

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**ПРАКТИКУМ
ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
(РОБОЧИЙ ЗОШИТ)**

з дисципліни «Менеджмент»
для здобувачів вищої освіти
СО «Бакалавр» (усі спеціальності)

Вінниця - 2024

УДК 338.24.01.(07)

*Рекомендовано до друку вченою радою економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса
Протокол №3 від «26» вересня 2024 р.*

Бей Г. В. Практикум для самостійної роботи (робочий зошит) з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів СО «Бакалавр» усіх спеціальностей. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. 127 с.

Укладач:

Бей Г. В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки; Донецького національного університету імені Василя Стуса

Рецензенти:

Томчук О. В., д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки; Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Таранич О. В., канд. екон. наук., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки; Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Практикум для самостійної роботи (робочий зошит) з дисципліни «Менеджмент» містить комплекс практичних вправ, ситуаційних завдань, тестових та контрольних запитань для самостійного виконання, що виконуються з метою поглиблення, узагальнення і систематизації набутих теоретичних знань і практичних навичок менеджера для здійснення професійної діяльності менеджера. Розглядаються сутність менеджменту, ролі керівників та менеджерів, школи менеджменту, зміст та основний інструментарій реалізації функцій менеджменту, особливості організаційного дизайну, застосування управлінських технологій, системи управлінських комунікацій, визначено місце лідерства в процесі управління, провідний управлінський досвід.

Практикум (робочий зошит) підготовлено на основі програми світоглядної дисципліни «Менеджмент». Рекомендовано здобувачам ступеню освіти «Бакалавр» (всі спеціальності) науковцям, викладачам, усім, хто цікавиться теоретичними і практичними аспектами підготовки фахівців управлінського профілю.

УДК 338.24.01.(07)

© Бей Г. В., 2024

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2024

ЗМІСТ

Вступ	4
<i>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Основи управління людьми та командами</i>	5
Тема 1. Вступ в управління. Особистісні якості та управлінські ролі керівника	6
Тема 2. Історичний модуль: школи, теорії та концепції менеджменту	15
Тема 3. Управлінське середовище організації	22
Тема 4. Планування, організаційна та особиста ефективність керівника	29
Тема 5. Організація стратегічної та оперативної діяльності	37
Тема 6. Ефективна мотивація та стимулювання	45
Тема 7. Інструменти контролю та координації діяльності	51
<i>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Управлінські технології. Основи управлінської влади та лідерства</i>	58
Тема 8. Організаційний дизайн та управління змінами	59
Тема 9. Система, процес та методи управління	65
Тема 10. Формування та оптимізація процесу прийняття управлінських рішень	73
Тема 11. Ефективні комунікації. Презентація та самопрезентація. Переговорний процес	81
Тема 12. Застосування влади й особистого впливу для досягнення організаційних цілей	89
Тема 13. Розвиток лідерських якостей та вибір власного стилю управління	98
Тема 14. Управління крізь виклики: кризи, конфлікти, емоційне вигорання	108
Тема 15. Провідні управлінські практики	117
Список рекомендованих джерел	126

ВСТУП

Практикум (робочий зошит) з дисципліни «Менеджмент» розроблений для здобувачів СО «Бакалавр» усіх спеціальностей.

Менеджмент є ключовою дисципліною сучасної освіти, що допомагає формувати навички ефективного управління організаціями та колективами в умовах динамічного та складного ринкового середовища. Сучасний керівник повинен володіти широким спектром знань і компетенцій, серед яких стратегічне планування, управління ресурсами, лідерство, управління змінами, а також вміння вирішувати конфлікти та здійснювати комунікації.

Цей практикум призначений для здобувачів, які вивчають дисципліну «Менеджмент», і розрахований на самостійну роботу. Його мета – допомогти здобувачам поглибити розуміння основ менеджменту, розвинути аналітичні здібності, критичне мислення та здатність приймати управлінські рішення. Практикум містить набір завдань, ситуаційних вправ, тестів та контрольних запитань, які дозволяють застосовувати отримані теоретичні знання на практиці, формуючи при цьому системне бачення управлінської діяльності.

Особливістю цього видання є поєднання класичних підходів до управління з новітніми концепціями, що виникли у відповідь на виклики сучасного бізнес-середовища. Здобувачі зможуть опанувати такі ключові аспекти, як планування, організація, мотивація, контроль, а також розвинути навички управління людськими ресурсами, стратегіями та інноваціями.

