

Державний вищий навчальний заклад  
“Українська академія банківської справи  
Національного банку України”  
Кафедра менеджменту

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

Практикум

Для студентів  
економічних спеціальностей  
денної форми навчання

Суми  
ДВНЗ “УАБС НБУ”  
2010

УДК 658.012.4(076.5)  
М50

Рекомендовано до видання методичною радою обліково-фінансового факультету Державного вищого навчального закладу “Українська академія банківської справи Національного банку України”, протокол № 7 від 19.03.2009.

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, протокол № 4 від 26.11.2008.

**Укладачі:**

кандидат економічних наук, доцент  
*Т.П. Гончаренко;*

кандидат економічних наук, доцент  
*М.Л. Гончарова*

**Рецензенти:**

доктор економічних наук, професор  
*С.М. Козьменко;*

кандидат економічних наук, доцент  
Сумського національного аграрного університету  
*О.А. Розкошна*

**Відповідальний за випуск**

доктор економічних наук, професор  
*С.П. Ярошенко*

**Менеджмент** [Текст] : практикум / [уклад.: Т. П. Гончаренко, М50 М. Л. Гончарова] ; Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 50 с.

Видання містить плани практичних занять і ситуаційні завдання з навчальної дисципліни “Менеджмент”. Практикум спрямований на формування та закріплення навичок з методології та сучасної практики менеджменту.

Призначене для студентів економічних спеціальностей денної форми навчання.

**УДК 658.012.4(076.5)**

© ДВНЗ “Українська академія банківської справи  
Національного банку України”, 2010

## **ЗМІСТ**

ВСТУП .....	4
МЕТОДИЧНА ОСНОВА КУРСУ .....	5
ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту .....	5
ТЕМА 2. Розвиток науки управління .....	7
ТЕМА 3. Організація. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації.....	8
ТЕМА 4. Функції менеджменту .....	10
ТЕМА 5. Мотивація.....	11
ТЕМА 6. Організація як функція управління .....	13
ТЕМА 7. Управлінський контроль.....	15
ТЕМА 8. Планування в організації .....	16
ТЕМА 9. Комунікації в управлінні .....	17
ТЕМА 10. Основи теорії прийняття управлінських рішень .....	19
ТЕМА 11. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	21
ТЕМА 12. Лідерство .....	24
ТЕМА 13. Управління конфліктами в організації .....	28
ТЕМА 14. Ефективність управління .....	31
ПИТАННЯ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ № 1.....	33
ПИТАННЯ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ № 2.....	36
ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ .....	39
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується прагненням країни зайняти певну нішу у світовому економічному просторі. На шляху до цієї мети вітчизняні підприємства й організації зіткнулися із багатьма проблемами, які в основному пов'язані із трансформаціями української економічної системи. Динамічні зміни бізнесового середовища висувають суворі вимоги до менеджерів організацій та підприємств щодо використання ними сучасних підходів в управлінні. Виникають нові цілі та завдання, нові перспективи розвитку та нові можливості. Сучасний фахівець економічного спрямування повинен дуже добре орієнтуватися в питаннях управління та проблемах, з ними пов'язаних, знати особливості управління персоналом, інновації, технології, особливості науково-технічного розвитку для того, щоб ефективно використовувати ресурси організації та досягати поставлених цілей. Саме тому особливої ваги набувають фахівці, що досконало володіють організаційними процесами, які здатні правильно розуміти власну роль у розвитку організації, оцінювати межі повноважень та ефективно й раціонально приймати рішення.

У цьому аспекті навчальна дисципліна “Менеджмент” є базовим джерелом отримання первинних знань про організацію, її функції й механізм функціонування. Основною метою вивчення даної дисципліни є набуття студентами теоретичних знань і практичних навичок з питань методології менеджменту. Приділяється основна увага формуванню у майбутніх спеціалістів теоретичних знань і практичних навичок у сфері менеджменту організацій, розвитку у студентів самостійного логічного мислення стосовно управління основними процесами в організаціях та їх взаємодії із зовнішнім оточенням.

Практикум для студентів складено з метою удосконалення навчально-методичного забезпечення практичної підготовки та самостійної роботи студентів.

Він містить деталізовані плани проведення практичних занять, завдання для самостійного опрацювання навчального матеріалу, рекомендовані літературні джерела, питання для модульного контролю та іспиту. Завдання об'єднані за основними темами відповідно до навчальної програми дисципліни “Менеджмент”. Їх виконання має на меті закріплення вивченого матеріалу, перевірку найважливіших питань теорії курсу, набуття практичних навичок самостійного опрацювання навчального матеріалу.

## МЕТОДИЧНА ОСНОВА КУРСУ

Відповідно до галузевого стандарту вищої освіти підготовки бакалавра за спеціальностями напряму 0501 – “Економіка і підприємництво”, який є обов’язковим для вищих навчальних закладів, навчальна дисципліна “Менеджмент” входить до блоку нормативних дисциплін циклу природничо-наукової та загальноекономічної підготовки.

Метою вивчення є формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією. Серед основних завдань вивчення дисципліни виділені такі: вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту; складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв’язків функцій управління; процесів прийняття і методів обґрунтування управлінських рішень; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією. Предметом дисципліни є закономірності формування і функціонування системи управління організацією. Зміст дисципліни розкривається в основних темах, які запропоновані студентам.

Відповідно до структури процесу вивчення дисципліни студент повинен самостійно опрацювати конкретний навчальний матеріал і закріпити його шляхом розв’язання ситуаційно-аналітичних завдань. Готуючись до семінарського заняття, студент обов’язково готує відповідь на питання, що віднесені до категорії усного опитування, вивчає питання, винесені на самостійне опрацювання, та готує письмове розв’язання ситуаційно-аналітичного завдання.

Працюючи самостійно над запропонованими завданнями, студент повинен опрацювати рекомендовані літературні джерела, а також матеріал, наданий у рамках лекційного заняття. Письмова відповідь повинна бути оформлена відповідно до вимог й здана викладачу для перевірки.

### Тема 1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Мета:** сформулювати уявлення щодо сутності та видів менеджменту, проаналізувати різні моделі менеджменту.

#### ***План практичного заняття***

##### *I. Усне опитування*

1. Управління й менеджмент: подібність і відмінності понять.
2. Сутність і значення менеджменту.
3. Види менеджменту.

## II. Виконання навчальних завдань

### Навчальні завдання

**Ситуаційно-аналітична вправа 1.** Дослідження переваг американської та японської моделей менеджменту й визначення ключових аспектів успіху цих моделей з метою адаптації їх до умов українського бізнес-середовища.

На основі інформації, поданої у книгах Ф.Дж. (Бак) Роджерс “Шлях успіху: як працює корпорація ІВМ”, частина І. Бізнес та його заповіді ([ek-lit.narod.ru/ibmsod.htm](http://ek-lit.narod.ru/ibmsod.htm)) та Акіо Моріта “Зроблено в Японії” ([ek-lit.narod.ru/sonysod.htm](http://ek-lit.narod.ru/sonysod.htm)) чи будь-яких інших літературних джерел, в яких дано характеристику відповідних моделей менеджменту, сформулюйте переваги кожної моделі, оформіть їх у вигляді таблиці й зазначте, які з виділених вами переваг слід використати в моделі вітчизняного менеджменту та чому.

**Ситуаційно-аналітична вправа 2.** Управлінська діяльність на підприємстві ВАТ “Сумський завод “Насосенергомаш”.

1. Зробіть порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до керівника ВАТ “Сумський завод “Насосенергомаш”.
2. Зробіть порівняльний аналіз діяльності та вимог до завідувача відділу кадрів даного підприємства.

### Рекомендації щодо виконання завдання

1. Дані аналізу доцільно занести в таблицю, зразок якої подано нижче.
2. При аналізі характеру діяльності слід звернути увагу, що в конкретній посаді менеджера можуть бути відсутні деякі види діяльності.

З іншого боку, для повної характеристики діяльності керівника за деякими пунктами діяльності доцільно навести кілька прикладів (табл. 1).

Таблиця 1

### Зразок виконання завдання

Посада	Категорія	Роль	Приклад діяльності	Вимоги
Директор	Міжособистісні стосунки	Головний керівник	Участь у відкритті філіалу фірми	Комунікативні навички
	...	...	...	...

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Внесок вітчизняних вчених та практиків у розвиток науки управління.
2. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
3. Перспективи менеджменту: можливе і ймовірне.

*Рекомендована література: 1; 2; 9; 10; 12; 16; 19; 23; 25; 31; 32; 36; 37; 39; 41-43; 46; 48; 52; 56; 59; 60; 62; 64; 66; 68.*

## **Тема 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ**

**Мета:** розкрити основні еволюційні етапи формування управління як виду діяльності людини та як науки; сформувати практичні навички щодо визначення загальних характерних рис етапів розвитку управління як науки.

