхідно скласти список питань, відповіді на які потрібно дістати в результаті розмови.



## **Практичне заняття № 9**

### **Теми: «Ефективність менеджменту»**

#### **План заняття**

1. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна.
2. Особливості оцінки різновидів ефективності. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.
3. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Напрями підвищення ефективності управління організацією.
4. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

#### **Питання до обговорення та завдання:**

1. Охарактеризуйте роль етики в сучасному управлінні організацією.
2. Наведіть шляхи підвищення показників етичності поведінки.
3. Як визначається соціальна ефективність менеджменту в організації.
4. Ситуаційно-аналітична вправа «Визначення ефективності управлінської праці». Використовуючи матеріали журналу “Бізнес” (розділи “Компанії и рынки”, “Управление”) та журналу “Компаньон”, статті мережі Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за такими напрямками:
  - чіткість визначених цілей;
  - рівень правового забезпечення процесу управління;
  - досконалість і раціональність побудови організаційної структури управління;
  - досконалість підбору персоналу організації;
  - ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація їхньої кількості на основі використання комп’ютерних технологій, скорочення термінів обробки інформації;
  - творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів;
  - ступінь участі персоналу в процесі управління;
  - соціально-психологічний клімат у колективі;
  - високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників;
  - підвищення достовірності та повноти управлінської інформації;
  - зростання культури управління;
  - підвищення обґрунтованості прийнятих рішень тощо;
  - поліпшення показників фінансово-господарської діяльності організації.

## Література

(курсивом виділено літературні джерела, які наявні в бібліотеці ОДЕКУ)

1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник / О.В. Бондар. - 2-ге видання, переробл. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012.– 388 с.
2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навчальний посібник/ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. - К.: "Центр учбової літератури", 2012. – 504 с.
3. Діденко В.М. Менеджмент: Підр. / В.М. Діденко, Г.С. Ярецька, А.П. Михайлов. - К.: Кондор, 2008. - 584 с.
4. Дудар Т.Г. Менеджмент: Навчальний посібник./ Т.Г.Дудар, Р.В.Волошин, В.Т.Дудар. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 336 с.
5. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е, вид.; допов. і перероб, - Л.: Нац. ун-т, «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
6. Маркіна І.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник/ І.А.Маркіна, Р.І.Біловола, В.А.Власенко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 234с.
7. 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.
8. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К.: Атіка, 2007. – 564 с.
9. Москалець В.П. Психологія особистості: Навчальний посібник/ В.П.Москалець. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 262с.
10. Мостенська Т.Л. Менеджмент: Підр. / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - Вид. 2-ге. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
11. Мошек Г.Є. Менеджмент: Підр. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. - К.: Кондор, 2009. - 392 с.
- 12.Подгорна Д.М. Основи менеджменту: Конспект лекцій / Д.М. Подгорна, І.В. Тонконога, К.В. Смірнова. – Одеса: Вид-во “ТЭС”, 2009. – 206 с.
13. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник/ За ред. Л.І. Федулової. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 567 с.
14. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
15. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / А.В. Шегда. – Київ: Знання, 2004. – 687с.
16. Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів: Навчальний посібник / Т.П. Яхно, І.О. Куревіна. – К.: Центр учбової літератури, 2012.– 168 с.

Укладач: к.е.н., доц. Смірнова Катерина Володимирівна