

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф.

Тернопіль 2019

УДК 2920054

ББК Я73(07)

М 50

Рецензенти:

Жилінська Оксана Іванівна – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Маркіна Ірина Анатоліївна – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії

Вдовічен Анатолій Анатолійович – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і туризму Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.

Рекомендовано Вченою Радою

Тернопільського національного економічного університету

Протокол № від

Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк- Бердадіної О. Ф. – Тернопіль: Вектор, 2019 – 72 с.

Практикум з менеджменту підготовлений відповідно до програми навчальної дисципліни "Менеджмент", до його змісту входять теми, що вивчаються студентами самостійно чи на семінарських заняттях. Посібник дозволяє набути навичок застосування управлінського інструментарію при аналізі та вирішенні практичних ситуацій в діяльності організацій, поглибити знання та розуміння сутності менеджменту в діяльності організації.

Для студентів та викладачів факультетів і навчальних закладів економічного профілю.

УДК 2920054

ББК Я73(07)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ	7
Глосарій теми.....	7
Ситуаційні завдання.....	8
Питання для самостійного опрацювання.....	10
ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ	11
Глосарій теми.....	11
Ситуаційні завдання.....	12
Питання для самостійного опрацювання.....	15
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	16
Глосарій теми.....	16
Ситуаційні завдання.....	17
Питання для самостійного опрацювання.....	19
ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	20
Глосарій теми.....	20
Ситуаційні завдання.....	21
Питання для самостійного опрацювання.....	27
ТЕМА 5. ОРГАНІЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	28
Глосарій теми.....	28
Ситуаційні завдання.....	29
Питання для самостійного опрацювання.....	31
ТЕМА 6. КОНТРОЛЮВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	32
Глосарій теми.....	32
Ситуаційні завдання.....	33
Питання для самостійного опрацювання.....	38
ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ	39
Глосарій теми.....	39
Ситуаційні завдання.....	40
Питання для самостійного опрацювання.....	43

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ І КОМАНДАМИ	44
Глосарій теми.....	44
Ситуаційні завдання.....	45
Питання для самостійного опрацювання.....	47
ТЕМА 9. ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО	48
Глосарій теми.....	48
Ситуаційні завдання.....	49
Питання для самостійного опрацювання.....	52
ТЕМА 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ	53
Глосарій теми.....	53
Ситуаційні завдання.....	55
Питання для самостійного опрацювання.....	57
ТЕМА 11. ЕТИКА УПРАВЛІННЯ ТА ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ	58
Глосарій теми.....	58
Ситуаційні завдання.....	59
Питання для самостійного опрацювання.....	62
ТЕМА 12. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	63
Глосарій теми.....	63
Ситуаційні завдання.....	64
Питання для самостійного опрацювання.....	67
ТВОРЧЕ ЗАВДАННЯ	68
САМОТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ "МЕНЕДЖМЕНТ"	69
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71

ПЕРЕДМОВА

*Завдання успішного менеджменту –
зробити організацію результативною та ефективною
в найближчій і довгостроковій перспективі*
Іцхак Адізес

Підготовка, ухвалення і реалізація менеджерами ефективних управлінських рішень вимагає від них комплексу знань щодо класичних підходів та інноваційного інструментарію управління. Оскільки вектор діяльності менеджерів охоплює управління як організаційною, так і функціональною складовими діяльності організації та повинен враховувати загальні закономірності розвитку ринкового середовища, опанування майбутніми фахівцями цієї професійної специфіки доцільно реалізовувати на описовій та аналітичній базі діяльності сучасних організацій.

Такий підхід дозволяє набувати фахові компетенції шляхом імплементації отриманих теоретичних знань в управлінські рішення щодо діяльності реальних вітчизняних та зарубіжних організацій.

У посібнику наводяться плани практичних занять з дисципліни "Менеджмент" у розрізі низки питань, що виносяться на дискусійне обговорення та ситуаційних завдань. Навчальною метою ситуаційних завдань є опанування студентами навичок щодо використання класичних функцій менеджменту в оперативній та стратегічній діяльності організації, ідентифікації та управління силою впливу стейкхолдерів; розвитку потенціалу організації через активізацію діяльності колективу та власних особистісних та професійних якостей.

Автор посібника має щире сподівання, що запропонований підхід до вивчення дисципліни "Менеджмент" допоможе побачити реальну можливість досягнення синергетичного ефекту та результативності діяльності організацій за допомогою застосування сучасного управлінського інструментарію.

ТЕМА 1

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ

Мета: Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату менеджменту, рівнів менеджменту, існуючих моделей та ролей менеджера.

I. Дискусійне обговорення:

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Менеджер як основний суб'єкт управління

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Адміністрування – поняття, що поширюється на означення процесів управління діяльністю апарата управління організацією або на управління державними установами.

Вертикальний поділ праці – відокремлення діяльності щодо координації дій окремих виконавців.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної діяльності в організації на її складові частини.

Менеджер – працівник, що займає посаду зі спеціальними повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень щодо реалізації окремих видів діяльності організації.

Менеджмент – керований процес досягнення цілей діяльності організації, використовуючи наявні ресурси.

Мистецтво управління – вміння менеджера комбінувати наявні ресурси організації та особисті процесійні характеристики з метою досягнення цілей діяльності організації.

Системний підхід до управління – спосіб упорядкування управлінської діяльності через розгляд організації як системи організаційного та функціонального забезпечення та її зв'язків зі стейкхолдерами.

Ситуаційний підхід до управління – спосіб упорядкування управлінської діяльності через визначення симптомів, факторів та причин ситуацій в діяльності організацій.

Управління – узагальнений процес зміни стану одного об'єкта на інший.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Доповніть причинно–наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в організації:

Симптом	Фактор	Причина
посилення плинності кадрів		
	низька якість фінансового менеджменту	
	втрата ринків збуту продукції	
		невідповідність кваліфікації працівників специфіці діяльності організації
	застаріла виробнича структура	
збої комунікаційних процесів		

Завдання 2

Доповніть причинно–наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в організації:

Симптом	Фактор	Причина
збільшення залишків готової продукції на складах		
	прорахунки в асортиментній політиці	
		Погіршення ринкової кон'юнктури
збільшення простоїв виробництва		
	брак інновацій та раціоналізаторства	
		відсутність системи управління запасами

Завдання 3

Дайте відповіді на питання кросворда.

1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

1. Вид професійної діяльності, завданням якого є досягнення поставлених цілей через раціоналізацію використання усіх видів ресурсів.
2. Метод пізнання дійсності за допомогою знаходження схожості з одного предмета дослідження з іншим
3. Свідомий вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення зміни
4. Метод пізнання дійсності через перенесення основних характеристик об'єкта на його окремі складові
5. Таке поєднання набору елементів, за якого їх потенціал буде значно більшим ніж потенціал їх окремої дії
6. Зовнішній прояв настання проблемної ситуації
7. Певне поєднання дій і зусиль щодо досягнення цілей організації
8. Одна з рис характеру успішного менеджера
9. Здатність людини передбачати наслідки дій

Завдання 4. Спортивний клуб Драйв

Змодельуйте перелік симптомів, які можуть виникнути при наростанні негативного впливу вищезначених факторів.

Спортивний клуб «Драйв» надає спортивні послуги використовуючи два тренажерних зали з сучасними кардіо- і силовими тренажерами через персональний тренінг, кросфіт та фітнес тренування, складання індивідуального раціону харчування; фітнес-бар, що надає широкий вибір свіжих соків, легких закусок, а також різноманітне спортивне харчування. Тренери спортивного клубу мають можливість додаткового заробітку при проведенні групових та персональних тренувань, написанні програм тренувань та харчування.

Конкурентами даного підприємства є такі спортивні клуби Тернополя , як «Колізей», «Iron», «Спарта», «Powergym « ,«Gladiator»

Попит на послуги спортивного клубу постійно змінюється через вплив ряду факторів, основними з яких є сезонні та споживчі очікування.

Питання для самостійного опрацювання

1. Визначте основні відмінності та спільні риси термінів "менеджмент" та "управління".
2. Охарактеризуйте ідеальну особистість менеджера в сучасних умовах через виокремлення його 5-ти головних характеристик.
3. Опишіть роль менеджменту для сучасної організації.
4. Якими новими якостями та компетенціями повинен володіти сучасний менеджер.
5. Обґрунтуйте, який закон розвитку організації повинен бути пріоритетним у менеджменті.

ТЕМА 2.

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: Формування у студентів знань щодо історичної трансформації менеджменту як системи наукових знань та базових підходів до управління у сучасних школах менеджменту.

I. Дискусійне обговорення:

1. Історичні передумови становлення менеджменту
2. Наукові школи менеджменту
3. Основні крос–культурні засади менеджменту
4. Сучасні тренди розвитку менеджменту

II. Виконання ситуатійних завдань.

Глосарій теми

Адміністративна школа управління – система поглядів на менеджмент, що узагальнює підходи до удосконалення управління організацією в цілому.

Кількісна школа – система поглядів на менеджмент, що ототожнює управління як систему математичних моделей та процесів через врахування її основних цілей та взаємозв'язків.

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій як функцій управління, які реалізуються у певній послідовності.

Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що враховує переважно проблеми індивідуальних психологічних факторів впливу на діяльність працівників організації.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що узагальнюють проблеми підвищення продуктивності праці безпосередніх виконавців через удосконалення окремих операцій.

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрує увагу на типах групової поведінки та силі впливу певних усталених звичаїв організації та її реакції на вплив стейкхолдерів.

Ситуаційні завдання

Завдання 1. Компанія Adidas

Тезисно сформулюйте основні етапи розвитку системи менеджменту даної компанії й виокремте ключові фактори її успіху на основі наведеної інформації.

Майже століття компанія Adidas є символом успіху у світі спорту. Історія компанії почалася в 1920 році, коли молодий швець з Німеччини Адольф Дасслер зшив пару спортивного взуття, яка максимально була адаптована до специфіки спортивної діяльності. Ця ідея виявилася досить успішною і на сьогодні компанія Adidas має широкий асортимент спортивних товарів, починаючи з футбольних бутс й баскетбольних кросівок та закінчуючи спортивним взуттям та одягом для відпочинку і туризму.

У 1948 році з'явилася назва компанії Adidas шляхом поєднання перших складів імені та прізвища її засновника. Наступного року були офіційно зареєстровані назва та символ Adidas – знамениті три смужки. Після сімдесятирічного існування компанії у вигляді "сімейного бізнесу" у 1989 році Adidas змінив організаційно-правову форму на відкрите акціонерне товариство. Основними виробничими підрозділами Adidas є Originals Forever, Sport, Adidas Equipment, які забезпечують близько 78% всього обсягу продажів.

Після придбання компанією Adidas у 1997 році торговельної групи Salomon, ім'я компанії змінилося на «Adidas-Salomon AG». Жоден з конкурентів на ринку спортивних товарів не володіє настільки диверсифікованим портфелем торгових марок, які пропонують товари як для зимових, так і для літніх видів спорту. Сьогодні частка компанії «Adidas–Salomon AG» становить близько 19% світового ринку спортивних товарів.

Компанія Adidas працює через торговельну мережу більше ста спільних підприємств, філій, представництв, розміщених у різних країнах світу. Дистриб'юторська політика компанії побудована на основі поділу на п'ять регіонів: Північна Америка, Європа / Близький Схід, Африка, Азія / Тихоокеанський регіон, Латинська Америка. На сьогодні спортивні товари компанії Adidas можна придбати більш ніж в 160 країнах світу.

Кожнен раз нова колекція спортивних товарів компанії Adidas налічує більш ніж 180 моделей взуття, і 300 моделей різного роду одягу для більш ніж 8 видів спорту. В рамках диверсифікації своєї діяльності компанія Adidas випускає більше десяти видів парфумерії. Щорічно компанія Adidas реєструє кілька сотень патентів на технології.

Компанія Adidas активно використовує технологічні інновації, наприклад випустили перше у світі «розумне» взуття. У 2013 році компанія Adidas розробила сервіс Snapshot, який вимірює швидкість польоту м'яча та інші параметри його руху.

Дайте відповіді на питання кросворда.

[illegible]

1. Книга давнини, в якій було визначено менеджмент як особливий вид мистецтва
2. Цар, котрий видав низку законів, що регулювали суспільні відносини між різними верствами населення
3. Мислитель давнини, котрий у своїх працях обґрунтував необхідність організації сумісної праці людей
4. Науковець, котрий вперше науково обґрунтував потребу чіткого розмежування функцій між адміністрацією і працівниками
5. Представник школи наукового управління, який обґрунтував потребу чітко поставлених цілей та нормування операцій
6. Ідеолог 14-ти принципів управління
7. Розробник концепції «неформальної організації»
8. Автор Хоуторнського експерименту
9. Відмова від формалізації відносин та ієрархії в організації

Завдання 3. Компанія Apple

Які сучасні тренди менеджменту простежуються в діяльності компанії Apple?