### **План практичного заняття**

#### *I. Усне опитування*

1. Історичні етапи розвитку управління як науки.
2. Характеристика школи наукового управління, школи “фордизму” й класичної (адміністративної) школи управління.
3. Характеристика школи людських стосунків і школи поведінкових наук.
4. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.

#### *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

**Ситуаційно-аналітична вправа 3.** Порівняння концептуальних підходів до управління на різних етапах розвитку суспільства.

Розуміння сутності системи сучасного менеджменту неможливе без аналізу еволюційних етапів, які її сформували. Так, сучасні принципи управління беруть свій початок у далекі часи первісного суспільства й досі застосовуються в сучасних організаціях, тому корисним є виявлення особливих характерних рис, притаманних управлінню на різних етапах розвитку суспільства, й простежування їх трансформації. Отже, в даній вправі пропонується здійснити ретроспективний аналіз формування концептуальних підходів до менеджменту з оформленням результатів у вигляді таблиці 2.

**Приклад оформлення результатів ретроспективного аналізу  
концептуальних підходів до менеджменту**

Характерні риси періоду	Етапи розвитку суспільства			
	Первісне суспільство	...	...	Сучасне суспільство
Основні ознаки організаційного укладу				
Основні мотиваційні складові				
Ієрархія управління				
Інші				

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Принципи наукового управління за Ф. Тейлором.
2. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера.
3. Соціальна філософія менеджменту Мері Фоллет.
4. Системна концепція управління “7С” Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
5. А. Файоль. Принципи менеджменту.

*Рекомендована література: 1; 2; 9; 10; 12; 16; 19; 23; 25; 31; 32; 36; 37; 39; 41-43; 46; 48; 52; 56; 59; 60; 62; 64; 66; 68.*

**Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ. ВНУТРІШНЄ  
ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета:** розкрити сутність поняття “організація” та її загальні риси, внутрішнього та зовнішнього середовищ, сформулювати практичні навички аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, аналізу життєвого циклу організації та формування її організаційної культури.

**План практичного заняття**

*І. Усне опитування*

1. Визначення організації як об’єкта управління. Необхідність і передумови формування інституту організації у суспільстві.
2. Види організацій та їх основні характеристики.
3. Зовнішнє середовище організації. Характеристика факторів.
4. Внутрішнє середовище організації. Місія, цілі та культура організації.
5. Життєвий цикл організації та його стадії.



## *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

***Ситуаційно-аналітична вправа 4. Аналіз зовнішнього середовища корпорації “Техноком”.***

Опрацюйте інформацію, яка наведена в статті В. Сенченко “Женщина не отдаст бразды правления там, где мужчина может сломаться” [54, с. 110-112], письмово виконайте такі завдання:

1. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ корпорації “Техноком”, опис якої наводиться у статті, сформулюйте тенденції зовнішнього середовища, які містять у собі як загрози для її функціонування, так і можливості.
2. Проаналізуйте відносини корпорації зі споживачами та опишіть можливі дії щодо їх покращення.
3. Перелічіть основні джерела формування конкурентних переваг корпорації “Техноком” та визначте ті, які повинні домінувати.

***Ситуаційно-аналітична вправа 5. Аналіз середовища груп компанії “Кернер”.***

Ефективна і стійка діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від того, як керівники і працівники розуміють, оцінюють і враховують у своїх діях її життєвий цикл та кожен етап циклу.

Організації створюються, розвиваються, домагаються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Керівник повинен знати, на якій стадії розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки здійснювана діяльність та цілі, яких прагне досягти керівництво, залежать від життєвого циклу організації.

Для виконання даного завдання використайте інформацію, наведену у статті [73, с. 114-117], при цьому:

1. Визначте етапи життєвого циклу груп компанії “Кернер”. Побудуйте графік життєвого циклу даної організації.
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії “Кернер”?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва груп компанії “Кернер” щодо пошуку нових напрямів розширення своєї діяльності.
4. Які чинники зовнішнього середовища генерують можливості та загрози функціонуванню й розвитку компанії “Кернер”. Наведіть приклади проявів можливостей і загроз з кожного окремого фактора зовнішнього середовища.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Сучасні організації: особливості, тенденції розвитку, проблеми управління та функціонування.
2. Девід Сільверман та антисистемна концепція організацій.
3. Гірт Хофстеде й концепція ділової культури організацій.
4. Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.
5. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу.
6. Світові тенденції глобалізації та їхній вплив на вітчизняні організації.

*Рекомендована література: 1; 2; 5; 6; 9; 10; 12-14; 16; 19; 22; 23; 31; 36; 39; 41; 42; 48; 54; 60; 64; 66.*

## **Тема 4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Мета:** сформувати вміння та навички щодо планування організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності організації.

### **План практичного заняття**

#### *I. Усне опитування*

1. Функції менеджменту, їх класифікація і взаємозв'язок.
2. Сутність, призначення і характеристика функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.
3. Матриця розподілу функцій і методика її побудови.

#### *II. Виконання навчальних завдань*

#### **Навчальні завдання**

**Ситуаційно-аналітична вправа 6. Методика побудови “дерева цілей”.**

Нові умови господарювання характеризуються тим, що підприємства різноманітних форм власності функціонують у складних умовах динамічного мікросередовища: збільшилася кількість постачальників, різноманітними стали рівні каналів розподілу, які використовуються, зріс обсяг імпорتنих поставок, виникли нові комерційні структури. Все це зумовило необхідність активізації господарчої діяльності на підприємствах роздрібної торгівлі

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

маркетингової діяльності підприємства, підвищенню продуктивності праці працівників та ефективності роботи управлінського персоналу.

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

### ***Питання для самостійного опрацювання***

1. Сучасні погляди на функції менеджменту.
2. Місце функцій менеджменту у процесі управління.

*Рекомендована література: 1-4; 8; 9; 12; 16; 18; 53; 59.*

## **Тема 5. МОТИВАЦІЯ**

**Мета:** набути практичних навичок з методів формування мотиваційної політики організації.

### ***План практичного заняття***

#### *I. Усне опитування*

1. Поняття та сутність мотивації.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесійні теорії мотивації.

#### *II. Виконання навчальних завдань*

### ***Навчальні завдання***

***Ситуаційно-аналітична вправа 7. Визначення впливу різноманітних парних комбінацій на працівників різних рівнів управління.***

Проаналізуйте вплив на людину в організації різноманітних парних комбінацій потреб успіху, влади і причетності. Розгляньте цей вплив окремо стосовно поведінки: а) менеджера; б) робітника; в) службовця виробничого підрозділу; г) працівника функціональної служби.

***Ситуаційно-аналітична вправа 8. Потреби та мотиви.***

Визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

*Студенти вищого навчального закладу*

Потреби та мотиви:

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

...

*n.*

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Набуття теоретичних знань і практичних навичок.
2. Участь у художній самодіяльності.

...

*п.*

*Економіст*

*(25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства.*

*Високі лідерські якості)*

1. Розвиток своїх сил і здібностей.
- 2.

...

*п.*

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Делегування повноважень.
- 2.

...

*п.*

***Ситуаційно-аналітична вправа 9. Характеристика видів організаційної структури управління.***

Уявіть себе заступником керуючого по роботі з персоналом банку “М”. Перед вами поставлене завдання оновити мотиваційну політику установи відповідно до нинішнього періоду.

### **Завдання**

1. Проаналізуйте потреби співробітників кредитно-фінансової установи, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, К. Альдерфера та ін.).
2. Визначте, чим відрізняються мотиви співробітника фінансово-кредитної установи від мотивів співробітників будь-яких інших організацій, шляхи та засоби задоволення їх потреб (результати відобразіть у таблиці).
3. Визначте фактори, які визначають мотиваційну політику фінансово-кредитної установи.
4. Наведіть два-три приклади проблем, з якими може зіткнутись організація у разі невідповідності мотиваційної політики реальним потребам працівників.
5. Складіть план заходів щодо оновлення мотиваційної політики банку.

## **Рекомендації щодо оформлення вправи**

Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

### **Шляхи та засоби задоволення потреб працівників**

№ пор.	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильне ставлення до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4	...	...	...	...
5	...	...	...	...

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Елтон Мейо і теорія людських відносин.
2. Едгар Шейн і системна модель організаційної мотивації.
3. Особливості концепції “любові й страху” Амітая Етціоні.
4. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.