Практичні завдання побудовані таким чином, щоб стимулювати самостійне мислення, аналітичний підхід до вирішення проблем та здатність працювати в умовах невизначеності. Завдяки цьому, здобувачі отримають не тільки теоретичні знання, але й практичні інструменти, необхідні для успішного управління в реальних умовах.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.
ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ ТА КОМАНДАМИ**

ТЕМА 1. ВСТУП В УПРАВЛІННЯ. ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РОЛІ КЕРІВНИКА

Мета – формування загального уявлення та базових знань щодо визначення категорії менеджменту та його основних складових, обґрунтування найважливіших професійних характеристик та управлінських ролей керівника.

Завдання – закріплення знань щодо відмінностей менеджменту від інших категорій управління, опанування основним дефінітивним інструментарієм менеджера та концептуальними підходами щодо його професійних ролей і принципів управлінської діяльності.

Очікувані результати – розуміння наукової точки зору у визначенні категорії менеджмент та ролі менеджера у розвитку організації, значення особистісних якостей та управлінських ролей керівника.

Завдання до теми 1

Завдання 1. Визначення поняття «менеджмент» за вибором здобувача. Ознайомтесь із існуючими визначеннями поняття та оберіть одне, яке найбільш відповідає сучасному трактуванню на вашу думку. Наведіть обране визначення нижче, вкажіть автора та джерело, у якому воно наведене.

Менеджмент - це _____

Визначте основні відмінності між поняттями «менеджмент», «управління», «контроль», «адміністрування».

Завдання 2. Обговорення визначних управлінських рішень. Нижче наведені приклади видатних управлінських рішень, прийнятих керівниками відомих

компаній, що привели ці компанії до успіху. Висловіть власну думку щодо значення цього рішення і його наслідки для суспільства.

Стів Джобс (Apple.com)



Коли Стів Джобс повернувся до Apple після періоду невдач компанії, він прийняв рішення зосередитися на мінімальному асортименті продукції. Він радикально скоротив лінійку продуктів і зосередився на розвитку ключових технологій, що зрештою призвело до створення таких іконічних продуктів, як iMac, iPod, iPhone і iPad. Це рішення відродило компанію і зробило її однією з найуспішніших у світі.

Говард Шульц (Starbucks)



Говард Шульц перетворив звичайну кав'ярню на мережу, відому по всьому світу, а також створив надзвичайну корпоративну культуру компанії, засновану на тому, щоб в першу чергу і своїх співробітників, і клієнтів розглядати як людей, а вже потім як ресурс. Це змінило атмосферу закладів на більш затишну і комфортну, а працівники вперше отримали обов'язкове медичне страхування і можливість купувати акції компанії.

Джек Велш (General Electric)



Ставши генеральним директором General Electric, реалізував стратегію радикальної реорганізації компанії. Він прийняв рішення про те, що бізнес-підрозділи GE мають бути або першими, або другими у своїх секторах, або вони будуть продані. Він також інвестував у навчання співробітників і культуру постійного вдосконалення. За його керівництва вартість компанії збільшилася у багато разів.

Джефф Безос (Amazon.com)



Джефф Безос прийняв рішення про масштабне розширення бізнесу Amazon, починаючи з книжкових продажів онлайн до універсальної платформи для продажу практично всього. Він інвестував у логістичну інфраструктуру та електронну комерцію, навіть коли його бачення здавалося ризикованим і далекоглядним. Це рішення зробило Amazon одним із глобальних лідерів в електронній торгівлі й технологіях.

Завдання 3. Проаналізуйте принципи управління Анрі Файоля, сформульованих у 1916 році. Ознайомтесь із принципами, надайте їх визначення, прокоментуйте наскільки вони актуальні сьогодні.

1. Розподіл праці _____
2. Повноваження і відповідальність _____
3. Дисципліна _____
4. Єдиноначальність _____
5. Цілеспрямованість _____
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним _____
7. Винагорода персоналу _____
8. Централізація і децентралізація _____
9. Ієрархічність _____
10. Порядок _____
11. Стабільність персоналу _____
12. Справедливість _____
13. Ініціатива _____
14. Корпоративний дух _____

Завдання 4. Визначте, які професійні ролі менеджера (за Г.Мінцбергом) застосовуються у наступних ситуаціях:

1. Головний менеджер магазину перед початком робочого дня проводить бесіду із своїми працівниками, визначаючи, що сьогодні треба зосередитись на продажах свіжих овочів, оскільки через кілька днів очікується поставка свіжої партії. Він обіцяє додаткову винагороду у вигляді сертифікату на покупку у магазині (на 500 грн) найбільш продуктивному продавцю.