В компанії Apple авторитарний стиль управління, оскільки більшість управлінських рішень приймаються тільки вищим керівництвом. На відміну від Google, коли інженерам надають 20% робочого часу на проекти, що їм цікаві (правило "Twenty percent time"), тут не використовується. Організаційне забезпечення діяльності компанії Apple спрямоване «зверху вниз», і спроби нижчих ієрархічних щаблів компанії щодо раціоналізації, окремих змін суворо засуджується.

Водночас усі працівники компанії Apple мають право, звернувшись у спеціально створену проектну групу, вносити пропозиції по їх покращенню. Незважаючи на те, що оплата праці в компанії Apple є невисокою, панує жорстка дисципліна, за кількістю понаднормових годин лідирує в усій Західній півкулі, плинність кадрів є низькою, а результати діяльності компанії щороку зростають.

Питання для самостійного опрацювання

1. Випишіть афоризми відомих фундаторів генезису менеджменту.
2. Які наукові тези Ф. Тейлора не можуть бути застосовані у сучасних організаціях?
3. Охарактеризуйте принципи адміністративного управління за А. Файолем та їх роль в управлінні сучасними організаціями.
4. Обґрунтуйте, яка з наукових ідей школи людських відносин Вам імпонує найбільше?
5. Опишіть основні принципові відмінності між менеджером–жінкою та чоловіком.
6. Охарактеризуйте основні сучасні тренди менеджменту на прикладі діяльності відомих вітчизняних або зарубіжних організацій.

ТЕМА 3.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мета: Набуття студентами вмінь щодо ідентифікації стейкхолдерів організації та побудови матриці та карти стейкхолдерів з метою вибору правильної тактики поведінки у внутрішньому та ринковому середовищах функціонування.

I. Дискусійне обговорення:

1. Суть та основні моделі організацій
2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
4. Адаптація організації до ринкового середовища

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Аналіз стейкхолдерів – процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість впливу стейкхолдерів на діяльність конкретної організації.

Аналіз діяльності організації – процес оцінки факторів впливу на організацію, які є результатом діяльності або бездіяльності її менеджерів.

Гнучкість – здатність організації здійснювати перерозподіл ресурсів з метою відповіді на вимоги стейкхолдерів.

Карта стейкхолдерів – спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами, за допомогою яких організація впливає на людей або люди впливають на організацію.

Компоненти внутрішнього середовища організації – персонал, інформаційні потоки, виробництво, технологія, сировина, матеріали, фінанси.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу – споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові інституції, державні інституції, органи місцевого самоврядування, ЗМІ, громадські об'єднання.

Організаційні зміни – будь-яка зміна в одному або кількох елементах діяльності організації.

Організація – група людей, діяльність яких об'єднується з метою досягнення спільної мети.

Синергія – ефект отримання додаткового ефекту за рахунок комбінації в процесі використання наявних ресурсів організації.

Стейкхолдер – будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організації, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнає впливу цього результату.

Ситуаційні завдання

Завдання 1. Створення опорних закладів освіти у об'єднаних територіальних громадах

Розробіть рекомендації щодо взаємодії із стейкхолдерами, враховуючи їх інтереси. Позиціонуйте інтереси зацікавлених сторін на карті стейкхолдерів.

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерами	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод
Вчителі	Переважає більшість виступає проти створення опорних шкіл, наявність робочих місць, оплата праці	4	
Батьки	Проти об'єднання шкіл, залишення їх у селах, зручний та безпечний маршрут до школи	3	
Громадські активісти	Проти об'єднання шкіл, більшість перебуває в опозиції до органів місцевого самоврядування	3	
Профспілка вчителів	Проти реорганізації закладів освіти, скорочення посад, закриття, в майбутньому філій	4	
Департамент освіти	Зацікавлені у створенні опорних закладів освіти з метою забезпечення якості освітніх послуг	2	
Депутати органу місцевого самоврядування	Створення опорних шкіл, оптимізація шкільної освіти, зменшення видатків на їх утримання	5	
ЗМІ	Цікаві матеріали для підготовки публікацій, створення телевізійних сюжетів	5	
Приватні підприємці	Не зацікавлені у створенні опорних закладів освіти, оскільки зменшується кількість закладів, в які постачаються продукти харчування	1	
Держава	Створення опорних шкіл є одним із наслідків процесу децентралізації. Держава зацікавлена у їх створенні, адже забезпечується рівний доступ усіх дітей до якісної освіти, раціонального використання ресурсів та упорядкування шкільної мережі	5	

Завдання 2. Центр надання адміністративної послуги

Розробіть рекомендації щодо взаємодії із стейкхолдерами, враховуючи їх інтереси. Позиціонуйте інтереси зацікавлених сторін на карті стейкхолдерів.

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерами	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод
Суб'єкти звернення	Отримання якісної та швидкої адміністративної послуги	5	
Державний реєстратор	Правильність заповнення заяв, достатність необхідних документів, достовірність наданої інформації	5	
Військомат	Поповнення та уточнення бази військовозобов'язаних	3	
Державна митна служба	Отримання звітних даних, уникнення порушень законодавства	2	
Співробітники	Ефективна взаємодія, взаємозаміна	5	
Громада	Інформація про особливості отримання адміністративної послуги	1	

Завдання 3. Дистрибюційна фірма

Згрупуйте суб'єктний склад зовнішнього середовища дистрибюційної фірми, що займається розповсюдженням молочної продукції відомих товарівиробників за наступними критеріями: середовище прямого та непрямого впливу.

Ліцензійне агенство UDC, Державна служба захисту прав споживачів, молокозавод, Райффайзен банк Аваль, магазин "Смаколик", студенти, рекламна агенція, фермерське господарство, Антимонопольний комітет України, загальноосвітня школа, окреме домашнє господарство, орган місцевого самоврядування, соціальна мережа Фейсбук.

Завдання 4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Магнус»

Складіть та обґрунтуйте новий баланс організації, виходячи з того, що оціночна ринкова вартість становить тис. грн, в т. ч. вартість цеху 6000 тис. грн, вартість магазину 4000 тис. грн. Прийміть управлінське

рішення щодо доцільно сплати компенсаційних виплат одним із засновників товариства.

В процесі адаптації організації до змін зовнішнього середовища їх функціонування використовується процес реорганізації, коли активи та пасиви реорганізованого підприємства переходять не до новостворених, а до вже функціонуючих підприємств.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Магнус» займається переробкою сільськогосподарської продукції, яку потім реалізує у власних торговельних точках. Засновниками товариства є п'ять фізичних осіб: перший володіє часткою в 30%; другий володіє часткою в 25%; третій володіє часткою в 20%; четвертий володіє часткою в 15%; п'ятий володіє часткою в 10%. При заснуванні підприємства внески учасників першого, четвертого і п'ятого в основному були спрямовані на організацію виробничого цеху, учасники другий та третій спрямували свої зусилля на організацію магазину.

Внаслідок конфліктів між засновниками товариства було прийнято рішення про реорганізацію юридичної особи шляхом її поділу на два товариства з обмеженою відповідальністю: «Цех» та «Магазин». Засновниками підприємства «Цех» вирішили стати перший, четвертий і п'ятий (загальна частка 55%); підприємство «Магазин» утворили учасники другий і третій (загальна частка 45%), при цьому першому передається виробничий цех з усією інфраструктурою, а другому учаснику магазин.

Питання для самостійного опрацювання

1. Проранжуйте за критерієм пріоритетності задля досягнення мети ресурси організації.
2. Опишіть основні відмінності функціонування основних організаційно–правових форм вітчизняних організацій.
3. Визначте за критерієм вагомості впливу на вітчизняні організації фактори зовнішнього середовища функціонування організації.
4. Сформууйте типові варіанти уникнення конфлікту інтересів різних груп стейкхолдерів.
5. Виокремте специфічні групи стейкхолдерів для організацій сфери туристичних послуг, фінансових установ, сфери публічного управління.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання місії організації, вибору стратегій розвитку організації на основі методики побудови матриці БКГ та планування власної професійної діяльності.

I. Дискусійне обговорення:

1. Функція планування, її суть та значення.
2. Цільове планування діяльності організації.
3. Стратегічне планування та його стадії.
4. Планування роботи менеджера.

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Баланс – фінансовий документ, в якому у вартісному відображенні кошти організації згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами.

Конкурентноздатність – місце та потенційні можливості організації в окремій галузі чи сегменті ринку.

Планування – функція менеджменту, що передбачає формування системи документів, що визначають зміст та порядок дій у різних функціональних сферах діяльності організації.

Місія організації – уявлення про суспільне призначення організації.

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується на короткий термін щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Орієнтири – плани, що надають свободу у способах досягнення цілей.

Очікуваний ефект – сума потенційно можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

Політика – загальні орієнтири для прийняття управлінських рішень та виконання стратегії розвитку організації

Правила – опис змісту дій, які обґрунтовують для виконавця виконавця слід чи не слід виконувати певні дії.

Програми – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Процедури – дії, які необхідно виконувати у певних ситуаціях

Розподіл ресурсів – спосіб розподілу наявних ресурсів організації між її окремими функціональними сферами діяльності та виконавцями.

Сильні сторони – існуючі позитивні та специфічні властивості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Сітьовий графік – план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт, що задається в графічній формі сітки.

Слабкі сторони – якості, не притаманні організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі діяльності організації, алгоритми придбання та використання ресурсів для їх досягнення.

Стратегія – базова довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Тактика – короткострокові плани дій, які забезпечують виконання стратегії.

Ситуаційні завдання

Завдання 1. Компанія Adidas

На основі SWOT– аналізу побудуйте матрицю із зазначенням основних стратегічних кроків для активізації діяльності компанії Адідас (для отримання додаткової інформації див. завдання 1 теми 1).

Таблиця 4.1

SWOT– аналіз компанії "Адідас"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідирство на ринку спортивних товарів Торгівельна марка «Adidas» суспільством сприймається як елемент статусу Постійне завоювання нових сегментів ринку та відкриття нових торгових точок Позитивна репутація. Використання гнучкої цінової політики Активне використання сучасних інструментів маркетингу Вигідне географічне положення торговельних точок Проактивна внутрішньокорпоративна культура	Плинність кадрів Низька самостійність у прийнятті рішень нижчими ланками організаційної структури Недостатня увага до потреб клієнтів з низькими доходами Відсутність товарної лінії для покупців середнього віку.

Можливості	Загрози
Високі темпи зростання в сегменті виробництва спортивного одягу Зростання популярності спорту серед населення Залучення до проведення Олімпійських ігор та світових змагань Активізація розвитку інтернет-торгівлі Розширення асортиментної лінії.	Ріст цінової чутливості клієнтів Збільшення конкуренції зважаючи насичення ринку. Підробки ліній спортивного одягу та взуття

Завдання 2. Кондитерська фабрика "Деліція"

За допомогою методу портфельного аналізу здійсніть позиціювання видів діяльності ПАТ "ТерА". Результати зобразіть на матриці БКГ та зробіть висновки про доцільність активізації випуску окремих видів продукції.

Кондитерська фабрика Деліція є відомим вітчизняним виробником солодошів. Обсяг реалізації продукції у грошових одиницях і частка ринку підприємства та найбільшого конкурента за кожним видом продукції наведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Обсяги продажів за напрямками діяльності кондитерської фабрики "Деліція"

№ п/п	Види продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка ринку, %	
			підприємства	конкурента
1	Цукерки	1890	23	17
2	Тістечка	440	15	28
3	Торти	110	7	27
4	Пряники	1770	19	9
5	Глазуроване печиво	320	23	10
6	Вафлі	154	4	7
7	Коржі до тортів	960	20	18
8	Цукерки	1560	14	16
9	Святкові набори	1600	15	10

Завдання 3. Кросворд

Дайте відповіді на питання кросворда.

1									
2									
3									
4									
5									
6									

1. Принцип, який описується співвідношенням 80:20
2. Науково–методичний продукт Бостонської консультаційної групи
3. Узагальнена назва видів продукції, що не вимагає додаткових капіталовкладень для її збуту
4. Узагальнена назва видів продукції, що характеризуються швидким зростанням на ринку
5. Вчений, що обґрунтовував функцію планування як інструмент боротьби із невизначеністю майбутнього
6. Функція управління, що передбачає низку дій, які повинні бути виконані у майбутньому

Завдання 4. Одеський консервний завод дитячого харчування

На основі поданої інформації побудуйте SWOT–матрицю із зазначенням основних стратегічних кроків для активізації діяльності даного підприємства.

Одеський консервний завод дитячого харчування був заснований у 1928 році як приватна консервна фабрика, а вже за часів Радянського Союзу завод забезпечував близько 60% потреб країни у дитячому харчуванні. У 2013 році підприємство відзначило своє 145-річчя з моменту заснування.