*Рекомендована література: 1-4; 8; 9; 12; 15; 16; 18; 19; 23; 27; 32; 55; 53; 59; 60; 64.*

## **Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

**Мета:** набуття навичок з аналізу та побудови організаційних структур, зі складання посадових інструкцій для працівників різних функціональних служб.

### **План практичного заняття**

#### *I. Усне опитування*

1. Поняття організаційної структури управління виробництвом і фактори, що її визначають.
2. Організаційні структури, принципи їх побудови.
3. Типи організаційних структур: лінійний, функціональний, комбінований.
4. Дивізіональна організаційна структура та її типи: дивізіонально-продуктова, дивізіональна, орієнтована на споживача, дивізіонально-регіональна.
5. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.

## II. Виконання навчальних завдань

### Навчальні завдання

**Ситуаційно-аналітична вправа 10.** Характеристика організаційних структур управління. Заповніть таблицю 4.

Таблиця 4

#### Характеристика основних видів організаційних структур управління

Організаційна структура	Сильні сторони	Слабкі сторони	Умови використання
1. Лінійна			
2. Лінійно-функціональна			
3. Дивізійна			
4. Матрична			

**Ситуаційно-аналітична вправа 11.** Побудова організаційних структур підприємства.

Уявіть себе в ролі керівника організації, що є виробником кисломолочної продукції. До складу входять п'ять цехів. Цех № 1 виробляє тверді сири; цех № 2 – масло; цех № 3 – саме молочну продукцію; цех № 4 – кисломолочну продукцію; цех № 5 – продукти дитячого харчування. Загальна кількість персоналу – 1 150 чол. Частка виробництва кожного з цехів у загальному обсязі виробництва становить: цех № 1 – 18 %; цех № 2 – 20 %; цех № 3 – 32 %; цех № 4 – 25 %; цех № 5 – 5 %.

Побудуйте організаційну структуру даного підприємства. Розподіліть персонал. Обґрунтуйте ваші висновки стосовно вибору вами саме такого типу та форми організаційної структури. Опишіть функції, які виконує керівник такої організації.

**Ситуаційно-аналітична вправа 12.** Побудова організаційних структур управління.

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, зокрема управлінського персоналу – 21 чол. (керівник підприємства – 1; заступники керівника підприємства – 2; керівники функціональних підрозділів апарату управління – 3; товаровознавці – 3; економісти – 2; головні бухгалтери – 1; бухгалтери – 2; інспектор з кадрів – 1; касири центральної каси – 2; адміністратори – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1; робітники – 91 чол.).

## **Завдання**

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.
3. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства "Щедрий дар", використовуючи опис посади (додатки А, Б), таким чином: 1. Загальні положення. 2. Функціональні обов'язки. 3. Права. 4. Відповідальність. 5. Умови роботи. 6. Сфера діяльності. Право підпису.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Процес формування структури управління. Проблеми, пов'язані з невідповідністю структури управління операційним або виробничим процесам організації.
2. Особливості концепції адаптивних стратегій організації Раймонда Майлса та Чарльза Сноу.
3. Оцінка та аналіз організаційних структур управління.
4. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Головні форми проектування організацій.
5. Типи організацій щодо взаємодії з людиною: корпоративна та індивідуалістська організації.
6. Розвиток організаційних структур управління виробництвом у сучасних умовах господарювання.
7. Технократизм і формалізм організаційної управлінської структури.

*Рекомендована література: 1; 2; 8-10; 16; 21; 30-32; 36-42; 53; 62; 64.*

## **Тема 7. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ**

**Мета:** набути практичних навичок з методів аналізу управлінських ситуацій і застосовувати до них контрольні заходи; використати заходи оптимального контролю.

### **План практичного заняття**

#### *І. Усне опитування*

1. Поняття та процес контролю.
2. Види управлінського контролю.
3. Інструменти управлінського контролю.

## *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

**Ситуаційно-аналітична вправа 13.** Застосування навичок оперативного контролю.

1. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного контролю і функції організування, планування, мотивації.
2. Опишіть процес оперативного контролю на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Поняття контролінгу.
2. Основні функції контролінгу.
3. Елементи контролінгу, їх взаємодія.
4. Поведінкові аспекти контролю.
5. Умови ефективного та наслідки неефективного контролю.

*Рекомендована література: 1; 2; 8-10; 16; 21; 27; 30-32; 36-41.*

## **Тема 8. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета:** сформувати вміння та навички щодо планування діяльності організації.

### **План практичного заняття**

#### *I. Усне опитування*

1. Методологія планування. Організаційні рівні планування.
2. Стратегічне планування, мета і принципи стратегічного планування. Інструментарій стратегічного планування.
3. Тактичне планування, основні завдання і прийоми.
4. Оперативне планування, мета, завдання і методи.
5. Перешкоди на шляху планування. Плани, програми і прогнози в системі планування діяльності організації.

## *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

**Ситуаційно-аналітична вправа 14.** Визначення стратегічних альтернатив фірми “Лотос”.

На початку 90-х років ХХ ст. фірма “Лотос”, що реалізує товари тривалого користування (побутові прилади, меблі), втративши свою конкурентоспроможність, знаходилася в кризовій ситуації щодо іміджу своєї марки. Обсяг продажів товарів фірми знижувався. Менеджери фірми почали працювати над збільшенням обсягу продажів своєї продукції шляхом зниження цін. Дане рішення значно збільшило обсяг продажів, але при цьому знизився прибуток фірми.



Керівництвом фірми прийнято стратегічне рішення: збільшити прибутковість за допомогою впровадження в нові галузі, що розвиваються, (тобто диверсифікувати діяльність і проникнути в нові сфери підприємництва). Створений корпоративний комітет зі стратегічного розвитку розробив стратегію фірми. Він визначив орієнтири діяльності фірми в одній з найбільш перспективних галузей і розробив заходи щодо досягнення бажаного обсягу продажів і прибутку. Новий бізнес повинен орієнтуватися на конкретний сегмент ринку, продаж нових товарів повинен здійснюватися за допомогою наявної роздрібною мережі фірми на території внутрішнього ринку.

Яку стратегічну альтернативу вибрала фірма?

Вкажіть основні стратегічні і тактичні цілі фірми.

***Ситуаційно-аналітична вправа 15. Визначення стратегії фірми “Скотт Лейбер компанії”.***

Протягом минулого десятиліття виробник паперу і паперових виробів фірма “Скотт Лейбер компанії” зіткнулася зі зростаючою конкуренцією з боку виробників марочних і звичайних паперових товарів, втратила частину своєї колишньої частки ринку і вперше за час свого існування змушена була зайнятися розробкою стратегічного плану.

Обґрунтуйте, на яких етапах стратегічного планування необхідно сконцентрувати увагу фірми. Визначте стратегічну мету фірми.

### ***Питання для самостійного опрацювання***

1. Стратегічне планування в менеджменті. Мета та загальна характеристика.
2. Місце планування у формуванні стратегічних рішень.
3. Процес формування стратегічного плану. Основні етапи.
4. Підходи до формування стратегічного плану. Планування від “досягнутого”, оптимізаційне та адаптивне планування.
5. Моделі стратегічного планування.

*Рекомендована література: 1-3; 8-10; 16; 23; 39; 40; 42; 51; 61; 69.*

## **Тема 9. КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ**

**Мета:** виробити навички вибіркової поведінки в певній аудиторії; набути вміння проведення ділового спілкування; визначити роль інформації в управлінні сучасною організацією.

### ***План практичного заняття***

#### *I. Усне опитування*

1. Сутність та значення інформації.
2. Класифікація інформації. Носії інформації.
3. Комунікаційний процес. Форми комунікацій в організаціях.
4. Використання інформаційних технологій в управлінні організацією.

## *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

**Ситуаційно-аналітична вправа 16.** *Аналіз інформаційних потоків МП “Альфа”.*

Мале підприємство “Альфа” спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почала даватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП прийняло на роботу з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп’ютерного набору за сумісництвом.

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

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими списками в руках і були невпевнені, що було в них. Нереалізований товар валявся в тюках. У цілому річний товарооборот зменшився у 1,5-2 рази. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП “Альфа” вирішило звернутися до комп’ютерної фірми із замовленням на розробку комп’ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП “Альфа” закупило необхідне комп’ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи з комп’ютером, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 до 19 год., то після внесення змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

### **Завдання**

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).
2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п’ять характеристик високоякісної інформації.
3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП “Альфа”.
4. Опишіть на прикладі МП “Альфа” основні кроки в системі обробки даних.

**Ситуаційно-аналітична вправа 17.** Аналіз інформації комерційного ліцею.

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

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

### **Завдання та питання для обговорення**

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
2. Що потрібно, на вашу думку, зробити, щоб інформація була повною?
3. Запропонуйте щось для полегшення у здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.
2. Основні види та форми спілкування менеджерів.
3. Методи поширення інформації про діяльність організації.
4. Неформальні комунікації в організації.