Професійна роль: _____

2. Коли в зал заходять покупці, головний менеджер слідкує за тим, як його підлеглі здійснюють продажі. Він бачить, що овочі розкладені не дуже зручно,

покупцям доводиться тягнутись до них і в результаті покупці беруть менше, ніж планували. Головний менеджер змінює положення товару в одній зоні і сам працює з кількома покупцями, поки підлеглі спостерігають. Далі натхненні працівники продовжують роботу.

Професійна роль: _____

3. Головний менеджер періодично звертається до покупців із питаннями про те, чи якісно їх обслужили і чи задоволені вони покупкою. Також в торговельному залі можна анонімно оцінити роботу продавця, віддавши голос за нього у відкритому голосуванні. Окрім цього, головний менеджер уважно слухає пропозиції чи ідеї, якими із ним можуть поділитись працівники.

Професійна роль: _____

4. Після продуктивного дня головний менеджер працює у своєму кабінеті, фіксує події та основні досягнення, недоліки у роботі персоналу і побажання відвідувачів. Формує звіт для вищого керівництва.

Професійна роль: _____

5. Наступного дня на нараді керівників головний менеджер презентує результати свого звіту вищому керівництву та проводить зустріч із працівниками, звертаючи увагу на їх досягнення та можливі виявлені проблеми.

Професійна роль: _____

6. Проаналізувавши продажі кількох робочих днів, головний менеджер розробляє особливі акційні пропозиції, про які повідомляє в спеціальній рекламній компанії на сторінках буклета супермаркета та у соціальних мережах.

Професійна роль: _____

7. В середині робочого дня продавці із сумом повідомляють менеджеру, що один із акційних продуктів продається набагато менше, ніж інші. Менеджер аналізує ситуацію і бачить, що цей продукт має найменшу знижку і порівняно з іншими продуктами виглядає дорогим. Цей продукт переміщують у окрему зону «Пропозиція дня», що в результаті значно підвищує його продажі.

Професійна роль: _____

8. Впродовж робочого дня головний менеджер випадково помічає, що двоє його працівників спілкуються один із одним у досить неповажній формі. Він запитує, що сталося в них напряду, але вони не зізнаються. Напруга зростає. Від їхніх колег менеджер дізнається, що працівники посварились, бо вони очолюють рейтинг найкращих, і серйозно конкурують між собою за обіцяний сертифікат у 500 грн. Головний менеджер переміщує їх у інші торгові зали, обмежуючи можливість перетнутись по роботі, та проводить із кожним примирюючу бесіду.

Професійна роль: _____

9. Головний менеджер отримує повідомлення від HR-відділу про те, що звільнилась вакансія головного касира і буде оголошено конкурс на цю посаду. Менеджер звертається до своїх підлеглих із питанням, хто прагне підвищення, та подає характеристики кандидатів у HR-відділ. Після чого він перерозподіляє обсяг робіт між працівниками і добивається підвищення ефективності.

Професійна роль: _____

10. Розібравшись із вакансією, головний менеджер отримує телефонний дзвінок від постачальника, який повідомляє про підвищення ціни на доставку товарів на 15000 грн. Головний менеджер не може допустити цього, тому ще це не передбачено бюджетом. Впродовж тривалих перемовин, менеджеру вдається домовитись про те, що це підвищення почне діяти через місяць, щоб встигнути врахувати його у бюджеті.

Професійна роль: _____

Ситуаційна вправа до теми 1

Ви — керівник департаменту маркетингу в компанії, яка запускає новий продукт на ринок. Продукт є інноваційним і має великий потенціал, але компанія стикається з жорсткою конкуренцією. Наразі вам доручено керувати проектом запуску продукту на ринок, включаючи координацію з командою продажів, фінансів і виробництва.

Команда з продажів вважає, що слід зосередитися на агресивних рекламних кампаніях для швидкого охоплення ринку, в той час як фінансова команда застерігає від значних витрат, пропонуючи більш поступовий підхід. Виробничий відділ побоюється, що зростання попиту може призвести до проблем з постачанням через обмежені виробничі потужності. Також ви помітили, що у вашій команді є певні напруження між старшими та молодшими співробітниками через різні підходи до роботи.