Сьогодні на українському ринку соків є висока конкуренція, оскільки виробництвом соків займаються майже 400 підприємств, 20 з яких є відомими брендами. В Україні соки не є продуктами першої необхідності, бо якщо їх споживання у Західній Європі становить в середньому 40-50 л на людину за рік, то в середньому український споживач щорічно

споживає тільки 16-17 л. Завод здійснює експорт більш ніж у двадцять країн світу.

У 2002 році на ринку з'явилася нова продуктова лінійка соків для всіх вікових груп споживачів у білому пакеті. Соки виробляються тільки з вітчизняних фруктів і овочів за традиційними рецептурами. Згодом на ринку соків почали з'являтися продукти-імітатори з більш агресивною ціновою політикою. З метою захисту споживача від підробок в 2009 р. Одеським консервним заводом дитячого харчування був проведений ребрендинг – «сік в білому пакеті» дістав назву «Наш сік».

На сьогодні торговельна марка «Наш Сік» включає соки і нектари, виготовлені переважно з українських фруктів і овочів, які вирощуються в екологічно чистих районах України. В процесі виробництва застосовується багаторівневий контроль якості, починаючи з етапу відбору свіжої сировини і закінчуючи упаковкою готової продукції. На виробничому майданчику заводу є спеціальні великі асептичні ємності, які дозволяють зберігати свіжовіджатий сік, виготовлений із зібраних у цьому ж місці свіжих плодів, без використання консервантів протягом року.

Завдання 5. Фабрика морозива "Поляна"

За допомогою методу портфельного аналізу здійсніть позиціювання видів діяльності фабрики морозива "Поляна". Результати зобразіть на матриці БКГ та зробіть висновки про доцільність активізації випуску окремих видів продукції.

Таблиця 4.3

Вид продуктів	Кількість продаж компанії, млн грн	Кількість продаж основного конкурента, млн грн	Загальна кількість продаж, млн грн	Абсолютна частина ринку компанії %	Абсолютна частина ринку головного конкурента%	Відносна частина ринку
Морозиво лід (А)	2,2	5,6	16,3	13,5	34,35	0,4
Морозиво плодово-ягідне (В)		4,6	17,2	32,56	26,74	1,2
Морозиво ароматичне (С)	5,8	6,3	23,5	24,68	26,81	0,9
Морозиво щербет (Д)	10,6	11,7	36,6	28,96	31,97	0,9
Морозиво вершкове (Е)	9,2	8,1	29,2	31,51	27,74	1,1

Завдання 6. ТзОВ «Таксі Пілот»

На основі поданої інформації побудуйте матрицю SWOT-аналізу.

Основним видом діяльності ТзОВ «Таксі Пілот» є надання таксомоторних пасажирських перевезень. Основними цілями діяльності товариства є:

- довгострокові - створення представництв в інших містах України;
- середньострокові - побудова станцій технічного обслуговування;
- короткострокові - Оновлення рухомого складу, підготовка проектно-кошторисної документації під будівництво СТО, набір висококваліфікованих водіїв.

Постачальниками для товариства виступають ті, з якими ТзОВ «Таксі Пілот» уклало угоду про надання йому ремонтних, автозаправних послуг за спеціальними тарифами. Конкурентами ТзОВ «Таксі Пілот» у таксомоторній галузі Тернополя є: Родина, Таксі "Алло", Тернопіль, Фаворит, Чемпіон, Шанс таксі, Економ таксі, Євротаксі. Попит на таксомоторні послуги не можна назвати стабільним, оскільки є значний вплив різних факторів, а саме: число покупців, зміна їх доходів, зміна цін на послуги. ТзОВ «Таксі Пілот» має позитивний імідж у споживачів, складнощі підпримання якого зумовлені зниженням цін на перевезення конкурентами.

Завдання 7. Мережа супермаркетів Фокстрот

Доповніть варіанти активізації діяльності мережі супермаркетів Фокстрот, враховуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, наведені на матриці SWOT-аналізу.

Фокстрот - мережа супермаркетів електроніки та побутової техніки, яка є однією з найбільших роздрібних мереж за кількістю магазинів і обсягами продажів цього сегменту продукції в Україні. Згідно з рейтингом Форбс «200 найбільших компаній України» «Фокстрот» займає 50 місце, за обігом друге місце із 5 млрд грн. Базові параметри діяльності подано у таблиці 4.4.

Матриця SWOT-аналізу мережі супермаркетів «Фокстрот»

		Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище		Можливості: Збільшення обсягів реалізації. Невдалі ринкові кроки рішення конкурентів. Залучення іноземних інвестицій. Вихід на міжнародні ринки. Післяпродажне обслуговування споживачів. Швидке зростання ринку.	Загрози: Нестабільна політична ситуація. Активізація дій конкурентів. Зміна уподобань споживачів. Інфляція. Поява нових конкурентів. Негативна економічні процеси на макрорівні. Різкі зміни курсів валют.
	Сильні сторони: Більш якісна продукція, ніж у основних конкурентів. Кваліфікованого, мотивований персонал. Вигідні географічні локації магазинів Позитивний репутаційний імідж супермаркету у стейкхолдерів. Лідер з продажів на ринку. Доступні ціни на продукцію.	Розширення кола постачальників продукції. Надання в оренду площ, не задіяних у виробничому процесі. Оновлення асортименту продукції для продажу. Збільшення обсягу продукції, яка користується найбільшим попитом.	Постійне відстеження дій конкурентів Впровадження індивідуальних програм мотивації персоналу. Проведення рекламних кампаній. Зміна цінової політики.
	Слабкі сторони: 1. Ринок надання послуг на стадії зрілості. 2. Керівники низової ланки часто не мають чітких напрямів діяльності, як наслідок – не ефективно у-ння підприємством. 3. Не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу. 4. Продукція швидко виходить із моди. 5. Можливість пошкодження продукції при транспортуванні до споживача і до точок збуту	1. Реалізація масштабних маркетингових досліджень. 2. Впровадження новітніх технологій для оновлення товарів і надання їм властивостей, що дозволять довший час бути популярними серед споживачів. 3. Налагодження збутової діяльності, зокрема у напрямку підвищення її оперативності. 4. Упровадження ефективної системи набору та відбору персоналу.	1. Страхування фінансових ризиків 2. Налагодження системи моніторингу поточної діяльності підприємства. 3. Реалізація застарілої та не модної продукції. 4. Звернення до альтернативних схем фінансування діяльності підприємства.

Завдання 8. Корпорація «Renault»

Враховуючи інформацію обґрунтуйте, яку базовий тип стратегії доцільно застосовувати з метою нівелювання чинників зовнішнього середовища функціонування корпорації.

«Renault» - французька автомобілебудівна корпорація, яка вже понад століття творить історію автомобілебудування. Корпорація здійснює діяльність у 128 країнах світу, зокрема і в Україні, через діяльність 32 дилерських пунктів. Основними ринковими викликами для корпорації «Renault» є активізація вимог ринку щодо впровадження енергозберігаючих автомобілів, їх електронізації; необхідність охоплення нових ринків, зокрема країн Азії, що в перспективі зумовить збільшення попиту на транспортні засоби. На сьогодні для корпорації «Renault» актуалізувалися наступні загрози:

- інтенсивна конкуренція - наявність значної кількості гравців в автомобільній промисловості призводить до зростання конкуренції;
- нестабільність у ціні паливі - для пасажирського сегменту коливання цін на паливо залишаються визначальним фактором його зростання;
- збільшення кількості та вимог урядових правил, що стосуються використання альтернативних видів палива;
- негативний вплив економічних факторів - макроекономічна невизначеність, рецесія.

Питання для самостійного опрацювання

1. Обґрунтуйте чи спростуйте необхідність використання організацією функції планування за умови мінливості середовища її функціонування.
2. Проранжуйте принципи планування за критерієм вагомості їх застосування.
3. Застосуйте логічну схему "цілі– шляхи – способи – засоби" щодо досягнення професійного визнання.
4. Перевірте сформовану Вами вище ціль на відповідність умовам SMART.
5. Знайдіть 5 залежностей в діяльності організації, які б відповідали принципу Парето.

ТЕМА 5

ОРГАНІЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: Набуття вмінь щодо побудови структури організації залежно від специфіки та масштабів її функціонування, знань щодо основних підходів щодо реалізації організаційних змін.

I. Дискусійне обговорення:

1. Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації.

2. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.

3. Проектування організаційних структур управління

4. Процес реалізації організаційних змін

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Делегування повноважень – процес передачі менеджером частини своїх обов'язків і прав, при цьому відповідальність за їх реалізацію не делегується.

Департаменталізація – групування робіт та видів діяльності організації у певні організаційні елементи (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Децентралізація – передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Обсяг роботи – кількість операцій або завдань, які виконуються одним працівником та частота їх повторення впродовж визначеного періоду часу

Повноваження – формально визначене право менеджера впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від менеджера вищого рівня його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним менеджерів.

Повноваження штабні – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних менеджерів.

Поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Проектування робіт – процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

Розширення роботи – горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та зменшення частоти повторення циклу.

Ротація робіт – переміщення працівників через певні періоди часу з однієї ділянки роботи на іншу.

Самостійність – ступінь забезпечення незалежності працівника щодо встановлення графіку роботи та процедур її виконання

Селекція кадрів – підбір працівників за їх кваліфікацією, особистими здібностями щодо виконання відповідних професійних обов'язків в колективі.

Спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні однотипових професійних завдань та функцій управління.

Сполучення навичок – ступінь, у якому робота вимагає поєднання дій для використання різних професійних навичок та здібностей.

Ситуаційні завдання

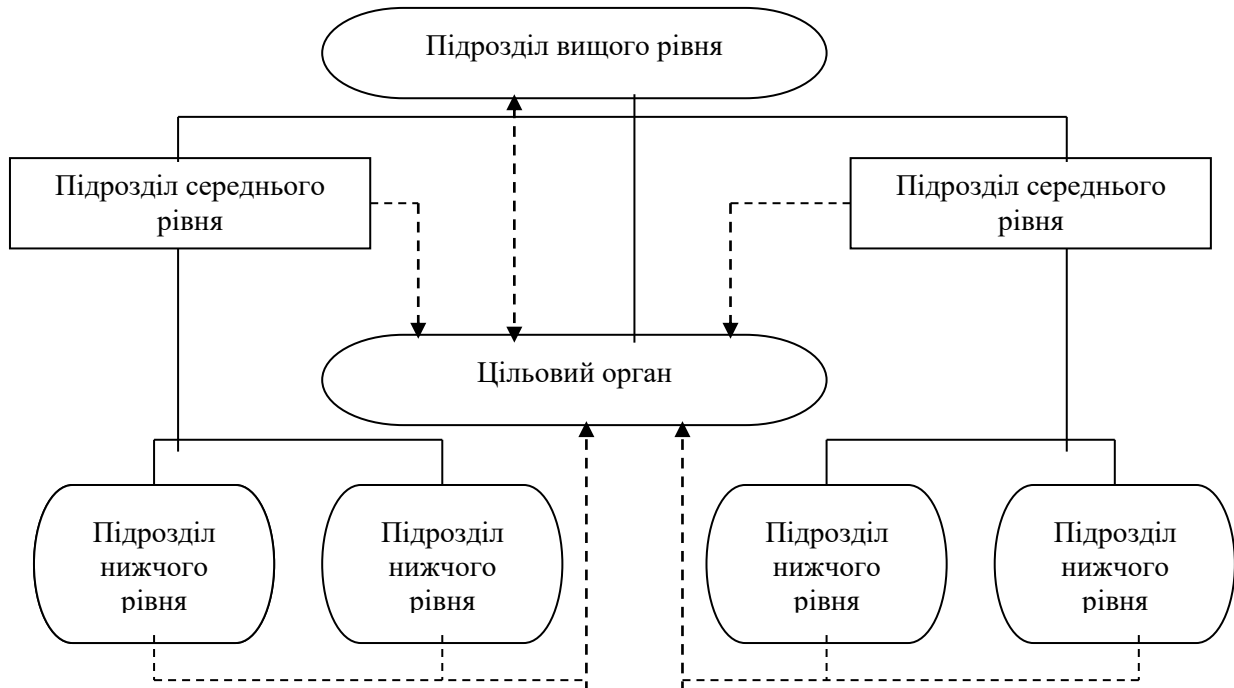
Завдання 1. М'ясний комбінат "М'ясоВіта"

Схематично зобразіть та визначте тип організаційної структури.

Структурними підрозділами комбінату "М'ясоВіта" є: адміністрація, що включає комерційний, технічний, технологічний, фінансово-економічний відділи; сектор виробництва, що включає цехи молочної, сиркопченої ковбаси, відділу напівфабрикатів та відділу замороженої готової продукції; допоміжні підрозділи, що включають склади сировини, готової продукції, гараж, механічну службу, сторожову охорону, їдальню.