*Рекомендована література:* 1-3; 6; 10; 12; 16; 17; 19; 23; 31; 33; 38; 39; 41; 42; 48-50; 52; 58; 64; 66.

## **Тема 10. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Мета:** опанувати процесом розробки управлінських рішень; набути навичок колективного опрацювання рішення; розвинути навички аргументації пропозицій та сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем управління.

### **План практичного заняття**

#### *I. Усне опитування*

1. Управлінські рішення та вимоги до них.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Етапи процесу прийняття раціональних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
4. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
5. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.

## II. Виконання навчальних завдань

### Навчальні завдання

**Ситуаційно-аналітична вправа 18.** *Прийняття управлінських рішень щодо відкриття кадрової агенції.*

На основі інформації, наведеної у статті Ю. Шама [71], проаналізуйте діяльність нової кадрової агенції, враховуючи умови, які склалися на ринку послуг, а також той факт, що керівництву агенції необхідно прийняти два важливі рішення щодо подальшої роботи стосовно питань активізації дій із залучення нових партнерів та розвитку бізнесу в нових регіонах.

#### Завдання

1. Визначте фактори, які слід врахувати в процесі прийняття зазначених рішень (по кожному окремо).
2. Визначте перелік всіх можливих альтернатив прийняття рішення щодо розвитку бізнесу в нових регіонах.
3. Визначте критерії та обмеження формування альтернатив рішення щодо активізації дій із залучення нових партнерів.
4. Результати опрацювання ситуаційної вправи слід оформити у вигляді таблиці (табл. 5).

Таблиця 5

#### Результати опрацювання ситуаційної вправи

№ пор.	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1					
2					
3					
4					

**Ситуаційно-аналітична вправа 19.** *Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.*

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

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Поведінкові аспекти ухвалення рішення.
2. Групове ухвалення рішень в організаціях.
3. Джеймс Марч та антираціональна концепція ухвалення рішень.
4. Мішель Крозьє та синтетична концепція прийняття рішень.
5. Розробка та ухвалення управлінських рішень у ситуаціях визначеності, ризику і невизначеності.
6. Японський досвід стратегічних рішень методом “ринги се”.
7. Рольові позиції та здатність суб’єкта до переробки інформації в процесі розробки та прийняття рішень.

*Рекомендована література: 1-3; 7; 10; 11; 16; 17; 19; 23; 26; 31; 36; 39-42; 46; 48; 52; 53; 56; 59; 63; 64; 68-71.*

## **Тема 11. МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Мета:** набути навичок з аналізу в умовах оперативного прийняття рішень і неповної інформації; сформувати вміння у визначенні необхідності використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.

### **План практичного заняття**

#### *I. Усне опитування*

1. Поняття про моделі і методи прийняття управлінських рішень.
2. Необхідність моделювання. Моделювання як складова наукового підходу до прийняття рішень.
3. Прогнозування результатів прийняття рішень.
4. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
5. Основні моделі, які застосовуються в менеджменті: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційні моделі, економічний аналіз.

#### *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

**Ситуаційно-аналітична вправа 20.** *Визначення методів менеджменту.*

Для наведених далі функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути задіяні в процесі їхньої реалізації:

- 1) мотивування персоналу організації;
- 2) планування маркетингової діяльності;

- 3) організація роботи торговельного відділу;
  - 4) контроль за станом матеріально-технічного забезпечення організації (відділу);
  - 5) регулювання діяльності транспортного відділу.
- Відповідь оформіть у вигляді таблиці (табл. 6).

Таблиця 6

№ пор.	Функція менеджменту	Методи менеджменту
1	Мотивування персоналу організації	1. Економічні (премія). 2. Адміністративні (винесення подяки). 3. ....
2	...	..

**Ситуаційно-аналітична вправа 21.** *Визначення методів розвитку позитивних зрушень.*

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів та вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один зі співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороди. Прикریсть ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

### **Завдання**

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йде мова в цьому прикладі?

**Ситуаційно-аналітична вправа 22.** *Визначення економічних методів.*

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді спостерігалось порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні керівництвом, ні бригадою не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти таке рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

### **Завдання**

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, спрямованими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

***Ситуаційно-аналітична вправа 23.** Визначення соціально-психологічних методів.*

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

### **Завдання**

1. Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

***Ситуаційно-аналітична вправа 24.** Використання методу платіжної матриці.*

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів у:

- 1) фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) енергетичну компанію;
- 3) фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- 1) високі темпи інфляції;
- 2) низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій становлять відповідно 0,3 і 0,7. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці.

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	високий ( $p = 0,3$ )	низький ( $p = 0,7$ )
1) виробництво товарів для відпочинку	-10 000	+50 000
2) енергетична компанія	+90 000	-15 000
3) виробництво продуктів харчування	+30 000	+25 000

Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Шляхи подолання основних перешкод моделювання.
2. Сучасні методи та моделі прийняття раціональних і стратегічних управлінських рішень.
3. Проблеми, пов'язані із невідповідністю моделей рівню сприйняття керівників.

*Рекомендована література: 1-3; 7; 10; 11; 16; 17; 19; 23; 24; 31; 36; 39; 41; 42; 46; 48; 57; 59; 60; 66; 68; 69; 72.*

## **Тема 12. ЛІДЕРСТВО**

**Мета:** сформулювати уявлення щодо понять лідерства, впливу керівництва та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набути практичних умінь і прийомів розвитку лідерства та лідерських якостей.

### **План практичного заняття**

#### *I. Усне опитування*

1. Феномен влади в менеджменті.
2. Поняття балансу влади. Класифікація форм влади.
3. Основні підходи до вивчення сутності лідерства.
4. Поняття керівництва і лідерства в менеджменті: подібність і відмінності.
5. Формальне і неформальне лідерство.
6. Поняття про стилі керівництва. Авторитарні, ліберальні і демократичні керівники.

#### *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

**Ситуаційно-аналітична справа 25.** Стратегія лідерства Олександра Македонського.

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно

*ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"*



стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися з ніг і втрачали підтримку товаришів. Наодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напиться води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Люди вели себе необережно, кидалися до води в обмундируванні, зі зброєю, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

У цій, майже безнадійній ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Як природжений вождь Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить такий приклад.

Коли військо ледве рухалося під пекучим сонцем (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра. Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягнув шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекав, щоб навколишні звернули увагу на те, що відбувається, і вони з цікавістю оточили його, збираючи все більше глядачів. Тільки тоді, коли всі змогли ясно побачити, що він робить, прийняв шолом і повільно вилив воду на землю на очах розгублених глядачів. При цьому вимовив: “Для одного занадто багато, для всіх – мало!”

Легко уявити собі, як швидко чутки про цей випадок рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води. Він страждав точнісінько так само, як всі! Він взяв на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод в жодному разі не міг бути імпровізацією, це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже недаремно цей добродійний вчинок став легендарним і, зрештою, міфом. А хіба можна досягти цього без “випадкової” юрби, що зібралася на місці події, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий перенести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути очевидною.

## **Завдання**

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?
4. Чи можна методи Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

*Ситуаційно-аналітична вправа 26. Визначення стилю керівництва.*

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника (наприклад, голови студентського комітету самоврядування або старости групи).

Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, наведеними нижче. Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь виконувати.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь у вирішенні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає чимало зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

## **Визначення результатів аналізу**

**А. Визначте загальну кількість балів.**

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

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

**Б. Визначте схильність до певного стилю керівництва.** Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про *адміністративний* стиль керівництва.

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

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

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

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

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

### **Завдання**

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

### **Ситуаційно-аналітична вправа 27**

Навички концептуального мислення стосуються здатності менеджера мислити абстрактно. Наведена нижче вправа дасть змогу застосувати їх для визначення лідерських рис в інших.

### **Завдання**

1. 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.
2. Порівняйте свій список зі списками інших студентів, об'єднаних у групи по три-чотири особи. Зосередьте увагу на спільних і відмінних прикладах, а також на типі особи (наприклад, жінка це чи чоловік, сучасна людина чи історична постать, бізнесмен чи ні).
3. На підставі всіх складених списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними.

4. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних і двох менш успішних лідерів.
5. З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами і принаймні однією з теорій чи поглядів, які обговорено в цьому розділі.
6. Виберіть одного члена групи для повідомлення ваших результатів решті аудиторії.

### ***Питання для самотійного опрацювання***

1. Вплив на діяльність організації стилю керівництва окремих керівників у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
2. Проблеми пошуку найефективнішого стилю.
3. Поняття кар'єри та сфери її реалізації.
4. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
5. Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства).
6. Концепція зміни лідерства.