Тестові завдання до теми 1

1. *Що з наведеного найкраще описує менеджмент як процес?*

- а) Використання технічних навичок для розв'язання проблем
- б) Співпраця з іншими людьми для досягнення організаційних цілей
- в) Прийняття рішень без врахування ресурсів
- г) Виконання рутинних завдань без залучення команди

2. *Які основні функції управління?*

- а) Планування, організація, мотивація, контроль
- б) Стратегія, інформування, розподіл ресурсів, делегування
- в) Лідерство, спілкування, прийняття рішень, оцінка
- г) Координація, планування, аналітика, адаптація

3. *Яка з наведених теорій описує ієрархічні рівні менеджменту?*

- а) Теорія потреб Маслоу
- б) Теорія X і Y МакГрегора
- в) Теорія ієрархії управління
- г) Системний підхід в управлінні

4. *Що таке «делегування» в управлінні?*

- а) Передача повноважень і відповідальності іншим
- б) Прийняття рішень на найвищому рівні управління
- в) Встановлення правил і стандартів для підлеглих
- г) Контроль за всіма аспектами діяльності компанії

5. *Яке визначення відповідає поняттю «організація» в контексті функцій управління?*

- а) Процес створення організаційної структури та розподілу ресурсів
- б) Створення інструкцій для працівників
- в) Встановлення пріоритетів у роботі
- г) Мотивація працівників через систему винагород

6. *Які з наведених якостей є ключовими для ефективного керівника?*

- а) Комунікбельність, вміння делегувати, відповідальність
- б) Стриманість, закритість, індивідуалізм
- в) Авторитаризм, пасивність, беземоційність
- г) Ігнорування думки підлеглих, жорстка критика

7. *Яка управлінська роль за Мінцбергом передбачає прийняття важливих рішень у компанії?*

- а) Інформатор
- б) Лідер
- в) Підприємець
- г) Представник

8. *Що з перерахованого належить до міжособистісних ролей керівника?*

- а) Лідер, представник, координатор
- б) Лідер, представник, фасилітатор
- в) Лідер, представник, зв'язкова ланка
- д) Лідер, підприємець, фасилітатор

9. *Яка з наведених управлінських ролей відноситься до інформаційних?*

- а) Підприємець
- б) Розподільувач ресурсів
- в) Інформатор
- г) Лідер

10. *Які особистісні якості керівника сприяють ефективному управлінню командою?*

- а) Уміння приймати критику, емпатія, впевненість у собі
- б) Агресивність, індивідуалізм, жорсткість
- в) Замкнутість, низька емоційна стабільність
- г) Уникання прийняття рішень, пасивність

Контрольні питання до теми 1

1. Що таке «менеджмент» та які підходи до визначення поняття існують в науковому полі?
2. Яка категорія ширше – «управління» чи «менеджмент»?
3. Які історичні події стали передумовою формування управлінської науки на початку ХХ століття?
4. Назвіть та охарактеризуйте основні категорії менеджменту.
5. Які ролі виконує керівник за класифікацією Г. Мінцберга? Чи можна доповнити цю класифікацію?
6. В чому полягає відмінність ефективного менеджера ХХІ ст. від керівника-адміністратора та уявлень минулого?
7. Які управлінські навички відносять до концептуальних?
8. Що міститься у наборі навичок побудови людських відносин?
9. Охарактеризуйте технічні навички менеджера.
10. Наведіть аргументи на користь вивчення і застосування менеджменту в цифрову епоху.

ТЕМА 2. ІСТОРИЧНИЙ МОДУЛЬ: ШКОЛИ, ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – формування базових знань щодо розвитку теорії менеджменту та основних шкіл управління.

Завдання – опанування теоретичними концепціями школи наукового управління, класичної, поведінкової та нової школи, основних принципів менеджменту.

Очікувані результати – отримання чітких уявлень про наукові принципи та концепції управління та хронологію їх розвитку.

Завдання до теми 2

Завдання 1. Охарактеризуйте основні етапи виникнення та розвитку менеджменту відносно управлінських революцій та заповніть таблицю.

Управлінська революція	Період	Зміст
Релігійно-комерційна		
Світсько-адміністративна		
Виробничо-будівельна		
Наукове управління		
Раціональна бюрократія		

Індустріальна		
Мовчазна		
Цифрова		

Завдання 2. Визначте ключові досягнення основних шкіл менеджменту (що вам найбільше запам'яталось чи вразило):