Завдання 2. Організаційна структура

Визначте кількість рівнів управління та тип організаційної структури. Запропонуйте конкретну організацію для якої даний тип організаційної структури був би оптимальним.



Завдання 3. Модель Курта Левіна

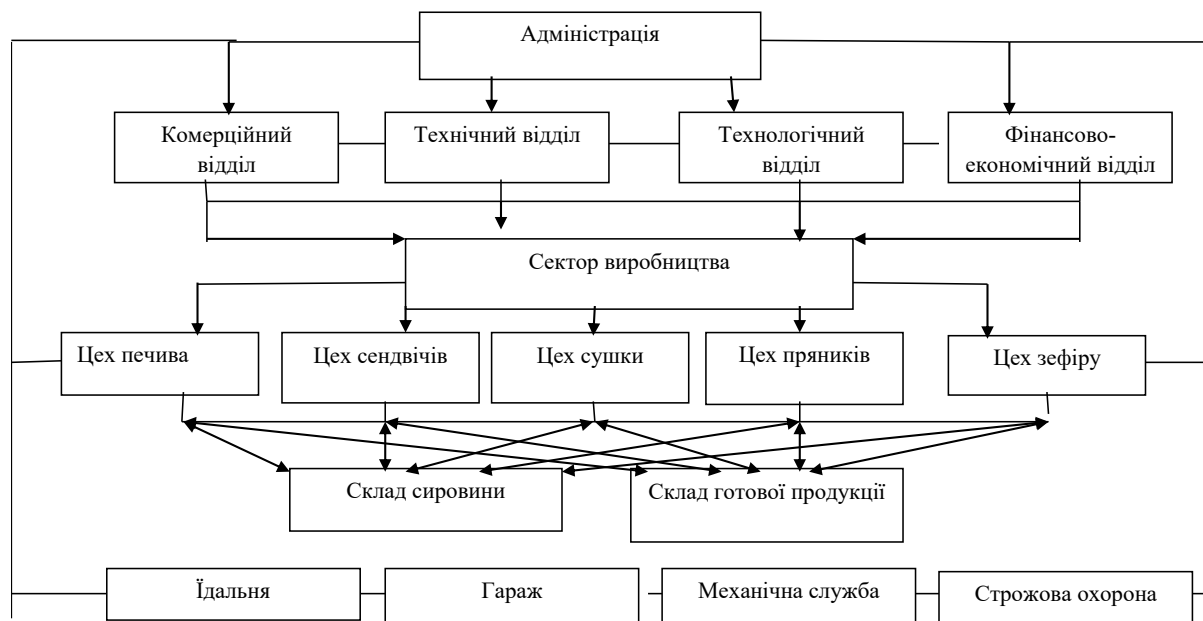
Ви – менеджер організації, внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування якої зумовлює необхідність проведення реструктуризації та скорочення близько 20% своїх працівників. Запропонуйте алгоритм проведення цих змін, використовуючи модель К. Левіна.

Завдання 4. Модель Д. Коттера

Керівництвом організації прийнято рішення щодо виходу на нові ринки збуту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

Завдання 5. Кондитерська фабрика "ТерА"

На основі інформації щодо взаємозв'язків між структурними підрозділами ПАТ "ТерА" визначте потенційні проблеми, пов'язані з недоліками даного типу організаційної структури.



Завдання 6. ТОВ "Тернопільбуд"

На основі поданої інформації визначте та зобразіть доцільний тип організаційної структури між підрозділами підприємства.

ТОВ "Тернопільбуд" - великий будівельний комплекс з будівельними, будівельно-монтажними, спеціалізованими будівельними управліннями, підприємствами будівельної індустрії, основними і допоміжними виробництвами.

В результаті проведеної реорганізації Тернопільським управлінням будівництва було утворено 16 підрозділів: БМУ "Промбуд", БМУ "Машбуд", загальнобудівельне Чортківське будівельно-монтажне управління, ПМК-12, БУ "Житлобуд-1", БУ "Житлобуд-2", БУ великопанельного домобудування, дільниця малої механізації, спеціалізоване БУ "Спецбуд", БУ "Опорядбуд", Тернопільське управління механізації, управління виробничо-технологічної комплектації, промбаза, домоуправління №1, домоуправління № 2 та дитячий сад-ясла.

Питання для самостійного опрацювання

1. Опишіть специфіку функціонування "бірюзових організацій" з позиції використання ними функції організування.
2. Обґрунтуйте, які повноваження у типовій організації сфери послуг доцільно та недоцільно делегувати.
3. Обґрунтуйте власну позицію щодо переваг та недоліків кожного із видів організаційних структур управління.
4. Наведіть приклади мережових типів організаційних структур та сформулюйте основні переваги та недоліки їх застосування.
5. Запропонуйте власний алгоритм організаційних змін з позиції доцільних етапів їх реалізації.

ТЕМА 6.

КОНТРОЛЮВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: Формування знань щодо підходів реалізації різних видів контролю та вмінь щодо розпізнавання і реагування на тривожну симптоматику у функціональних сферах діяльності організації.

I. Дискусійне обговорення:

1. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.

2. Види контролю.

3. Процес контролю.

4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Значущість діяльності – ступінь впливу виконаної роботи на інші види діяльності.

Зворотній зв'язок – отримання інформації про ефективність виконання взаємопов'язаних видів робіт.

Аудит – незалежна перевірка звітів і функціональних видів діяльності організації.

Діапазон контролю – кількість працівників, безпосередньо підлеглих менеджеру.

Звіт про прибутки та збитки – фінансовий документ, що характеризує загальні суми доходів організації та її витрати за певний період.

Звіт про рух готівки – фінансова звітність про надходження грошей в організацію з усіх джерел та їх виплати за зобов'язаннями організації.

Індикатори безпеки функціонування організації – темп зміни обсягу продажу товарів, робіт і послуг, продуктованих організацією на ринок, співвідношення величини позикових засобів і активів організації, темп втрати конкурентних переваг організації через агресивну стратегію конкурентів.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації через моніторинг процесів та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Стандарти – чітко визначені параметри роботи, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

Централізований контроль – здійснюється через встановлення ними чітких правил, інструкцій, нормативів.

Децентралізований контроль – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі організації.

Стандартні операційні процедури – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за умови настання певних обставин.

Ситуаційні завдання

Завдання 1. Види контролю

Визначте, які види контролю здійснюватимуться на різних ланках управління, враховуючи особливість побудови даної організаційної структури.

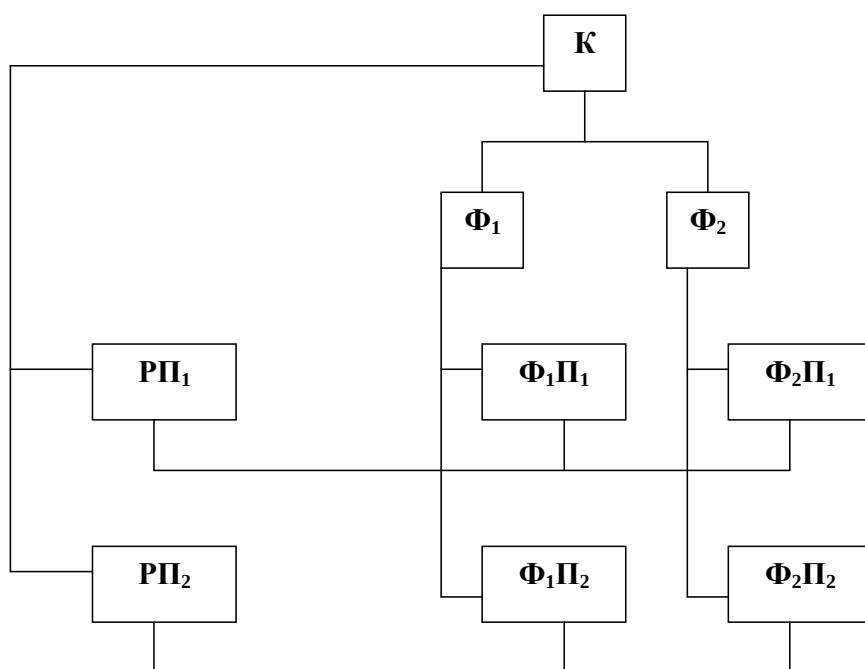
Умовні позначення:

К – лінійний менеджер

Φ_1, Φ_2 – менеджери функціональної ланки

РП₁, РП₂ – менеджери проектів;

$\Phi_1\Pi_1, \Phi_2\Pi_2$ – групи функціональних працівників, що оперативно підлеглі менеджеру проекту (РП₁, РП₂) при методичному керівництві функціональної служби (Φ_1, Φ_2).



Завдання 2.

Визначте причинно–наслідкові індикатори контролювання діяльності організації

Симптом	Фактор	Причина
	втрата значної кількості споживачів	
		відсутність картотеки альтернативних постачальників
зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації		
		хибне оцінювання результатів діяльності
збільшення трудомісткості продукції		

Завдання 3.

Дайте відповіді на питання кросворда.

1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													

1. Постійний процес дослідження над станом визначеного об'єкта
2. Незалежна перевірка даних щодо їх достовірності
3. Еталон базових вихідних значень для об'єкту контролю
4. Функція управління, що передбачає кількісну та якісну оцінку й облік результатів роботи організації

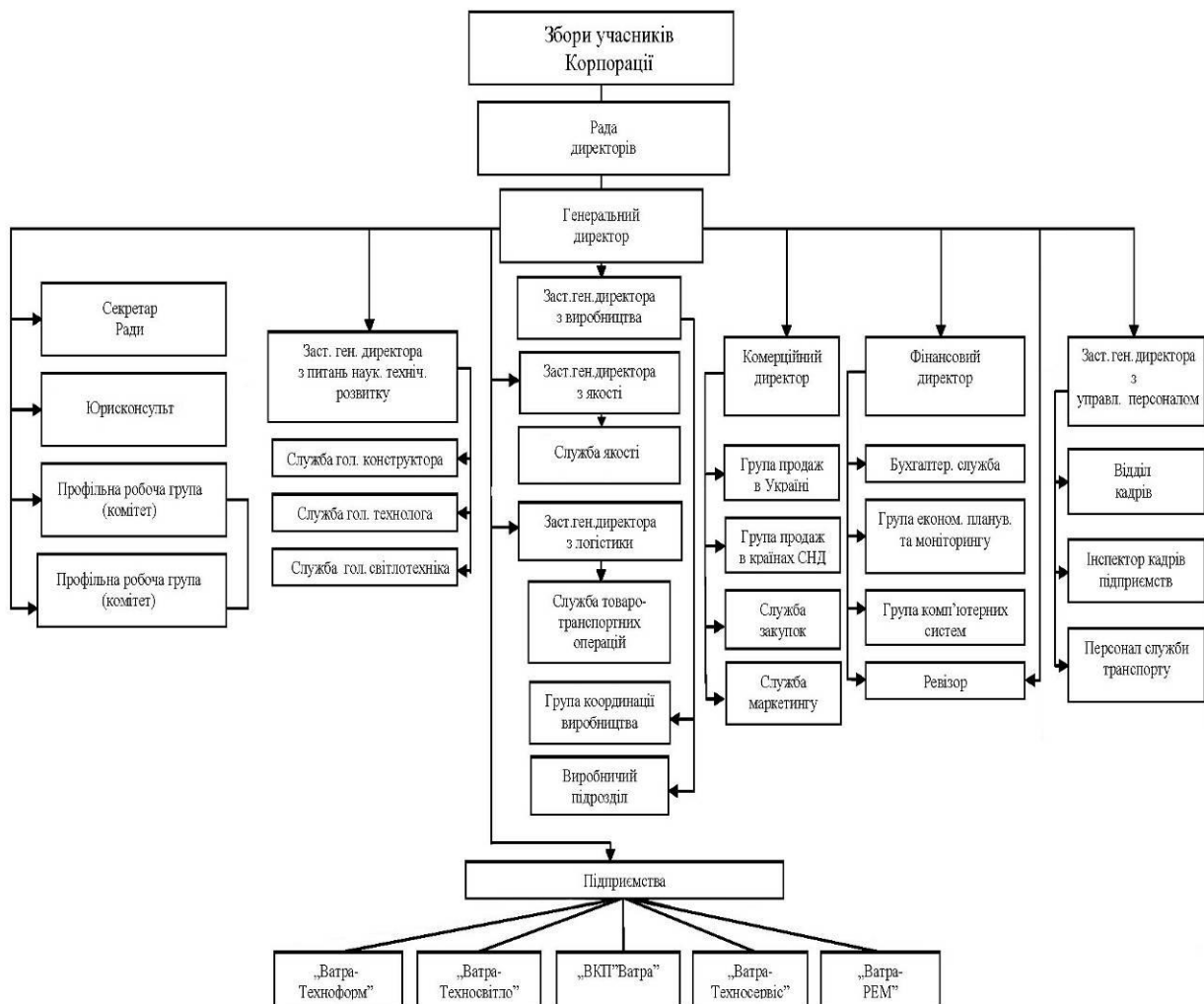
5. Ймовірнісний характер запланованого результату
6. Явище, що обумовлює низку наслідків
7. Загострення зовнішніх або внутрішніх протиріч в об'єкті контролю
8. Принцип контролювання, що передбачає необхідність врахування взаємозв'язку усіх елементів діяльності організації

Завдання 4 Корпорація Ватра

Визначте рівні управління та доцільний алгоритм контролю щодо реалізації планів для Корпорація Ватра.