*Рекомендована література: 1-3; 7; 9-11; 16; 17; 19; 23; 31; 33-36; 39-42; 45; 46; 48; 52; 55; 56; 59; 64; 66-68; 74.*

## **Тема 13. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета:** сформулювати уявлення щодо сутності, структури та етапів конфліктів, вивчити проблеми виникнення конфліктних ситуацій; набути умінь і практичних навичок застосування технологій управління різними видами конфліктів.

### ***План практичного заняття***

#### *I. Усне опитування*

1. Конфлікти у сучасному менеджменті: моделі та концепції.
2. Структура (цикл) конфлікту та основні форми поведінки в конфліктній ситуації.
3. Рівні конфлікту в організації та їх джерела. Стадії конфлікту: виникнення, передконфліктне становище, назрівання, розростання та хід, остаточний результат.
4. Структурні методи вирішення конфліктів.
5. Поняття стресу. Причини стресу.
6. Рекомендації керівника щодо підвищення продуктивності праці та зниження стресу.

## *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

***Ситуаційно-аналітична вправа 28. Протиборство виробника та дилера.***

Найбільша російська мережа салонів стільникового зв'язку “Евросеть” у черговий раз вступила в конфлікт із компанією-виробником мобільних телефонів. Подібна історія уже траплялася колись із трубками “Samsung”, а тепер на найвіддаленіші полиці відправляється продукція фірми “Нокія”.

Рішення “Евросети” пов'язано зі спробою домогтися більш вигідних умов для себе від фінського виробника. Такі методи для “Евросети” не нові – подібне вона уже випробувала на “Samsung”.

Можливі варіанти вирішення конфлікту. Нокія, можливо, прийдеться піти на поступки “Евросети”, оскільки від неї залежить левова частка продажів продукції компанії. Не виключена можливість, що Нокія втратить позицію лідера через розбіжності з “Евросетью”.

Водночас частка Нокія на російському ринку нині перевищує 25 %, звуження асортиментного ряду призведе до відтоку покупців і зменшення одержуваного прибутку. Компенсувати це за рахунок продажів інших брендів практично неможливо. Недолік у тому, що подібна політика дуже дезорієнтує покупців, коли постійно виникають обмеження стосовно того чи іншого бренда (Samsung, Nokia і т.д.), набагато простіше вибрати для покупки магазин, в якому гарантовано присутні всі виробники.

### **Завдання для обговорення**

1. Охарактеризуйте наслідки конфліктної ситуації для кожної зі сторін. Які, на вашу думку, варіанти розв'язання конфліктної ситуації виправдані?
2. Проаналізуйте реальні мотиви, що підштовхують суб'єктів до конфлікту.
3. Якими були б ваші дії як керівника представництва Нокія?

***Ситуаційно-аналітична вправа 29. Розв'язання конфліктної ситуації в організації.***

Старший за посадою співробітник дає працівнику термінове завдання, яке той відразу ж починає виконувати. Незабаром інший співробітник, що обіймає аналогічну посаду, приходиться з іншим завданням, теж терміновим. Працівник пояснює, що виконує термінове завдання і не може негайно взятися за нову справу. Співробітник, який прийшов пізніше, наполягає, але працівник відмовляє йому, оскільки не бачить причин залишати розпочату роботу. Другий співробітник розсерджений

і йде скаржитися на працівника начальнику, але того немає на місці, тому незадоволений поведженням молодшого за посадою працівника співробітник повертається і продовжує наполягати на своєму. Розмова відбувається на підвищених тонах, а оскільки працівник є людиною, не схильною до конфліктів, уся ця ситуація його сильно засмучує. У результаті він допускає елементарні помилки у виконуваний роботі, в кінцевому підсумку незадоволеним виявляється і перший співробітник, що дав йому завдання. Що в даному прикладі є джерелом внутрішньо-особистісного і міжособистісного конфлікту? Який взаємозв'язок між внутрішньоособистісним та міжособистісним конфліктами? Чи можна інтерпретувати описану ситуацію, використовуючи поняття про цикл конфлікту?

***Ситуаційно-аналітична вправа 30. Розв'язання конфліктної ситуації в організації.***

Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджеру чималих зусиль, а фірмі – збитків, тому краще, якщо керівнику вдасться вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні й ті самі:

- справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною. Кожен працює сам по собі;
- співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами;
- під час розмов беруться за основу негативні факти. Співрозмовник, скоріше за все, висловить зауваження на адресу колеги, ніж тепло відгукнеться про нього.

Які дії повинен розпочати менеджер, щоб у колективі не виникало конфліктних ситуацій? Якщо конфлікт став реальністю, як ним управляти? Які повинні бути дії менеджера щодо управління конфліктною ситуацією? Чи завжди конфлікт явище негативне? Відповідь обґрунтуйте.

### ***Питання для самостійного опрацювання***

1. Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями.
2. Поява опору у вигляді страйку, саботажу та інших методів прояву невдоволення колективу.
3. Управління опором.
4. Практика передових компаній світу в управлінні конфліктами та опором.

*Рекомендована література: 1-3; 7; 9-11; 16; 17; 19; 23; 31; 33-36; 39-42; 46; 48; 60; 61; 68.*

## **Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ**

**Мета:** сформувати уявлення про сутність ефективності менеджменту; виявити, як сучасні тенденції впливають на ефективність управління.

### ***План практичного заняття***

#### *I. Усне опитування*

1. Значення новаторства, інноваційних процесів.
2. Підходи до оцінки ефективності управління.
3. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
4. Управління в умовах різних культур.

#### *II. Виконання навчальних завдань*

### **Навчальні завдання**

***Ситуаційно-аналітична вправа 31. Визначення ефективності управлінської праці.***

Використовуючи матеріали журналу “Бизнес” (розділи “Компанії и рынки”, “Управление”) та журналу “Компаньон”, статті мережі Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за такими напрямками:

- чіткість визначених цілей;
- рівень правового забезпечення процесу управління;
- досконалість і раціональність побудови організаційної структури управління;
- досконалість підбору персоналу організації;
- ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація їхньої кількості на основі використання комп’ютерних технологій, скорочення термінів обробки інформації;
- творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів;
- ступінь участі персоналу в процесі управління;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників;
- підвищення достовірності та повноти управлінської інформації;
- зростання культури управління;
- підвищення обґрунтованості прийнятих ресурсів тощо;
- поліпшення показників фінансово-господарської діяльності організації.

### **Рекомендації щодо виконання**

Для визначення ефективності управлінської праці та збору інформації як ключові слова можна використати такі: оцінка за кінцевими результатами функціонування об'єкта управління, рівень організації роботи апарату управління, рівень ефективності праці менеджера. Отримана інформація необхідна для вдосконалення процесу управління організацією, що й пропонується вам зробити.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Організаційні зміни.
2. Види ефективності.
3. Вплив сучасних тенденцій на ефективність управління.
4. Технологія конструювання трудового колективу: стимулювання ділового честолюбства; визначення фахової придатності управління.
5. Вплив бюрократії та корупції на ефективність управління.
6. Волюнтаризм та анархія в менеджменті.
7. Тенденції розвитку економіки від управлінської до підприємницької.

*Рекомендована література: 1-3; 7; 10; 11; 13; 14; 16; 17; 19; 20; 23; 24; 28; 29; 36; 37; 39; 41; 42; 46; 47; 60; 61; 64; 65; 68; 69.*



## **ПИТАННЯ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ № 1**

1. Поняття і сутність менеджменту. Організація як об'єкт управління.
2. Виникнення науки про менеджмент та напрями еволюції управлінської думки.
3. Принципи наукового управління за Тейлором.
4. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
5. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера.
6. Соціальна філософія менеджменту Мері Фоллет.
7. Системна концепція управління "7С" Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
8. А. Файоль. Принципи менеджменту.
9. Внесок вітчизняних вчених і практиків у розвиток науки управління.
10. Перспективи менеджменту: можливе і ймовірне.
11. Система менеджменту організацій.
12. Організація як об'єкт управління. Необхідність та передумови формування інституту організації у суспільстві.
13. Організація як відкрита система. Принципи системного підходу до організації управління.
14. Організації та їх ознаки. Види організацій.
15. Зовнішнє та внутрішнє середовища організації.
16. Місія, цілі та культура організації.
17. Життєвий цикл організації та його стадії.
18. Організаційна культура: формування, фактори формування, підтримка та зміни.
19. Загальна характеристика і класифікація функцій менеджменту.
20. Поняття організаційної структури управління виробництвом і фактори, що її визначають.
21. Організаційні структури, принципи їхньої побудови.
22. Типи організаційних структур.
23. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Головні форми проектування організацій.
24. Типи організацій щодо взаємодії з людиною: корпоративна та індивідуалістська організації.
25. Розвиток організаційних структур управління виробництвом у сучасних умовах господарювання.
26. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.