Школа наукового управління _____

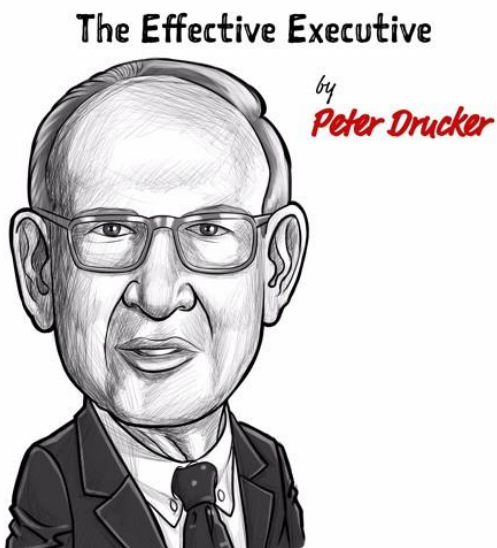
Класична (адміністративна) школа _____

Школа людських відносин _____

Школа поведінкових наук _____

Нові школи _____

Завдання 3. Нижче наведені поради щодо ефективного розвитку менеджера від Пітера Друкера, які, на його думку, можуть допомогти сучасному керівнику. Прокоментуйте важливість кожного, визначте 3 найбільш важливих для вас особисто.



1. Займайтесь саморозвитком _____

2. Турбуйтеся про ваших працівників _____

3. Почніть паралельну чи додаткову кар'єру _____

4. Зв'язок із командою _____

5. Проявляйте щедрість _____

6. Вчіться бути незгодним замість того, щоб завжди погоджуватись _____

Знайте, на що витрачаєте час _____

Вчіться і навчайте _____

Виявляйте та розвивайте свої сильні сторони _____

Плануйте завершення справ _____

Ситуаційна вправа до теми 2

Ви — директор невеликої, але швидко зростаючої ІТ-компанії, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення. Ваша компанія щойно отримала великий контракт від міжнародного клієнта, і вам потрібно швидко масштабувати свою команду розробників та інших фахівців для виконання цього проекту.

Наразі у вас є три вагомні проблеми:

1. Наявні співробітники відчують велике навантаження через стрімкий ріст компанії і нові проекти.
2. Через швидке зростання кількість нових співробітників зросла, але злагоджена командна робота і комунікація погіршилися.
3. Відсутність чіткої структури управління та механізмів мотивації викликала демотивацію в частині команди.

Ваше завдання:

- Які підходи з класичних теорій управління (наприклад, школа наукового менеджменту Тейлора, адміністративна школа Файоля або бюрократична модель Вебера) ви б могли застосувати для покращення структури управління і підвищення ефективності?
- Як би ви застосували принципи сучасних теорій управління (наприклад, теорію Х і Y МакГрегора або теорію людських відносин Мейо) для підтримки мотивації співробітників і підвищення продуктивності?

г) Школа людських відносин

2. *Хто є засновником школи наукового управління?*

- а) Макс Вебер
- б) Генрі Форд
- в) Фредерік Тейлор
- г) Елтон Мейо

3. *Яка теорія описує два типи ставлення керівників до працівників – Теорію X та Теорію Y?*

- а) Теорія мотивації Маслоу
- б) Теорія МакГрегора
- в) Теорія очікувань Врума
- г) Теорія контингентного підходу

4. *Яка школа менеджменту підкреслює важливість людських відносин та соціальних потреб працівників?*

- а) Адміністративна школа
- б) Біхевіористична школа
- в) Школа наукового управління
- г) Школа кількісного підходу

5. *Що є ключовою ідеєю адміністративної школи менеджменту Аі Файоля?*

- а) Розробка наукових методів для підвищення продуктивності
- б) Опис універсальних принципів управління
- в) Вивчення психологічних факторів, що впливають на поведінку працівників
- г) Використання математичних моделей для вирішення управлінських проблем

6. *Яка концепція менеджменту підкреслює необхідність адаптації до конкретних ситуацій, а не використання одного підходу?*

- а) Системний підхід
- б) Кількісний підхід
- в) Контингентний підхід
- г) Біхевіористичний підхід

7. *Яка теорія описує організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які працюють як єдина система?*

- а) Теорія людських відносин
- б) Системний підхід
- в) Школа наукового управління

г) Теорія мотивації Маслоу

8. Яка з наведених концепцій управління базується на використанні кількісних методів для прийняття рішень?

- а) Адміністративна школа
- б) Школа кількісного підходу
- в) Біхевіористична школа
- г) Школа людських відносин

9. Яке дослідження стало основою для розвитку школи людських відносин у менеджменті?

- а) Дослідження Тейлора з наукового управління
- б) Хоторнські експерименти
- в) Дослідження МакГрегора про Теорію Х та Теорію Y
- г) Дослідження Файоля про принципи управління

10. Який підхід до управління передбачає вивчення поведінки працівників та вплив мотивації на їх продуктивність?