Таблиця 6.1

Ціль	Структурний підрозділ	План
<i>Стратегічна ціль:</i> – завоювати 15% національного ринку		<i>Стратегічний план:</i>
<i>Тактичні цілі:</i> – виграти тендер на участь у освітленні м.Тернопіль; – виконати держзамовлення щодо виробництва вибухозахищених світильників		<i>Тактичний план:</i>
<i>Оперативні цілі:</i> – впровадити електронні апарати іноземних фірм в комплектацію світильників; – провести випробовування вибухозахищених світильників; – зменшити витрати на ремонт і паливно–мастильні матеріали		<i>Оперативний план:</i>



Завдання 5. Паперова фабрика

Враховуючи перелік посад та основні взаємозв'язки між ними визначте й схематично відобразіть організаційну структуру управління паперовою фабрикою.

Директор, заступник директора, головний інженер, головний бухгалтер, відділ матеріального забезпечення, відділ збуту з комерційної роботи, головний механік, головний технолог, головний енергетик, інженер з автоматизованих систем, інженер керування виробництвом і метрології, начальник виробничої лабораторії.

Головний механік і головний енергетик звітують перед головним інженером про роботу виробничих потужностей, в свою чергу головний інженер доводить до відома директора підприємства інформацію про рівень роботи обладнання. Головний технолог звітує і перед відділом матеріального забезпечення за правильність технології виробництва.

Інженер з автоматизованих систем і керування виробництвом звітує за рівень контролю над якістю продукції серії ISO-9000. Начальник виробничої лабораторії звітує проведенням контролю над якістю і проведенням експертиз над даним продуктом. Заступник директора з комерційної роботи доводить до відома директора про співпрацю з вітчизняними та зарубіжними партнерами. Головний бухгалтер звітує перед директором про облік і контроль фінансових операцій в цілому підприємства.

Завдання 6. Компанія «КОНТИ»

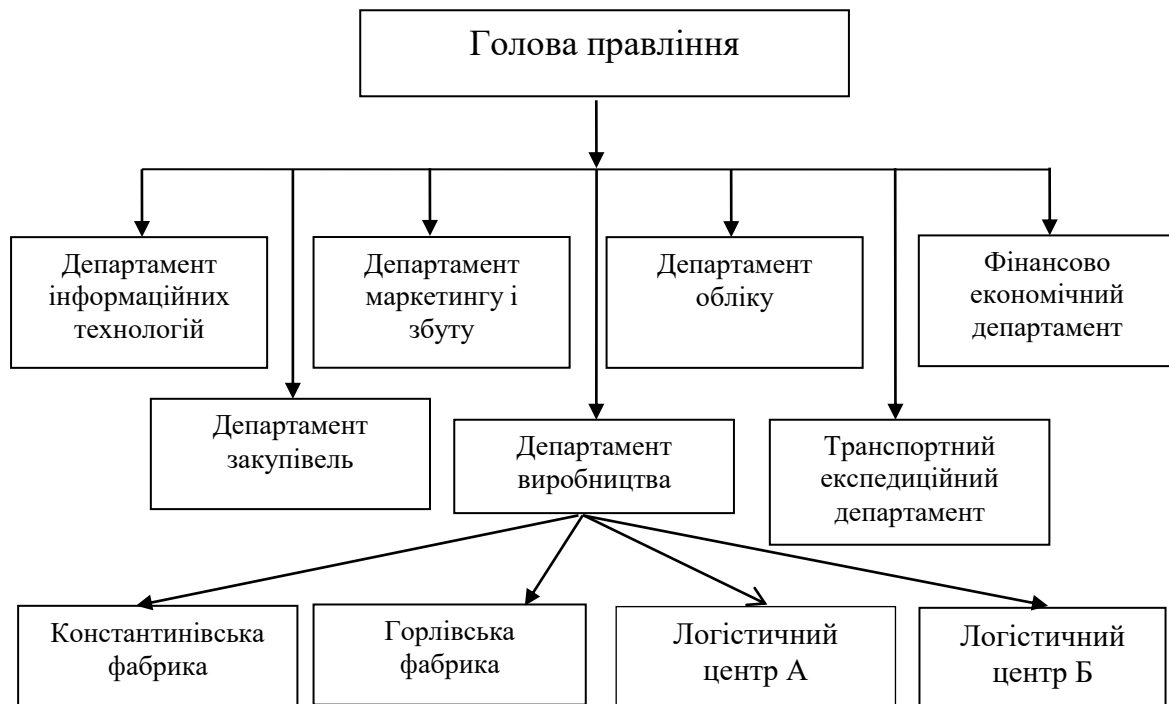
Сформууйте низку пропозицій, які б удосконалили реалізацію функції контролю, враховуючи нижченаведений поелементний склад організаційної структури товариства.

Компанія «КОНТИ» є одним із найбільших вітчизняних виробників кондитерської продукції до складу якої входить сучасна Костянтинівська кондитерська фабрика та логістичний центр класу «А» у місті Дніпро. Ключовими брендами компанії «КОНТИ» є Super Kontik, Bonjour, TIMI, Amour, BiSKonti та Джек.

Портфель компанії налічує 200 товарних найменувань, серед яких печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках та вагові, тістечко бісквітне, рулети, батончики, карамельні цукерки, крекери та печиво.

В процесі реалізації функції контролю компанія використовує систему ISO 22000:2005, яка інтегрована до стандарту ISO 9001:2008. Це міжнародний стандарт, який містить вимоги до системи організації роботи виробництва підприємства. Акцент робиться не на якості окремого виробу, а саме на системі організації, яка покликана забезпечувати передбачувану і стабільну якість та безпечність продукції.

На сьогодні основними проблемами реалізації функції контролю в компанії є не систематичність проведення перевірок на місцях реалізації, що викликає обурення у споживачів при покупці самого товару. Часто зустрічаються порушення при зберіганні продукції, порушення технології виробництва кондитерських продуктів, що в свою чергу викликає недовіру в покупців, а відповідно зниження попиту на саму продукцію, що веде до зниження прибутку.



Питання для самостійного опрацювання

1. Опишіть взаємозв'язок функції контролювання з іншими базовими функціями менеджменту.
2. Доберіть приклади різних видів контролювання в діяльності організацій різних сфер господарювання.
3. Сформуйте перелік основних причин неефективного контролювання.
4. Змодельуйте управлінські ситуації за умови настання яких доцільно застосовувати наступні лінії поведінки – нічого не робити, усунути відхилення, переглянути стандарт.
5. Обґрунтуйте причинно-наслідковість виникнення симптомів в одній функціональній сфері діяльності організації з настанням факторів і причин проблемних ситуацій в іншій.

ТЕМА 7

МОТИВУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: Набуття студентами знань щодо змістових та процесуальних теорій мотивацій та вмінь застосовувати мотиваційні інструменти у власній професійній діяльності та для активізації мотиваційних дій колективу.

I. Дискусійне обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Два типи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.

2. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія „двох факторів” Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.

3. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера–Лоулера. Теорія підсилення Скіннера

4. Моделі мотивування діяльності менеджера

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Валентність – відповідність винагороди працівника досягнутому результату або витраченій праці.

Винагородження – спектр засобів, що задовольняють окремі елементи системи цінностей працівника.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб працівників.

Мотив – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає працівника до виконання встановлених планів і активізує його поведінку.

Мотиваційне середовище – створення організаційних умов для працівників з метою задоволення ними власних потреб поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають працівника до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація – процес спонукання діяльності працівників до досягнення цілей організації.

Потреба – відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами працівника.

Сила мотиву – ступінь важливості певного виду потреби для конкретного працівника.

Ситуаційні завдання

Завдання 1. Компанія Адідас

Визначте до якої мотиваційної теорії відноситься модель, застосовувана в діяльності компанії Адідас та які потенційні недоліки у її використанні Ви вбачаєте.

Персонал компанії Adidas організаційно розподіляється за трьома напрямками: комерційний, до якого входять працівники магазинів, відділ розвитку, що реалізує інвестиційну діяльність, будівництво нових магазинів, формує нові канали збуту, вдосконалює організаційне та функціональне забезпечення діяльності існуючих магазинів, та фінансовий відділ, який займається бухгалтерією та фінансуванням.

Формується персонал підприємства через набір нових кадрів та кар'єрне зростання. Як приклад реалізації кар'єрного напрямку є те, що якщо працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через півроку продавцем 3-го розряду. Після цього працівник має потенційну можливість стати старшим продавцем, або керівником відділу, далі з часом адміністратором торговельного залу. При досягненні чітко визначених компанією результатів, працівник може стати менеджером, помічником директора, або директором магазину.

На підприємстві є жорстко регламентованим робочий день, що дає можливість ефективного контролю за роботою та підтримки дисципліни серед працівників. У перспективному плані розвитку компанії Adidas пріоритетними визначено такі заходи:

- постійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників;
- вдосконалення якісного кадрового складу робітників, фахівців і керівників;
- виховання кадрів, базуючись на цінностях компанії Adidas .

Основними методами формування кадрового резерву на підприємстві Adidas є:

- пошук кандидатів на заміну вакантних посад пріоритетно серед співробітників компанії;

- перепідготовка кадрів, враховуючи зовнішні і внутрішні умови функціонування компанії;
- використання внутрішнього сумісництва і активного заохочення внутрішніх ротацій серед співробітників компанії;
- точковий пошук кандидатів на конкретну посаду із заздалегідь окресленими функціональними обов'язками;
- комплексна підготовка кваліфікованих працівників з числа знову прийнятих з невеликим досвідом і недостатньою кваліфікацією.

Завдання 2. Кросворд

Дайте відповіді на питання кросворда.

1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											

1. Вираз необхідності у чомусь
2. Результат забезпечення однієї або декількох потреб
3. Закінчений в часу вчинок
4. Вчений, що вивчав потреби існування, зв'язку і зростання в процесі мотування діяльності
5. Рушійна сила, що спонукає до дії
6. Автор моделі гігієнічних та мотивуючих факторів
7. Прояви реакції об'єкта чи суб'єкта управління
8. Ідеолог теорії очікування
9. Автор п'ятирівневої ієрархічної структури потреб

Завдання 3. Компанія Starbucks

Який тип мотиваційної теорії та які моделі імплементовані в основних елементах реалізації функції мотивації компанії Starbucks?

Starbucks є однією з найбільш відомих міжнародних мереж кафе швидкого обслуговування. Кав'ярні розташовані у 55 країнах світу, а їх загальна кількість станом на становить 17 009 закладів. Особливістю Starbucks є те, що столи розставляються по колу, що забезпечує і усамітнення і водночас можливість для спілкування відвідувачів. У 2017 за рейтингами Brand Finance Global компанія Starbucks зайняла 3 місце як найбільш шанована компанія світу і 39-ий найдорожчий бренд світу.

Основними характеристиками реалізації функції мотивації компанії Starbucks є:

- якщо людина не пройшла в перший раз етапи відбору на роботу в Starbucks, то він цього більше ніколи не зможе зробити;
- коли ви працюєте в Starbucks – ви працюєте в компанії друзів;
- програма «кава-майстер» шляхом проведення різних семінарів, спрямованих на навчання працівників мистецтву приготування кави. Дана програма включає додатковий час на самопідготовку та контрольний тест перевірки. Кращі учасники після проходження програми отримують в подарунок чорний фартух (основний колір внутрішньої організаційної культури - зелений) і сертифікат про те, що ця людина є справжнім каво-майстром;
- в Starbucks не прийняті офіційні звернення між працівниками, незалежно від того, на якій посаді хто перебуває.

Завдання 4. Компанія "Київстар"

Які мотиваційні теорії покладені в основу реалізації функції мотивування компанії Київстар?

Компанія Київстар є провідним оператором стільникового зв'язку. Однією зі складових успіху компанії на ринку є чітка організаційна структура і чіткий розподіл обов'язків і функцій між її працівниками. Для розвитку людських ресурсів керівництво мережі «Київстар» реалізує спеціальні програми по управлінню персоналом, зокрема проводить програми по мотивації співробітників (преміювання кращих), постійно проводить майстер-класи по підвищенню кваліфікації працівників. З метою підвищення мотивації працівників використовуються низка методів управління (див.табл. 7.1).