27. Типи організаційних структур: лінійний, функціональний, комбінований.
28. Процес формування структури управління. Проблеми, пов'язані з невідповідністю структури управління операційним або виробничим процесам організації.
29. Особливості концепції адаптивних стратегій організацій Раймонда Майлса та Чарльза Сноу.
30. Оцінка та аналіз організаційних структур управління.
31. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Основні форми проектування організацій.
32. Технократизм і формалізм організаційної управлінської структури.
33. Девід Сільверман та антисистемна концепція організацій.
34. Гірт Хофстеде та концепція ділової культури організацій.
35. Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.
36. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу.
37. Світові тенденції глобалізації та їхній вплив на вітчизняні організації.
38. Види планування та їх взаємозв'язок. Складові процесу стратегічного планування.
39. Змістовні теорії мотивації.
40. Контроль як загальна функція менеджменту.
41. Процесійні теорії мотивації.
42. Елтон Мейо і теорія людських відносин.
43. Едгар Шейн і системна модель організаційної мотивації.
44. Особливості концепції “любові і страху” Амітая Етціоні.
45. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.
46. Поняття та процес контролю.
47. Види управлінського контролю.
48. Інструменти управлінського контролю.
49. Поведінкові аспекти контролю.
50. Умови ефективного та наслідки неефективного контролю.
51. Поняття контролінгу. Основні функції контролінгу. Елементи контролінгу, їх взаємодія.
52. Методологія планування. Організаційні рівні планування.
53. Стратегічне планування, його мета і принципи. Види стратегій.
54. Тактичне планування, основні завдання та прийоми.
55. Оперативне планування, мета, завдання та методи.
56. Перешкоди на шляху планування.

57. Плани, програми і прогнози в системі планування діяльності організації.
58. Система стратегічних, тактичних та оперативних планів.
59. Моделі стратегічного планування.
60. Стратегічне планування в менеджменті. Мета та загальна характеристика.
61. Місце планування у формуванні стратегічних рішень.
62. Процес формування стратегічного плану. Основні етапи.
63. Підходи до формування стратегічного плану. Планування від “досягнутого”, оптимізаційне та адаптивне планування.

## ПИТАННЯ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ № 2

1. Сутність і значення інформації.
2. Класифікація інформації. Носії інформації.
3. Комунікаційний процес. Форми комунікацій в організаціях.
4. Використання інформаційних технологій в управлінні організацією.
5. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.
6. Основні види та форми спілкування менеджерів.
7. Методи поширення інформації про діяльність організації.
8. Неформальні комунікації в організації.
9. Управлінські рішення та вимоги до них.
10. Класифікація управлінських рішень.
11. Етапи процесу прийняття раціональних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
12. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
13. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.
14. Поведінкові аспекти ухвалення рішення.
15. Групове ухвалення рішень в організаціях.
16. Розробка та ухвалення управлінських рішень у ситуаціях визначеності, ризику і невизначеності.
17. Джеймс Марч і антираціональна концепція ухвалення рішень.
18. Мішель Крозьє і синтетична концепція прийняття рішень.
19. Японський досвід стратегічних рішень методом “ринги се”.
20. Рольові позиції та здатність суб’єкта до переробки інформації в процесі розробки та прийняття рішень.
21. Поняття про моделі та методи прийняття управлінських рішень.
22. Необхідність моделювання. Моделювання як складова наукового підходу до прийняття рішень.
23. Прогнозування результатів прийняття рішень.
24. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
25. Основні моделі застосування в менеджменті: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційні моделі, економічний аналіз.
26. Шляхи подолання основних перешкод моделювання.
27. Сучасні методи та моделі прийняття раціональних і стратегічних управлінських рішень.
28. Проблеми, пов’язані із невідповідністю моделей рівню сприйняття керівників.
29. Феномен влади в менеджменті.
30. Поняття балансу влади. Класифікація форм влади.

31. Основні підходи до вивчення сутності лідерства.
32. Модель “управлінської решітки” Блейка і Моутона.
33. Концепція лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта.
34. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера.
35. Модель ситуаційного лідерства Херсея і Бланшарда.
36. Ситуаційні стилі керівництва “Шлях – ціль” Мітчела і Хауса.
37. Ситуаційна модель використання стилів керівництва Врума та Йеттона для прийняття рішень керівником.
38. Поняття керівництва і лідерства в менеджменті: подібність і відмінності.
39. Підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв’язків Гріна.
40. Підходи до керівництва українського економіста Валерія Терещенка.
41. Формальне і неформальне лідерство.
42. Поняття про стилі керівництва. Авторитарні, ліберальні і демократичні керівники.
43. Вплив на діяльність організації стилю керівництва окремих керівників у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
44. Проблеми пошуку найефективнішого стилю.
45. Поняття кар’єри та сфери її реалізації.
46. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
47. Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства).
48. Концепція зміни лідерства.
49. Конфлікти у сучасному менеджменті: моделі та концепції.
50. Структура (цикл) конфлікту та основні форми поведінки у конфліктній ситуації.
51. Рівні конфлікту в організації та їх джерела. Стадії конфлікту: виникнення, передконфліктне становище, назрівання, розростання та хід, остаточний результат.
52. Структурні методи вирішення конфліктів.
53. Поняття стресу. Причини стресу.
54. Рекомендації керівника щодо підвищення продуктивності праці та зниження стресу.
55. Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями.
56. Поява опору у вигляді страйку, саботажу та інших методів. Прояви невдоволення колективу.
57. Практика передових компаній світу в управлінні конфліктами та опором.
58. Поняття і сутність методів управління організаціями.

59. Класифікація методів управління.
60. Тенденції розвитку економіки від управлінської до підприємницької.
61. Значення новаторства, інноваційних процесів.
62. Управління в умовах різних культур.
63. Вплив бюрократії та корупції на ефективність управління.
64. Підходи до оцінки ефективності управління.
65. Види ефективності.
66. Організаційні зміни.
67. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
68. Вплив сучасних тенденцій на ефективність управління.

## ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Поняття і сутність менеджменту. Організація як об'єкт управління.
2. Виникнення науки про менеджмент та напрями еволюції управлінської думки.
3. Принципи наукового управління за Ф. Тейлором.
4. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
5. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера.
6. Соціальна філософія менеджменту Мері Фоллет.
7. Системна концепція управління "7С" Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
8. А. Файоль. Принципи менеджменту.
9. Вклад вітчизняних вчених і практиків у розвиток науки управління.
10. Перспективи менеджменту: можливе і ймовірне.
11. Система менеджменту організацій.
12. Організація як об'єкт управління. Необхідність і передумови формування інституту організації у суспільстві.
13. Організація як відкрита система. Принципи системного підходу до організації управління.
14. Організації та їх ознаки. Види організацій.
15. Зовнішнє та внутрішнє середовища організації.
16. Місія, цілі та культура організації.
17. Життєвий цикл організації та його стадії.
18. Організаційна культура: формування, фактори формування, підтримка та зміни.
19. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.
20. Поняття організаційної структури управління виробництвом і фактори, що її визначають.
21. Організаційні структури, принципи їхньої побудови.
22. Типи організаційних структур.
23. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Головні форми проектування організацій.
24. Типи організацій щодо взаємодії з людиною: корпоративна та індивідуалістська організації.
25. Розвиток організаційних структур управління виробництвом у сучасних умовах господарювання.
26. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.

27. Типи організаційних структур: лінійний, функціональний, комбінований.
28. Процес формування структури управління. Проблеми, пов'язані з невідповідністю структури управління операційним або виробничим процесом організації.
29. Особливості концепції адаптивних стратегій організації Раймонда Майлса та Чарльза Сноу.
30. Оцінка та аналіз організаційних структур управління.
31. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Головні форми проектування організацій.
32. Девід Сільверман та антисистемна концепція організацій.
33. Гірт Хофстеде і концепція ділової культури організацій.
34. Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.
35. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу.
36. Світові тенденції глобалізації та їхній вплив на вітчизняні організації.
37. Види планування та їх взаємозв'язок. Складові процесу стратегічного планування.
38. Змістовні теорії мотивації.
39. Контроль як загальна функція менеджменту.
40. Процесійні теорії мотивації.
41. Елтон Мейо і теорія людських відносин.
42. Едгар Шейн і системна модель організаційної мотивації.
43. Особливості концепції “любові і страху” Амітая Етціоні.
44. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.
45. Поняття та процес контролю.
46. Види управлінського контролю.
47. Інструменти управлінського контролю.
48. Поведінкові аспекти контролю.
49. Умови ефективного та наслідки неефективного контролю.
50. Поняття контролінгу. Основні функції контролінгу. Елементи контролінгу їх взаємодія
51. Методологія планування. Організаційні рівні планування.
52. Стратегічне планування, мета і принципи стратегічного планування. Види стратегій.
53. Тактичне планування, основні завдання і прийоми.
54. Оперативне планування, мета, завдання і методи.
55. Перешкоди на шляху планування. Плани, програми і прогнози в системі планування діяльності організації.