- а) Школа кількісного підходу
- б) Біхевіористична школа
- в) Адміністративна школа
- г) Теорія систем

Контрольні питання до теми 2

1. Охарактеризуйте історичні періоди розвитку теорії менеджменту.
2. Які аспекти притаманні періоду «школи наукового управління»?
3. Яка праця була визначена як окремий вид діяльності в період становлення класичної школи?
4. Що характерно для школи людських відносин?
5. Які особливості працівників вивчала школа поведінкових наук?
6. Визначте відмінності між процесним, системним та ситуаційним підходом.
7. Які риси відрізняють розвиток управлінської науки в Україні?
8. Який стиль менеджменту характерний для українських організацій?
9. Що є негативного і позитивного в розвитку управлінської практики в Україні?

ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета – ознайомитись із поняттям організації як об’єкту управління та визначити основні складові внутрішнього та зовнішнього середовища.

Завдання – опанувати теоретичні знання щодо поняття організації та її основних елементів, оволодіти основними інструментами оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища та конкурентоспроможності організації.

Очікувані результати – формування чіткого уявлення про системну та антисистемну концепції організації, її життєвий цикл, інструменти та методи аналізу складових організації та її положення на ринку.

Завдання до теми 3

Завдання 1. Визначте різницю між формальними та неформальними організаціями. Нижче наведіть основні відмінності.

Формальна організація: _____

Неформальна організація: _____

Завдання 2. Використовуючи інформацію про заснування та розвиток українського стартапу «Grammarly», виконайте аналіз її розвитку та формування як організації.



Grammarly – українська технологічна компанія світового рівня, що починалась зі стартапу. **Основний продукт** – англomовний редактор тексту, який покращує якість написаного тексту. Перша версія редактора вийшла у 2011 році, а вже у 2017 році обсяг венчурного капіталу склав близько \$110 млн. У 2021 році було заявлено про залучення нового раунду інвестицій в обсягу \$200 млн.

Редактор не просто допомагає грамотно виправити текст, але й вразити адресата за допомогою вибору стилю написання. Базова версія надається безкоштовно, а розширена – за \$140 в рік. Великої популярності

редактор отримав у США, сьогодні **обсяг клієнтів** складає 25 млн. осіб по всьому світу. Дві третини **співробітників** працює в Києві, інші – у Сан-Франциско та Нью-Йорку. Компанія практикує утримання працівників в Україні, намагаючись знизити їх міграцію закордон. В офісі

можна займатись йогою, слухати відомих лекторів на різні тематики, навіть є спеціальні спокійні кімнати для інтровертів.

У 2018 році було виявлено, що через помилку безпеки будь-які веб-сайти мали змогу отримати інформацію про все, що коли-небудь набрав користувач на клавіатурі в Grammarly Editor. Помилку було швидко виправлено, а представники компанії заявили про відсутність будь-яких доказів стосовно використання помилки для доступу до інформації користувачів. Однак, це стало суттєвою репутаційною втратою. Компанія розширює межі своєї присутності, та починаючи з 2020 року сервіс став доступний до використання у текстових редакторах, а у 2021 році Grammarly запустила платформу для розробників Grammarly for Developers.

З початку повномасштабного вторгнення компанія підтримує благодійні проекти та ініціативи в Україні, сервіси в РФ було одразу ж заблоковано.

Дайте відповіді на питання:

1. *Сформулюйте етапи розвитку компанії від старту до міжнародного рівня*

2. *Охарактеризуйте зовнішнє середовище компанії та його вплив на її розвиток*

3. *Проаналізуйте внутрішнє середовище компанії*

4. *Визначте конкурентні переваги компанії*

Завдання 3. Проаналізуйте наведені нижче дані про розвиток компаній з виробництва цукру. Визначте етапи життєвого розвитку організації Orzhitsk Sugar Factory. Побудуйте графік із позначенням ключових точок.

2012 р. ВАТ «Цукровий Союз», виробник цукру і зерна в Україні, погодилося придбати Orzhitsk Sugar Factory, український цукровий завод, від «Української харчової компанії», українського виробника молочних продуктів і продуктів харчування, за 100 млн. грн. (EUR 9,2 млн.). А у **2014 р.** Kernel Holding S.A., провідна диверсифікована агропромислова компанія в Чорноморському регіоні, придбала 71 % акцій ВАТ «Цукровий Союз», що дозволяє розвивати свій бізнес з виробництва та маркетингу цукру. Придбання призводить до двократного збільшення власного виробництва сільськогосподарської продукції і складе до 600 000 т. на рік. **2019 р.** відбувається угода продажу Orzhitsk Sugar Factory, що має загальну потужність 6000 т. в день, відповідає стратегії компанії Kernel по відчуженню бізнесу з виробництва цукру. У той же час, придбання є частиною стратегії компанії «Астарта-Київ», вертикально-інтегрованого агропромислового холдингу, спрямованої на розвиток сучасного вертикально інтегрованого бізнесу з широким спектром продуктів харчування. Розташування заводу забезпечує хорошу логістичну і виробничу синергію з іншими активами «Астарта».