Методи мотивації працівників у компанії Київстар

Економічні методи мотивації	Особливості реалізації методів
Система заробітної плати	Комбінована система заробітної плати, що обумовлюється посадою, яку займає працівник. Для менеджерів середнього рівня застосовується погодинна заробітна плата, менеджерам нижчого рівня і робітникам – відрядна заробітна плата.
Система штрафів	Система штрафів є комбінованою, яка залежить від ступеня порушення працівником встановлених норм і правил. При систематичному порушенні правил використання технічного обладнання (мінімум 2 рази) накладається штраф у розмірі 20% від заробітної плати. При використанні ресурсів підприємства у власних цілях навіть за першого випадку накладається штраф у розмірі 40% від заробітної плати. За прогул без поважної причини як мінімум 3-4 рази накладається штраф у розмірі 15% від заробітної плати.
Система бонусів	Використання спот-бонусів як спеціальних видів преміювання за виконання особливо важливих завдань. Використання цільових бонусів, що виплачуються раз в рік у розмірі місячної заробітної плати, якщо працівник не брав протягом року лікарняного.
Система пільг	Працівникам не офісних професій, котрі мають чорнобильське посвідчення забезпечуються безкоштовні обіди під час робочого дня.
Надання матеріальної допомоги, надання кредитів	Надання грошової допомоги працівникам за умови настання певних життєвих ситуацій
Система участі працівників у прибутках підприємства	Топ-менеджери компанії отримують 5% від понад нормованого прибутку

Питання для самостійного опрацювання

1. Наведіть приклади застосування різних мотиваційних теорій в діяльності конкретних організацій.
2. Ідентифікуйте п'ять власних мотивів та потреб щодо реалізації професійного становлення.
3. Обґрунтуйте, які з існуючих систем оплати праці є найбільш мотиваційними з позиції працівників та з позиції менеджерів.
4. Запропонуйте креативні методи мотивування, які доцільно застосовувати в діяльності сучасних підприємств.
5. Яким чином можна збільшити внутрішню мотивацію менеджерів.

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ І КОМАНДАМИ

Мета: Формування вмінь щодо виявлення основних відмінностей між формальними та неформальними групами та управлінських підходів щодо управління ними.

I. Дискусійне обговорення:

1. Поняття груп. Класифікація груп. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами

2. Сучасні моделі управління формальними та неформальними групами

3. Управління конфліктами в організації

4. Способи активізації груп та команд

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Група – сукупність індивідів, які мають спільну мету, спільну систему поведінки та взаємовідносин.

Інтактна команда – робоча група, що займається проектуванням, розробкою технічних та економічних характеристик нового продукту, має керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє її членам фокусувати зусилля на поставлених завданнях.

Команда – невелика кількість працівників з спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Компроміс – спосіб вирішення конфлікту шляхом або взаємних поступок, або преференцій більш слабкій стороні, або тій стороні, яка зуміла довести більшу обґрунтованість своїх вимог, або тому, хто добровільно відмовився від частини власної позиції.

Конфлікт – психоемоційне зіткнення людей або соціальних груп із антагоністичними інтересами.

Крос-функціональна команда – група з представників різних підрозділів організації об'єднаних наявністю конкретного, одноразового завдання.

Неформальна група – об'єднання людей без встановлення формалізації їх взаємодії з метою досягнення спільних психологічних, моральних чи соціальних потреб.

Референтна група – об'єднання людей зі спільними організаційними цінностями, належність до якої кожен член намагається зберегти.

Стрес – явище, яке зумовлене обсягами професійної діяльності, конфліктом життєвих та професійних ролей, фізичними, психологічними та іншими причинами

Тимбілдинг – спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає цілей діяльності організації.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Який вид вирішення конфліктної ситуації був застосований у даному випадку? Якими елементами можна доповнити процес управління даною конфліктною ситуацією ?

При вході в бізнес, у якому обидва партнера мають однакову владу і взаємовиключні інтереси власники не можуть узгодити сфери впливу. Зокрема, при ліквідації заводу сторони не змогли домовитись, хто за який сектор буде відповідати: хто за продаж чорного металу, хто за електродвигуни, хто за обладнання та інше. При зустрічі та обговоренні даної проблеми вони знайшли наступний вихід із ситуації – знаючи приблизну кількість усього, що є на заводі, кожна із сторін буде відповідати за рівну частину з кожної із сфери впливу (наприклад, з кожних 1000 тонн металу кожна сторона відповідатиме за 500 тонн). Даний підхід до вирішення конфлікту задовольнив усіх учасників і проблема вичерпала себе.

Завдання 2

Який стиль вирішення конфлікту використовує керівник відділу Трухавов Валерій Андрійович? Якими елементами можна доповнити процес управління даною конфліктною ситуацією ?

В приватній медичній клініці є 2 приймаючі ортопеди, що працюють позмінно. Перший лікар–ортопед – Сидова Лариса Петрівна – є професійним лікарем зі стажем, що має добру репутацію серед клієнтів. Другий – Манюр Сергій Тарасович – син власника клініки, що не володіє достатнім практичним досвідом та ставиться до роботи без особливої відповідальності. Кожному другому пацієнту Манюр С.Т. пропонує відвідування лікувальних курсів, які він проводить після роботи та бере за це додаткову плату. Насправді ж курси особливих результатів не приносять і клієнти, що потрапляють на прийом до другого лікаря–ортопеда та залишаються незадоволеними, шукають на нього управу укеруючого.

Керівник відділу Трухачов Валерій Андрійович вже 10 років обіймає дану посаду та займається лише паперовою роботою, однак в минулому був практиком вертебрологом–спеціалістом, що займається виявленням, діагностуванням та лікуванням захворювань хребта, тож має відповідну практику.

Отже, коли до Трухачова В. А., як до керівника, приходять пацієнти зі скаргами на Манюра С. Т., то, враховуючи той факт, що роботи у керуючого та другого лікаря є суміжними, він самостійно оглядає, консультує та виписує лікування розлюченим клієнтам, таким чином, беручи ініціативу на себе та, не допускає розголошення проблеми.

Завдання 3

Який стиль вирішення конфлікту використовується у даному випадку? Якими елементами можна доповнити процес управління даною конфліктною ситуацією ?

У зв'язку із розширенням підприємства було створено нові структурні підрозділи на основі об'єднань схожих за функціональним призначенням старих структурних одиниць.

Проте у зв'язку з об'єднаннями виникають конфліктні ситуації між колишніми керівниками, оскільки одного з них потрібно скоротити, або ж перевести на менш престижну посаду. Більшість конфліктів є латентними, оскільки керівники чиї підрозділи були скорочені та об'єднані, через складність сформованої ситуації та їх розуміння дій власників

підприємства, залишаються та виконують поставлені перед ними завданнями хоч і під керівництвом тих, хто раніше був з ним на одному ієрархічному рівні.

Питання для самостійного опрацювання

1. Обґрунтуйте, який тип груп є найбільш доцільним для вирішення наступної групи проблем: різка втрата конкурентної позиції на ринку; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі; необхідність швидкого запуску нової нової номенклатури продукції на ринок.

2. Виокремте управлінський інструментарій в арсеналі менеджера для нівелювання негативного впливу неформальних груп.

3. Запропонуйте управлінський інструментарій подолання наступних типів конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, міжгруповий, між групою та індивідом.

4. Визначте, які способи управління конфліктами притаманні вам та яких особистих якостей необхідно набути з метою мінімізації причин виникнення конфліктних ситуацій.

5. Сформууйте власний перелік причин перезультативної роботи команд і груп в організації.

ТЕМА 9

ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО

Мета: Набуття знань щодо різних типів керівництва та вмінь досягнення власних лідерських позицій та колективу в цілому.

I. Дискусійне обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості.

2. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення.

3. Основні положення теорій X, Y, Z щодо формування стилю керівництва.

4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

II. Виконання ситуатійних завдань.

Глосарій теми

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив – реалізована можливість поведінкою однієї особи змінити поведінку іншої.

Лідерство – це здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для реалізації визначених особистих та групових цілей.

Емоційний інтелект – здатність людини розпізнавати, розуміти і керувати власними емоціями.

Поведінковий підхід до лідерства – результативність управління визначається не тільки особистими якостями менеджера, а й особливостями його взаємовідносин з працівниками.

Ситуаційні теорії лідерства – передбачають, що в кожній ситуації менеджер може використовувати різні стилі керівництва, однак манера його поведінки залишається незмінною.

Управління засноване на участі – передбачає, що менеджер прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Ситуаційні завдання

Завдання 1. Кросворд

Дайте відповіді на питання кросворда.

1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													

1. Здатність моделювати поведінку партнера
2. Право та можливість чимось або кимось управляти
3. Цінності, які отримує особа в обмін на послуги, які вона надала для іншої особи
4. Вид віри з емоційним забарвленням
5. Дія, яку певна особа або явище виявляє стосовно іншої особи чи предмета
6. Здатність швидко знаходити потрібні рішення на основі професійного досвіду.
7. Психічний стан, який відображає ставлення людини до самої себе та до результатів власної діяльності

8. Концепція лідерства, яка виходить з того, що висновки лідера в рівній мірі, як і поведінка послідовників, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх

9. Спрощений образ певного явища дійсності

10. Неусвідомлений особистістю стан готовності до певної діяльності

11. Ситуаційна модель лідерства, що враховує характер відносин між менеджером і підлеглими, структуру завдання підлеглому та посадові повноваження менеджера

12. Здатність впливати як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації.

Завдання 2. Кондитерська фабрика "Світоч"

Охарактеризуйте основні елементи забезпечення лідерства кондитерської фабрики "Світоч" з позиції існуючих моделей лідерства. Які додаткові інструменти забезпечення лідерських позицій фабрики доцільно застосовувати?

Метою діяльності кондитерської фабрики "Світоч" є лідерство в сфері раціонального харчування та здорового способу життя. Менеджери кондитерської фабрики "Світоч" переконані, що стійкі ринкові позиції можна отримати тільки через довгий період часу шляхом постійного виконання обіцянок своїм стейкхолдерам. Така поведінка викладена у корпоративному гаслі: «Якість продуктів, якість життя». Інструментарієм забезпечення лідерства кондитерською фабрикою "Світоч" є:

- розширене портфоліо продуктів і брендів,
- географічна проникність,
- раціональне харчування та здоровий спосіб життя,
- преміалізація, коли виробнича діяльність підпорядковується соціальним програмам «Раціональне харчування та здоровий спосіб життя» (Nutrition, HealthandWellness), «Якість продуктів, якість життя» (GoodFood, GoodLife), які пропонують споживачам продукти з найкращою харчовою цінністю у своїх категоріях.

- прагнення досягти ринкового лідерства через задоволення очікувань споживачів.

Завдання 3. Обрання лідера групи.

Оберіть лідера Вашої групи.

Об'єднайтесь у групи по три-чотири особи. Працюючи самостійно, складіть список з десяти осіб та визначте, кого з них можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів. Порівняйте свій список зі списками інших студентів, об'єднаних у групи. Зосередьте увагу на спільних і відмінних прикладах, а також на типі особи. На підставі всіх списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних і двох менш успішних лідерів. З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами. Виберіть одного члена групи для повідомлення ваших результатів решті аудиторії.

Завдання 4. Фільм «Диявол носить Прада»

Проаналізуйте стиль управління Міранди, визначте його позитивні та негативні сторони. Висловіть власну думку на рахунок того, які мотиви були приховані під вчинками керівника та за допомогою яких інструментів управління жінка змогла досягнути бажаної мети?

Як відомо, можна навчатись та отримати нові знання просто переглядаючи фільм. Наприклад, фільм «Диявол носить Прада» є американською комедією, яка на простих прикладах показує проблеми управління компанією на різних ієрархічних рівнях, як менеджери їх вирішують за допомогою принципово різних стилів управління.

Випускниця коледжу Енді приїхала в Нью-Йорк, шукаючи перспективну цікаву роботи. Їй вдалося влаштуватися на місце молодшої асистентки головного редактора популярного модного видавництва. Енді не подобався її керівник, однак вона була змушена виконувати всі покладені на неї завдання, оскільки планувала працювати у сфері видавництва у майбутньому.

Безпосереднім керівником Енді була жінка 60-ти років Міранда, яка займала посаду головного редактора. Міранда побачила потенціал Енді і вирішила зробити з неї акулу модного бізнесу, для досягнення мети якої використовувала жорсткі методи менеджменту.

Міранда застосовувала авторитарний стиль управління, чітко ставила складні, часто не пов'язані з безпосередніми професійними обов'язками дівчини завдання, інколи свідомо створюючи дедлайни їх виконання. Наприклад, Міранда доручила дівчині дістати для своїх дочок нову, ще не видану частину книги про Гаррі Поттера. Як керівник Міранда не пояснювала та деталізувала завдання до виконання. Зворотній зв'язок зазвичай був у вигляді негативної критики та пошуку недоліків у виконанні завдання.