56. Система стратегічних, тактичних і оперативних планів.
57. Моделі стратегічного планування.
58. Стратегічне планування в менеджменті. Мета та загальна характеристика.
59. Місце планування у формуванні стратегічних рішень.
60. Процес формування стратегічного плану. Основні етапи.
61. Підходи до формування стратегічного плану. Планування від “досягнутого”, оптимізаційне та адаптивне планування.
62. Сутність і значення інформації.
63. Класифікація інформації. Носії інформації.
64. Комунікаційний процес. Форми комунікацій в організаціях.
65. Використання інформаційних технологій в управлінні організацією.
66. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.
67. Основні види та форми спілкування менеджерів.
68. Методи поширення інформації про діяльність організації.
69. Неформальні комунікації в організації.
70. Управлінські рішення та вимоги до них.
71. Класифікація управлінських рішень.
72. Етапи процесу прийняття раціональних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
73. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
74. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.
75. Поведінкові аспекти ухвалення рішення.
76. Групове ухвалення рішень в організаціях.
77. Розробка та ухвалення управлінських рішень у ситуаціях визначеності, ризику і невизначеності.
78. Джеймс Марч і антираціональна концепція ухвалення рішень.
79. Мішель Крозьє і синтетична концепція прийняття рішень.
80. Японський досвід стратегічних рішень методом “ринги се”.
81. Рольові позиції та здатність суб’єкта до переробки інформації в процесі розробки та прийняття рішень.
82. Поняття про моделі і методи прийняття управлінських рішень.
83. Необхідність моделювання. Моделювання як складова наукового підходу до прийняття рішень.
84. Прогнозування результатів прийняття рішень.
85. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
86. Основні моделі застосування в менеджменті: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційні моделі, економічний аналіз.
87. Шляхи подолання основних перешкод моделювання.

88. Сучасні методи та моделі прийняття раціональних і стратегічних управлінських рішень.
89. Проблеми, пов'язані із невідповідністю моделей рівню сприйняття керівників.
90. Феномен влади в менеджменті.
91. Поняття балансу влади. Класифікація форм влади.
92. Основні підходи до вивчення сутності лідерства.
93. Модель “управлінської решітки” Блейка і Моутона.
94. Концепція лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта.
95. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера.
96. Модель ситуаційного лідерства Херсея і Бланшарда.
97. Ситуаційні стилі керівництва “Шлях – мета” Мітчела і Хауса.
98. Ситуаційна модель використання стилів керівництва Врума та Йеттона для прийняття рішень керівником.
99. Поняття керівництва і лідерства в менеджменті: подібність і відмінності.
100. Підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв'язків Гріна.
101. Підходи до керівництва українського економіста Валерія Терещенка.
102. Формальне і неформальне лідерство.
103. Поняття про стилі керівництва. Авторитарні, ліберальні і демократичні керівники.
104. Вплив на діяльність організації стилю керівництва окремих керівників у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
105. Проблеми пошуку найефективнішого стилю.
106. Поняття кар'єри та сфери її реалізації.
107. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
108. Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства).
109. Концепція зміни лідерства.
110. Конфлікти у сучасному менеджменті: моделі та концепції.
111. Структура (цикл) конфлікту та основні форми поведінки у конфліктній ситуації.
112. Рівні конфлікту в організації та їх джерела. Стадії конфлікту: виникнення, передконфліктне становище, назрівання, розростання та хід, остаточний результат.
113. Структурні методи вирішення конфліктів.
114. Поняття стресу. Причини стресу.

115. Рекомендації керівника щодо підвищення продуктивності праці та зниження стресу.
116. Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями.
117. Поява опору у вигляді страйку, саботажу та інших методів. Прояви невдоволення колективу.
118. Управління опором.
119. Практика передових компаній світу в управлінні конфліктами та опором.
120. Поняття і сутність методів управління організаціями.
121. Класифікація методів управління.
122. Тенденції розвитку економіки від управлінської до підприємницької.
123. Значення новаторства, інноваційних процесів.
124. Управління в умовах різних культур.
125. Технократизм і формалізм організаційної управлінської структури.
126. Вплив бюрократії та корупції на ефективність управління.
127. Підходи до оцінки ефективності управління.
128. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
129. Волюнтаризм та анархія в менеджменті.
130. Організаційні зміни.
131. Види ефективності.
132. Вплив сучасних тенденцій на ефективність управління.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амстронг, Майкл. Основы менеджмента [Текст] Как стать лучшим руководителем / Майкл Амстронг. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 512 с. – (Серия “Учебники и учебные пособия”).
2. Андрушків, Б. М. Основы менеджменту [Текст] / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
3. Басва, О. В. Основы менеджменту : практикум [Текст] : навч. посібник / В. О. Басва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалт-Лозинська. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 524 с.
4. Басовский, Л. Е. Менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с. – ISBN 978-5-16-000431-0.
5. Беседин, В. Общие тенденции развития мировой экономики [Текст] / В. Беседин, М. Сакали // Финансовая консультация (рус.). – 1999. – № 41. – С. 26–33.
6. Бландел, Р. Эффективные бизнес-коммуникации [Текст] / Р. Бландел. – СПб. : Питер, 2000. – 384 с.
7. Борисенко, З. Міжнародна конкурентна політика в умовах глобалізації світової економіки [Текст] / З. Борисенко // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 88.
8. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : ГНОМ-Пресс при сод. Т. Д. “Слит-2000”, 1999. – 440 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с. – ISBN-5-98118-131-1 (в пер.).
10. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарики, 1996. – 416 с.
11. Гэлбрейт, Д. К. Кризис глобализации [Текст] / Д. К. Гэлбрейт // Проблемы теории и практика управления (рус.). – 1999. – № 6. – С. 32–37.
12. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли [Текст] / Б. Гейтс. – 2-е изд., исправл. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с.
13. Герасимчук, З. В. Екологічні вектори економічної глобалізації [Текст] / З. В. Герасимчук, В. А. Голян // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2006. – № 4. – С. 193–199.
14. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Г. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с. – ISBN-5-85173-039-0.
15. Гірняк, О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с. – ISBN-966-7827-11-9.
16. Грифін, Р. Основы менеджменту [Текст] : підручник / В. Рикі, Р. Грифін, Володимир Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с. – ISBN 966-7065-27-8.

17. Громов, А. Управление бизнес-процессами на основе технологии Workflow [Текст] / А. Громов, М. Каменнова, А. Старыгин // Открытые системы. – 1997. – № 1.
18. Данюк, В. Мотивування як чинник активації трудової поведінки [Текст] / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2007. – С. 32–36.
19. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с. – ISBN-5-8046-0107-5.
20. Долішній, М. Проблеми та перспективи підтримки банками розвитку економічних регіонів [Текст] / М. Долішній // Економіка України. – 2005. – № 9. – С. 10.
21. Дорохова, І. С. Залежність процесу формування персоналу проектної компанії від типу організаційної структури [Електронний ресурс] / І. С. Дорохова. – Режим доступу : <http://info.pm-club.org/statji/53-statji/87-2008-06-14-14-00-1?tmpl=component&print=1&page=>.
22. Жаліла, Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації [Текст] / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базелюк, Я. В. Белінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2005. – 259 с.
23. Завадський, Й. С. Менеджмент [Текст] : підручник для студентів економ. спец. вищих закладів : у 2 т. / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
24. Задохайло, Д. В. Корпоративне управління [Текст] : навчальний посібник / Д. В. Задохайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назаров. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с. – ISBN-966-7870-32-4.
25. Как работают японские предприятия [Текст] ; сокр. пер. с англ. ; под ред. Я. Мондена [и др.]. – М. : Экономика, 1989.
26. Калугин, В. Я не вижу угроз перспективам аграрного бизнеса [Текст] / В. Калугин // Бізнес. – 2004. – № 10(581). – С. 106–108.
27. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст] / А. М. Колот // Управление персоналом. – 2002. – № 8. – С. 15–20.
28. Колючко, В. Н. Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции [Текст] / В. Н. Колючко // Менеджмент в России и за рубежом (рус.). – 2006. – № 6. – С. 58–69.
29. Кондратьев, В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития [Текст] / В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления (рус.). – 2002. – № 1. – С. 68–76.
30. Кравченко, К. Крупные промышленные компании: типы организационной структуры [Текст] / К. Кравченко // Проблемы теории и практики управления (рус.). – 2008. – № 3. – С. 68–77.
31. Кредісов, А. І. Менеджмент для керівників [Текст] / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, КОО, 1999. – 556 с. – ISBN-966-7293-63-7.