2023 р. втрата частини активів у Тернопільській області у зв'язку із продажем потужностей «Козова-Цукор», переорієнтація «Астарта-Київ» на підвищення потужностей Orzhitsk Sugar Factory і вихід на експортні потужності.

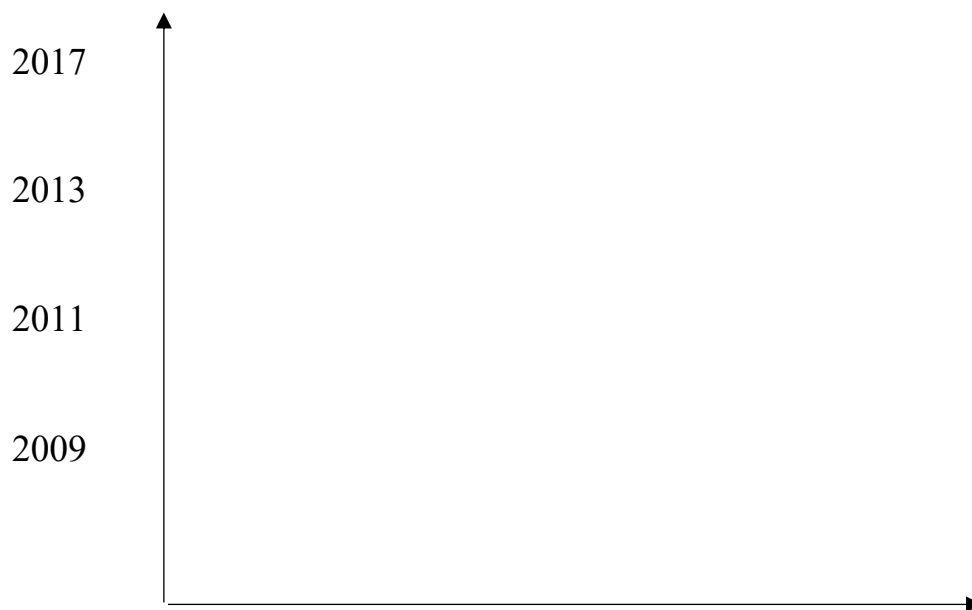


Рисунок – Графік життєвого циклу компанії «Orzhitsk Sugar Factory»

Ситуаційна вправа до теми 3

Ви — генеральний директор середньої за розмірами виробничої компанії, яка виробляє екологічно чисті товари для дому. Останні кілька років ваш бізнес показував стабільне зростання на національному ринку, але зараз компанія планує розширити свою діяльність на міжнародний ринок, зокрема в країни ЄС. Однак ви зіткнулися з низкою факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на успішність виходу на новий ринок.

Серед ключових викликів:

1. Європейський ринок екологічних товарів уже насичений потужними міжнародними та локальними брендами.
2. В країнах ЄС діють суворі екологічні та споживчі стандарти, що вимагають адаптації вашої продукції до їхніх нормативних вимог.
3. Європа переживає період економічної нестабільності через інфляцію та зростання цін на енергоносії.
4. Ваша компанія повинна інвестувати в нові технології, щоб відповідати вимогам ринку, зокрема у сфері екологічного виробництва.
5. Споживачі в ЄС мають високі вимоги до якості та етичних стандартів, але при цьому ціна продукції також є важливим фактором.

Ваше завдання:

- Визначте, до яких груп факторів зовнішнього середовища відносяться ключові виклики компанії.
- Які стратегії ви б запропонували для посилення конкурентних переваг вашої компанії?
- Які загрози можуть перешкоджати успішному виходу на ринок і як ви плануєте з ними боротися?

Підказки: досліджуйте, як організація може адаптуватися до мінливих умов ринку через інновації та стратегічне планування.

Відповідь

г) Закони та нормативні акти

5. Що є прикладом технологічного фактора макросередовища?

- а) Впровадження нових систем автоматизації на виробництві
- б) Зміна законодавства про працю
- в) Динаміка зміни курсу валют
- г) Збільшення кількості конкурентів

6. Яке визначення найкраще описує мікросередовище організації?