Питання для самостійного опрацювання

1. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси між керівником та лідером.
2. Сформууйте вичерпний перелік інструментів впливу керівника на підлеглого.
3. Обгрунтуйте власну позицію, яка з існуючих моделей лідерства Вам найбільш імпонує.
4. Наведіть приклади якостей та характеристик функціонально адаптованого менеджера.
5. Зпропонуйте методи підвищення емоційної компетенції менеджера.

ТЕМА 10

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: Набуття студентами вмінь щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

I. Дискусійне обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.

2. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.

3. Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

4. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють функціональні залежності між факторами настання управлінських ситуацій та результатами їх дії чи усунення.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між працівниками однієї ієрархічної ланки організації.

Декодування – зміна отриманого повідомлення у зрозумілу для отримувача форму.

Діагональні комунікації – комунікації, які перехресшують функції і рівні управління організації.

Зворотній зв'язок – процес передачі повідомлення від одержувача до відправника.

Інtranет - внутрішньоорганізаційна мережа, що використовує стандарти, технології і програмне забезпечення Інтернету, при цьому є приватною корпоративною мережею.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір управлінського рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Кодування – процес перетворення інформації у повідомлення за допомогою вербальних та невербальних способів.

Комунікації – процес обміну інформацією між двома або більше особами.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Метод "дерева рішень" – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на алгоритм подальших управлінських рішень.

Метод “пакетного менеджменту” – метод поділу груп продукції організації відповідно до їх рейтингу за визначеними критеріями.

Методи теорії ігор – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації.

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається.

Повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Релевантна інформація – дані, що відображають особливості настання та протікання конкретної проблеми та є основою для прийняття управлінського рішення.

Уніфікація – встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів, які створюються у процесі здійснення однотипних управлінських функцій і завдань.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Дайте відповіді на питання кросворда.

1													
2													
3													
4													
5													
6													

1. Форма юридичного закріплення результатів уніфікації
2. Внутрішньоорганізаційна мережа, що використовує стандарти, технології і програмне забезпечення Інтернету
3. Міра відповідності отриманого результату бажаному
4. Офіційний документ, в якому зафіксовано визначення майбутнього стану певного об'єкту
5. Процес обміну інформацією
6. Встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів.

Завдання 2. ПАТ «GoldCompany»

Запропонуйте найбільш раціональний алгоритм прийняття та реалізації управлінського рішення в даних умовах? Який тип вирішення конфліктної ситуації є найбільш прийнятним?

У ПАТ «GoldCompany», виник конфлікт між основними акціонерами. Причиною цього став процес вироблення довогострокового вектору розвитку товариства. Акціонер Китманов М.В. з часткою 34%, виступає за більш інноваційний підхід, у свою ж чергу Пілат Р.Р. з часткою 33%, пропонує за консервативний підхід, обґрунтовуючи це тим, що компанія і так є лідером галузі та отримує надприбутки. У наслідок даного конфлікту потерпають як і міноритарії акціонерного товариства, так і працівники.

Завдання 3. ПП «Захід»

Чи може Верхоляк В.П. вплинути на сьогоднішній стан діяльності ПП? Чи доцільним буде цей вплив? Який комплекс управлінських рішень повинен бути прийнятим щоб покращити стан діяльності ПП «Захід»?

ПП «Захід» функціонує на ринку виробництва покрівельних матеріалів з 2007 року, усі показники даного підприємства є хорошими та відповідають нормам. Дане підприємство з початку його діяльності очолює засновник Верхоляк В.П. про те у 2016 році право власності та супутні йому на ПП «Захід», пан Верхоляк В.П. передав своєму сину Верхоляку С.В. у зв'язку з погіршенням стану здоров'я. Починаючи з 2016 року ПП «Захід» почало втрачати свою чітку конкурентну позицію на ринку у зв'язку з недостатнім досвідом роботи нового керівника, також на ринку з'явився новий конкурент у даній сфері діяльності ПП «Світ» що уже захопив суттєвий сегмент ринку.

Завдання 4

Що є передумовою успіху реалізації нестандартних управлінських рішень даною компанією?

37Signals є невеликою компанією зі штатом 16 осіб, яка створює програмне забезпечення з метою спощення та полегшення діяльності іншим компаніям. При цьому їх продуктами користується понад 3 млн. людей в усьому світі. Гаслом діяльності 37Signals є: ми маленькі, ощадливі й прибуткові.

Управлінські рішення, що приймаються в цій компанії є досить не типовими, наприклад засновник компанії Джейсона Фріда говорить: "...компанія може відмовитися від нарад, реклами, бюджетів, рад директорів, штату продавців і при цьому процвітати. Багато хто вважає, що потрібно продавати свій продукт компаніям зі списку топ-500, однак ми продаємо наш продукт компаніям зі списку топ-5 000 000".

Штат працівників компанії 37Signals майже не зустрічаються, оскільки живуть у восьми містах на двох континентах. Компанія 37Signals не складає фінансові прогнози й плани, не наймає піар компанії для популяризації власної діяльності, діляться власними секретами успіху і

при цьому виграють у конкурентній боротьбі на ринку програмного забезпечення.

Оскільки їм не подобалося програмне забезпечення управління проектами, вони створили власний продукт - Basecamp, який на сьогодні приносить їм мільйони доларів щорічного прибутку. Зараз вони зосередилися на розробці програмних інструментів для роботи онлайн. На сьогодні десятки тисяч малих підприємств використовують їх Highrise, простий інструмент для менеджерів, які керують роботою зі споживачами. Цей програмний продукт допомагає малим підприємствам відстежувати потенційних клієнтів, вести облік торгівельних операцій і підтримувати водночас понад 10 млн. контактів. Півмільйона користувачів підписані на розроблену 37Signals платформу для інтранету та обміну знанням Backrask. За допомогою Campfire як інструменту для бізнес-спілкування в режимі реального часу, вже надіслано понад 100 млн повідомлень.

Питання для самостійного опрацювання

1. Наведіть приклади доцільності застосування інтуїтивних, адаптивних та раціональних способів обґрунтування управлінських рішень.
2. Сформууйте перелік основних вимог до управлінського рішення.
3. Які фактори є пріоритетними в процесі прийняття управлінських рішень.
4. Запропонуйте власний перелік засобів комунікацій в організації.
5. За допомогою яких інструментів можна удосконалити міжособистісні комунікації в організації.

ТЕМА 11

ЕТИКА УПРАВЛІННЯ ТА ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: Формування знань щодо змісту відповідальності, етики менеджменту й вмінь щодо вибору та реалізації проектів й ініціатив для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

I. Дискусійне обговорення:

1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Кодекси організаційної поведінки
4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

II. Виконання ситуаційних завдань.

Глосарій теми

Внутрішня складова іміджу – фінансове планування реалізації соціальних ініціатив, побудова соціально спрямованої кадрової політики організації, інструменти мотивації та стимулювання працівників.

Доброчинний маркетинг – функціональний підхід, за яким організація зобов'язується відраховувати відсотки від обсягів продажу на добродійну справу.

Етика поведінки організації – система моральних принципів, які діють всередині організації та у її взаємовідносинах з ринковим середовищем її функціонування.

Етичний кодекс організації – внутрішній документ організації, який описує загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники організації.

Зовнішній імідж – прояв реакції суспільства на організацію через якість її продукту, рекламу, зв'язки з засобами масової інформації.

Імідж організації - спеціальні способи, принципово відмінні від тих, що застосовуються іншими суспільними суб'єктами, які використовує організація для суспільного позиціонування своєї діяльності.

Просування доброчинної справи - функціональний підхід, за яким організація надає фінансові або інші ресурси, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми.

Соціальний маркетинг – функціональний підхід, за яким організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади.

Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу – функціональний підхід, за яким організація на власний розсуд запроваджує практику ведення бізнесу та робить інвестиції, які сприяють добробуту громади та збереженню довкілля.

Утилітаризм – етична концепція бізнесу, за якою прерогативу повинні мати управлінські рішення, які приносять користь більшості стейкхолдерам.

Філантропія – функціональний підхід, за яким організація робить пожертви безпосередньо благодійній організації чи акції у формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг.

Ситуаційні завдання

Завдання 1. Кросворд

Дайте відповіді на питання кросворда.

1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											

1. Добровільна безкорисна суспільно корисна діяльність
2. Суспільне подання зовнішньої форми будь-якого об'єкта

3. Соціальна оцінка або усталені уявлення про організацію
4. Сукупність моральних правил певної суспільної групи
5. Узагальнена назва благодійності
6. Внутрішній документ установи, що описує організаційну поведінку
7. Регулятивне правило, яке відповідає чомусь типовому або звичайному

Завдання 2. ПрАТ „Поляна”

Запропонуйте соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу ПрАТ „Поляна”, враховуючи специфіку його діяльності.

ПрАТ „Поляна” є українським виробником морозива, технологія виготовлення якого передбачає застосування спеціальних рецептур та технологій. ПрАТ „Поляна” реалізує власну діяльність у сфері виробництва через виробництво морозива різних сортів з натуральної сировини, з давальницької сировини та під замовлення. У сфері послуг ПрАТ „Поляна” займається створенням бізнесцентрів для надання посередницьких послуг вітчизняним та іноземним фізичним та юридичним особам. У сфері торгівлі ПрАТ „Поляна” реалізує продукцію, товари та послуг юридичним особам і громадянам, організовує торги, ярмарки, аукціони для демонстрації та реалізації продукції, робіт, послуг. У фінансовій сфері ПрАТ „Поляна” надає послуги з маркетингу та лізингової діяльності, розробляє та бере участь в реалізації комерційних та соціальних екологічних програм територій, де знаходяться виробничі потужності ПрАТ „Поляна” „Поляна”.

Завдання 3. ПАТ «Рудь»

Запропонуйте соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу ПАТ «Рудь», враховуючи специфіку його діяльності.

ПАТ «Рудь» є лідером серед українських виробників морозива, який працює на наступних сегментах ринку:

- ринок посередників – дилери, дистриб'ютори, оптові підприємства, збутові мережі;
- ринок комунальних та державних організацій – дитячі інтернати, санаторії, притулки;
- ринок підприємств готельного бізнесу, що купують морозиво як основу для власної продукції в промислових брикетах,;
- підприємства роздрібної торгівлі.

На українському ринку морозива ПАТ «Рудь» займає більше 30%. На відміну від своїх конкурентів ПАТ «Рудь» створила комплексну потужну бренд-платформу у соціальних мережах, яка включає активні спільноти компанії у мережі «Facebook», таргетованими учасниками яких є споживачі від 25 до 34 років. Для дітей були створені спеціальні соціальні спільноти та корпоративний герой Пустунчика. Великою популярністю у споживачів користуються конкурси та акції, які ПАТ «Рудь» проводить на постійній основі та з мінімальним бюджетом. Це дозволяє активно працювати компанії з різними групами стейкхолдерів, враховуючи їх вподобання та інтереси.

Завдання 4. Компанія Ferrero

Які з шести соціальних ініціатив застосовуються в діяльності компанії? Які переваги отримує компанія в результаті їх впровадження?

Компанія Ferrero є всесвітньо відомою компанією із виробництва солодощів. Компанія Ferrero проводить відповідальну соціальну політику, спрямовану на добробут своїх працівників базуючись на принципах постійного розвитку компанії та бажанні сприяти професійному та особистісному зростанню співробітників. З цією метою в компанії FerreroFrance була створена соціальна організація для співробітників «Соціальна допомога», як відкрита ясельна група та міні-клуб, які сприяли вирішенню питання працівників компанії Ferrero щодо нагляду їх дітей.

Компанія Ferrero реалізує і інші соціальні проекти, зокрема у Мексиці –реалізує навчальну програму для школярів; в Еквадорі та Аргентині – працівники компанії користуються знижками у супермаркетах; FerreroLuxembourg збудував поле для міні-футболу та тенісні корти, де

можуть тренуватися всі охочі. У рамках соціальної складової діяльності спеціально створений фонд Ferrero надає соціальну підтримку та допомогу щодо отримання якісних медичних послуг своїм колишнім працівникам, які в компанії працювали безперервно не менше 25 років.

Соціальна місія Ferrero реалізується у трьох напрямках, які тісно пов'язані між собою:

- виробляти продукцію, що відповідає особливим вимогам місцевого населення, а також враховувати умови навколишнього середовища та економічну ситуацію в цих країнах;

- створювати нові робочі місця у економічно не розвинутих країнах світу, навчати людей, надавати їм необхідні професійні навички і, таким чином, створювати передумови для економічного розвитку у тих країнах, де вони працюють;

- шляхом реалізації спеціальних проектів брати участь у програмах, що спрямовані на підвищення рівня освіти дітей та охорону здоров'я.

Для повноцінної реалізації соціальної місії кожна філія Ferrero після завершення комерційного року визначає суму, яка спрямовується на соціальні проекти та визначається успішністю виробничої та торгівельної діяльності впродовж року. Як правило, суми цих коштів спрямовуються на соціальні проекти, які погоджені з місцевими органами публічної влади регіону, на території якої діє філія та фондом Ferrero.