32. Кузьмін, О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст] : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., доп. і перероб. – Львів : Національний університет “Львівська політехніка”, 2003. – 352 с. – ISBN 966-7597-28-8.
33. Лэйхифф, Дж. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки [Текст] / Дж. Лэйхифф. – Питер, 2001. – 688 с.
34. Лозниця, В. С. Психологія менеджменту [Текст] : навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
35. Льюнс, Д. Стресс-менеджер [Текст] / Д. Льюнс ; пер. с англ. – М. : АСТ, 2000. – 266 с. – (Серия “Технологии управления и менеджмента”).
36. Менеджмент для руководителя [Текст] / А. И. Кредисов, Е. Г. Панченко, В. А. Кредисов. – К. : Знання, 1999. – 556 с. – ISBN-966-7293-63-7.
37. Менеджмент и организации [Электронный ресурс] / С.-Петербург, Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент. – Режим доступа : <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/19342.html>.
38. Менеджмент – конспект лекцій КНЕУ [Електронний ресурс] / Библиотека Воеводина. – Режим доступа : [http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/management\\_kneu/str/04.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/management_kneu/str/04.html).
39. Менеджмент организаций [Текст] : учебное пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. – К. : КНТ, 2006, – 688 с. – ISBN-966-373-026-9.
40. Менеджмент [Текст] : практические ситуации, деловые игры, упражнения / под общей редакцией О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2000. – 144 с.
41. Менеджмент [Текст] : учебник / под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. – М. : ФБК-Пресс, 1998. – 504 с. – ISBN-5-89240-042-5.
42. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – [3-е изд.]. – М. : И. Д. Вильямс, 2007. – 672 с.
43. Модель функционирования крупной компании: сравнительный анализ японской и американской систем управления [Электронный ресурс] / Живое дело – консалтинговая группа. – Режим доступа : [http://zhyvoedelo.com/site/content/public/management\\_p/management\\_p1](http://zhyvoedelo.com/site/content/public/management_p/management_p1).
44. Модульная программа для менеджеров [Текст] : в 17 т. Организация и ее деловая среда / Национальный фонд подготовки кадров ; В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 1999. – Т. 2. – 328 с. – ISBN-5-16-000058-5.
45. Организационная психология: ситуационная модель руководства Фидлера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.azps.ru/articles/org/org28.html>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
46. Орлов, А. І. Історія менеджменту [Електронний ресурс] / А. І. Орлов / Хата – мікрокосмос родинного життя, Скарбниця – бібліотека. – Режим доступу : [http://hata.profi.co.ua/2008/09/04/pro\\_menedzhment.html](http://hata.profi.co.ua/2008/09/04/pro_menedzhment.html).
47. Особенности японской модели менеджмента [Электронный ресурс] / Социологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. – Режим доступа : <http://lib.socio.msu.ru/l/library?e=>.

48. Осовська, Г. В. Комунікації в менеджменті [Текст] : навчальний посібник для вузів / Г. В. Осовська. – Житомир, 1999.
49. Палеха, Ю. И. Организация современной деловой коммуникации [Текст] / Ю. И. Палеха. – К. : МАУП, 1996. – 164 с. – ISBN-5-586926-067-1.
50. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] : учебное пособие / А. П. Панфилова. – СПб. : Знание, ИВЕСЕП, 2001. – 496 с.
51. Романець, Д. Як правильно планувати і використовувати свій час? [Електронний ресурс] / Д. Романець / Україна молода. – Режим доступу : <http://www.umoloda.kiev.ua/number/1128/203/40260/>.
52. Рудінська, О. В. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. Л. Яроміч, І. О. Молоткова. – Ніка-центр, 2002. – 320 с. – ISBN-966-521-168-4.
53. Сакевич, І. А. Централізація та децентралізація функцій управління в організаційній структурі підприємства [Текст] / І. А. Сакевич // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2008. – № 7. – С. 86–95.
54. Сенченко, В. Жінчина не отдаст бразды правления там, где мужчина может сломаться [Текст] / В. Сенченко // Сенченко В. Бізнес. – 2004. – № 10. – С. 110–112.
55. Ситуативная модель Фидлера – менеджмент и лидерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.youleader.ru/situativnyye-podhody/situativnaya-model-fidlera>. – 06.07.2008. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
56. Ситуационный подход: бизнес-словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessvoc.ru/bv>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
57. Смирнов, Э. А. Управленческие решения [Текст] / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
58. Спивак, В. А. Современные бизнес-коммуникации [Текст] / В. А. Спивак. – Питер, 2001, – 448 с.
59. Сутність і функції менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Бібліотека Гринчука. – Режим доступу : <http://www.grinchuk.lviv.ua/book/56/2241.html>.
60. Сухарський, В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) [Текст] / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с. – ISBN-966-7995-61-5.
61. Тарасюк, Г. М. Планування діяльності підприємства [Текст] : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 432 с. – ISBN-966-8019-94-0.
62. Тарасюк, Г. М. Управління проектами [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2006. – 320 с. – ISBN-966-8019-56-3.
63. Тарновська, Н. П. Менеджмент: теорія та практика [Текст] : підручник для вузів / Н. П. Тарновська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с. – ISBN-5-7763-8670-5.

64. Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с. – ISBN-966-8019-88-1.
65. Удальцова, М. В. Социология и психология управления [Текст] : практикум / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – М., ИНФРА-М. : Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 180 с.
66. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – Г. : Республика, 1992. – 351 с.
67. Фрэнсис Дж., Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг [Текст] / Фрэнсис Дж., Роджерс. – М. : Наука, 1991.
68. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту [Текст] : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
69. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організацій [Текст] : навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с.
70. Черкасов, В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента [Текст] / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. – К. : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
71. Шама, Ю. Арина Родионовна по найму [Текст] / Деловой журнал. – 2004. – № 3. – С. 136–139.
72. Шегда, А. В. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
73. Шмидт, Т. Накернили по наитию [Текст] / Т. Шмидт, Г. Татаренко // Бізнес. – 2005. – № 31. – С. 114–117.
74. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Якокка. – Тольятти : Довгань, 1997. – 350 с. – ISBN-5-88731-002-2.



## Додаток А

### *Опис посади продавця роздрібної торгівлі*

#### **Опис посади: продавець роздрібної торгівлі**

*Опис.* Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вмінь продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг чи щось інше, його найперше завдання – зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар виготовляється, показати, як він працює, підібрати кольори, моделі, які б задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

*Придатність (кваліфікація).* Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без неї. Перевага, звичайно, для людей, котрі мають ступінь бакалавра в бізнесі.

*Перспектива.* Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи швидко зростатиме. Продавець роздрібної торгівлі – непогане місце роботи з неповним робочим днем.

*Заробітна плата.* Заробітна плата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

## Додаток Б

### *Опис посади продавця оптової торгівлі*

#### **Опис посади: продавець оптової торгівлі**

*Опис.* Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть у закладах і школах, лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їхня компанія. У додаток до функцій продавця оптовика забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть одержувати замовлення для заміни виробу, порадити, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою та обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять

*Кваліфікація (придатність).* Повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань. Наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі знаннями в галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад, продуктів харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця.

*Перспективи.* Припускається, що кількість посад у цій галузі зросте.

*Заробітна плата.* Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують фіксовані зарплати, інші працюють за компенсацію та комісійні.

*Навчальне видання*

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Практикум

Укладачі:

**Гончаренко** Тетяна Петрівна  
**Гончарова** Маргарита Леонідівна

Редактор *Г.М. Нужненко*

Технічне редагування *І.О. Кругляк*

Комп'ютерна верстка *В.А. Івакін*

Підписано до друку 15.02.2010. Формат 60x90/16. Гарнітура Times.  
Обл.-вид. арк. 2,12. Умов. друк. арк. 3,25. Тираж 50 пр. Зам. № 929

Державний вищий навчальний заклад  
“Українська академія банківської справи Національного банку України”  
40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК, № 3160 від 10.04.2008

Надруковано на обладнанні Державного вищого навчального закладу  
“Українська академія банківської справи Національного банку України”  
40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57