Питання для самостійного опрацювання

1. Подайте власне змістове наповнення терміну "культура управління".

2. Наведіть аргументи за і проти соціальної відповідальності організації.

3. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси етики та культури управління.

4. Тезисно сформулюйте основні принципи кодексу організаційної поведінки виробничого підприємства, освітньої установи, супермаркету, організації у сфері надання фінансових та туристичних послуг.

5. Адаптуйте шість класичних соціальних ініціатив, враховуючи специфіку діяльності виробничого підприємства, освітньої установи, організації у сфері надання фінансових та туристичних послуг.

ТЕМА 12

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: Формування знань щодо основних параметрів результативності та ефективності менеджменту та вмінь щодо використання методів підвищення ефективності управління.

I. Дискусійне обговорення:

1. Ефективність та результативність управління
2. Чинники впливу на ефективність управління.
3. Критерії ефективності менеджменту.
4. Методи підвищення ефективності управління

II. Виконання ситуатійних завдань.

Глосарій теми

Ефективність – наслідок того, що вірно створюється потрібний продукт у потрібний час.

Ефективність групова – рівень виконання завдань окремими групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна – рівень виконання завдань окремим працівником організації.

Ефективність організаційна – рівень виконання завдань організацією.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління – сукупність інструментів оцінки ефективності управління за допомогою узагальнюючих показників, які охоплюють різні аспекти господарської та управлінської діяльності організації.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління – сукупність інструментів вимірювання ступеня задоволення потреб всіх стейкхолдерів організації шляхом досягнення балансу інтересів.

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог стейкхолдерів.

Результативність – наслідок того, що організація продукує на ринок потрібні речі.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення продукту, здатного задовольнити

суспільні та організаційні потреби та забезпечити досягнення кінцевих результатів.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає застосуванні інструментів задоволення майбутнього попиту.

Сталий розвиток організації – рух організації, аналіз реалізації якого враховує водночас економічні, екологічні та соціальні параметри ефективності.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Дайте відповіді на питання кросворда.

1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															

1. Співвідношення отриманих результатів цілям і завданням управління

2. Процес вираження господарських цінностей в грошовій формі

3. Особа, котра своїми діями або бездіяльністю впливає на результативність діяльності організації

4. Стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього

5. Відношення результату до витрат на його одержання

6. Мірило, взятє за основу класифікації

7. Здатність об'єкта управління змінювати рух за бажанням суб'єкта управління

8. Підвищення конкурентних переваг за допомогою впровадження нау–хау

9. Стабільне існування організації в умовах змінюваного середовища його функціонування

Завдання 2. Кондитерська фабрика "ТерА"

Враховуючи нижченаведену інформацію щодо особливостей реалізації процесу управління у кондитерській фабриці "ТерА" визначіть, які кроки є стримуючими, а які інтенсифікуючими для досягнення нею як ефективності так і результативності.

Кондитерська фабрика "ТерА" здійснює повільне проникнення на ринок. Це означає, що ринок має велику ємність, покупці обізнані з асортиментом товарів та готові купувати товар по відносно невисоким цінам.

Якщо продукція–новинка кондитерської фабрики "ТерА" задовольняє інтереси ринку, її збут починає істотно зростати. Кондитерська фабрика "ТерА" орієнтується на рівень поточних цін на ринку, при цьому вона враховує ціни на товари конкурентів, приділяє увагу показникам власних витрат і попиту на продукцію. На підприємстві також застосовується географічний підхід до встановлення цін з метою компенсації витрат на доставку продукції.

Просування продукції кондитерської фабрики "ТерА" відбувається за рахунок реклами–нагадування на місцевих телеканалах, реклами нових видів продукції у газетах та журналах, короткострокових заходів для стимулювання збуту номенклатури продукції з низьким попитом.

Кондитерська фабрика "ТерА" використовує інтенсивну систему збуту продукції, шляхом проникнення в максимально можливу кількість каналів збуту (наявність гуртових, дрібно гуртових, роздрібних продавців).

Завдання 3. Меблева фабрика

За наведеною фабулою критерію оцінки персоналу здійсніть інтегральне оцінювання роботи працівників меблевої фабрики.

В рамках проведення кадрової реструктуризації підприємства керівництвом меблевої фабрики вирішено скороти 10% працівників, що задіяні у секторі виробництва. В основі прийняття рішення про скорочення того чи іншого працівника лежать три показники – якість продукції, що випускається працівником, його продуктивність праці та ініціативність. Фабулою критерію оцінки є формула, за якою, продуктивність праці є удвічі важливішою за якості продукції, яка в свою чергу є вдвічі важливішою за прояви трудової ініціативи працівником. Результати експертної оцінки показників роботи працівників меблевої фабрики наведено у таблиці.

Таблиця

Оцінка показників роботи персоналу меблевої фабрики

Працівники	Оцінка показників роботи			Інтегральна Оцінка
	Продуктивність	Якість	Ініціативність	
Іванечко І.І.	5	5	3	
Петренко П.П.	3	3	4	
Мартиненко М.М.	5	4	5	
Сидоренко С.С.	4	2	5	

Завдання 4. Кондитерська фабрика «Світоч»

Враховуючи нижченаведену інформацію щодо особливостей реалізації процесу управління у кондитерській фабриці "Світоч" визначить, які кроки є стримуючими, а які інтенсифікуючими для досягнення нею як ефективності так і результативності.

На сьогодні в Україні виробництвом кондитерських виробів займаються більш ніж 600 підприємств, однак одним з найстаріших підприємств в кондитерській галузі є Львівська кондитерська фабрика «Світоч». У 1998 році фабрика «Світоч» увійшла до складу компанії Nestle S.A., що надало «Світочу» нові можливості, зокрема була введена в експлуатацію нова лінія з виробництва кавових стіків Nescafe. Реалізація цього проекту забезпечила перехід «Світоча» від місцевої кондитерської фабрики до регіонального виробничого центру Nestle таких напрямів бізнесу, як кондитерське виробництво та кава. Щорічне зростання обсягів виробництва становить 30%, а чистий прибуток фабрики з моменту введення в склад Nestle зріс більш як удвічі. Базовим чинником

збільшення прибутків стала диверсифікація діяльності фабрики, зокрема якщо раніше вона спеціалізувалася винятково на солодошах загальної доступності для всіх категорій покупців, то з 2016 року компанія запустила лінію продуктів преміум-класу, розрахованих на споживачів із середніми та вищими за середній доходами.

Питання для самостійного опрацювання

1. Обґрунтуйте відмінність між результативністю та ефективністю управління на прикладі діяльності конкретної організації.
2. Сформууйте перелік базових показників соціальної та екологічної ефективності.
3. Розкрийте суть дефініції "економічність апарату управління".
4. Опишіть основні параметри зовнішньої та внутрішньої складових ефективності менеджменту.
5. Запропонуйте власний інструментарій підвищення ефективності управління на прикладі діяльності конкретної організації.

ТВОРЧЕ ЗАВДАННЯ

Уявіть себе власником бізнесу, господарська діяльність якого Вам імпонує.

Сформуйте внутріорганізаційний механізм менеджменту, який ви будете застосовувати в процесі управління через визначення наступних характеристик організації:

- місія організації;
- організаційно-правова форма;
- SWOT-матриця планування діяльності організації;
- тип організаційної структури управління;
- визначення видів контролю за кожною ланкою управління;
- основний підхід до мотивування діяльності;
- метод стимулювання ефективної командної роботи;
- метод управління неформальними групами в колективі;
- підходи до управління конфліктами в колективі;
- Ваші 3 основні якості як лідера організації;
- заходи для підвищення позитивного іміджу організації;
- інструменти підвищення ефективності управління.

САМОТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ "МЕНЕДЖМЕНТ"

1. Визначте п'ять найголовніших цілей в особистому житті та п'ять найголовніших цілей у професійній сфері.

Життєвий план

(заповнити подану нижче форму за наведеним зразком)

Сфера	Життєва ціль	Значимість	Термін виконання	Практичні цілі досягнення	Термін виконання
Особиста (наведено як приклад)	Стати відомим фахівцем у своїй сфері	Висока	2019	1. Отримати вищу освіту 2. Саморозвиток 3. Проходити 3 вібінари в рік 4. Поповнення знань з психології управління	2022 щоквартально 2020
Професійна (наведено як приклад)	навчитися виступати перед аудиторією	Висока	2019	1. Спостереження за комунікаційними техніками успішних людей 2. Відвідування тренінгів 4. Досконалення техніки	регулярно періодично 2019 регулярно

2. Скласти особисті різночасові плани роботи

План роботи на 2020 рік

Завдання	Термін виконання
	Січень
	Лютий
	Березень
	Червень
	Червень
	Липень – Серпень
	Серпень
	Вересень
	Грудень

План роботи на травень 2020 року

Дата	Пріоритет (А, Б)	Завдання

3. Скласти баланс особистих успіхів та невдач

Баланс особистих успіхів

Мої найвидатніші успіхи та досягнення	Мої здібності, які я використав для досягнення

Особистий від'ємний баланс

Мої найбільші невдачі	Здібності, яких мені не вистачало	Як я подолав невдачі

4. Проаналізуйте власні сильні та слабкі сторони у професійному та особистому житті

Аналіз сильних та слабких сторін особистості

Здібності	Сильні сторони +	Слабкі сторони —
Соціальні та комунікаційні якості (наведено як приклад)	1. Вміння слухати; 2. Доброзичливість; 3. Тактовність. (наведено як приклад)	1. Сором'язливість; 2. Невміння виступати публічно 3. Низька комунікабельність (наведено як приклад)

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. Изд-во “Альпина Паблишер”, 2016. 198 с.
2. Адизес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу Київ: ВД “Києво-Могилянська академія” , 2006. 266 с.
3. Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
4. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: [практикум: навчальний посібник]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524с.
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: [підручник] К. : ЦУЛ, 2015. 400 с.
6. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: [навчальний посібник] К.: ЦУЛ, 2003. 285 с.
7. Діденко В. М. Менеджмент: [підручник] К.: Кондор, 2008. 584 с.
8. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: [навч посіб.] К.: Знання, 2008. 389 с.
9. Карлова О. А. Основи менеджменту. Харків: ХНАМГ, 2008. 314 с.
10. Ким В. Ч. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Манн, Иванов и Фербер, 2014. 304 с.
11. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Изд-во “ Альпина Паблишер” , 2016. 398 с.
12. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. Изд-во “Альпина Паблишер” , 2015. 312 с.
13. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Манн, Иванов и Фербер, 2014. 384 с.
14. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. [Навчальний посібник] К.: Кондор– Видавництво, 2014. 217 с.

15. Кочубей Р. В. Предпринимательские структуры в изменяющейся среде: проблемы адаптации: [монографія] Суми: Університетська книга, 2015. 540 с.
16. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: [підручник] К.: Знання України, 2001. 300 с.
17. Листер Т., Демарко Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды Изд-во “Символ–Плюс” , 2011. 256 с.
18. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: [підручник] К.: Кондор–Видавництво, 2015. 563 с.
19. Манн И. Маркетинг на 100%. Ремикс: как стать хорошим менеджером по маркетингу Манн, Иванов и Фербер, 2014. 256 с.
20. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2015. 728 с.
21. Менеджмент: [навч. посіб.] за заг. редакція Г. Є. Мошека. К.: Ліра–К, 2015. 550 с.
22. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: [навч. посібник для внз] К. : Центр учб. літ., 2016. 560 с.
23. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дутку таланта. М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 288 с.
24. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент. 3–е изд. стереотип. К.: МАУП, 2003. 152 с.
25. Трейси Б. Достижение максимума. Изд-во “Попурри” , 2003. 464 с.
26. Управление бизнесом в бурные времена: пер. с англ. / ред. Р. Пискотина. Альпина Бизнес Букс, 2006. 203 с.
27. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [Підручник] К.: Академвидав, 2003. 608 с.
28. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: [навч. посіб.] К.: Знання, 2014. – 422 с.
29. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера Изд-во “Попурри”, 2012. 528 с.
30. Kochan T. A. Management: inventing and delivering its future [Electronic resource] / T. A. Kochan, R. Schmalensee. – Cambridge : The MIT Press, 2003. – 309 p.

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

За ред. Овсянюк- Бердадіної О. Ф.

Підписано до друку 28.11.2019.

Формат 60x 84/16. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний 70 г/м². Друк електрографічний.

Умов.-друк. арк. 4,19. Обл.-вид. арк. 3,46

Тираж 100 примірників. Замовлення № 01/20/3-7.

Видавець та виготувач:

ФОП Осадца Ю.В

м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 2Д/10

тел. (097) 988-53-23



*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої
справи до державного
реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції
серія ТР № 46 від 07 березня 2013 р.*