- а) Сукупність внутрішніх факторів, які впливають на ефективність роботи
- б) Фактори, що прямо впливають на діяльність компанії, такі як постачальники, клієнти, конкуренти
- в) Всі фактори, що не контролюються організацією
- г) Зовнішні економічні та політичні умови

7. Як корпоративна культура впливає на управлінське середовище організації?

- а) Забезпечує дотримання законів і норм
- б) Визначає взаємини між співробітниками та стилі управління
- в) Формує зовнішнє середовище компанії
- г) Регулює ринкову конкуренцію

8. Що належить до економічних факторів макросередовища?

- а) Податкова політика держави
- б) Внутрішні правила компанії
- в) Структура управління в організації
- г) Мотивація співробітників

9. Який з наступних факторів не є частиною внутрішнього середовища організації?

- а) Фінанси
- б) Стратегія
- в) Постачальники
- г) Технології

10. Який з наведених факторів можна віднести до соціокультурного середовища?

- а) Рівень технологічного розвитку у галузі
- б) Споживчі переваги та демографічні зміни
- в) Зміна податкових ставок
- г) Законодавчі акти, що регулюють ринок

Контрольні питання до теми 3

1. Якими властивостями повинна володіти група людей, щоб мати назву «організація»?
2. Чим відрізняються формальні і неформальні організації?
3. Які характеристики мають усі організації?
4. Перерахуйте складові внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
5. Які фактори відносяться до сил прямого та непрямого впливу?
6. Охарактеризуйте стадії життєвого циклу організації за І. Адізесом.
7. Яким чином відбувається управління переходом від наявного стану організації до бажаного?
8. Які фактори внутрішнього середовища компанії є визначальними для її ефективного розвитку?

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ОСОБИСТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА

Мета – опанування практичними навичками щодо здійснення функції планування в організації, її елементами та критеріями побудови стратегічних та тактичних планів, постановки цілей різних рівнів, забезпечення організаційної та особистої ефективності керівника.

Завдання – оволодіння знаннями і уміннями у сфері планування, основними інструментами визначення цілей і розподілу завдань, виконання системного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Очікувані результати – ґрунтовне розуміння важливості здійснення планування в управлінні, наявність навичок складання оперативних планів та послідовності формулювання стратегії.

Завдання до теми 4

Завдання 1. Визначте зміст стратегічного та тактичного планування в організації. Які основні етапи включає здійснення цих типів планування?

Стратегічне планування _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Тактичне планування _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Завдання 2. Наведіть приклади *планів-цілей, планів для повторюваних та неповторюваних дій* при плануванні робочого тижня керівника виробничого департаменту.

Підказки: основне завдання керівника – забезпечити злагоджену та продуктивну роботу підрозділу, чіткий розподіл та послідовність виконання завдання, досягнення планових результатів.

План-ціль	План для повторюваних дій	План для неповторюваних дій

Завдання 3. Компанія «Нова майстерня» виробляє стандартизовані панелі для утеплення будинків на замовлення. Сплануйте собівартість виробництва 1 партії продукції на новий період, використовуючи дані таблиці та необхідність її зменшення на 3%.

Таблиця – Виробнича собівартість, грн

Витрати	Утеплювачі	Ущільнювачі
1. Матеріали та сировина	29770,6	1770,6
2. Реклама	1702,8	913,0
3. Заробітна плата	15150,0	8100,0
4. Логістика	5148	2345
5. Інші види витрат	1112,0	1112,0
РАЗОМ		

Таблиця - Розрахунок собівартості 1 партії продукції

Продукція	Валовий випуск, тис. грн	Виробнича собівартість, тис. грн.	Собівартість 1 партії, грн.	Зменшення, грн.	Планова собівартість 1 партії, грн.
1	2	3	$4 = 3/2$	$5 = 4 \times \% \text{ зменш.}$	$6 = 4 - 5$
Утеплювачі двохсекційні	144 768				
Прорезинені ущільнювачі	87 600				

Загальна собівартість складе _____

Завдання 4. Знайдіть помилки у формулюванні цілей за методологією SMART.

Підказки: цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними у часі.

1. Ціль: “Покращити роботу відділу продажів.”

Помилка: _____

Правильний варіант: _____

2. Ціль: “Стати кращим менеджером до кінця року.”

Помилка: _____

Правильний варіант: _____

3. Ціль: “Збільшити прибуток компанії на 200% за один місяць.”

Помилка: _____

Правильний варіант: _____

4. Ціль: “Навчитися грати на гітарі до кінця року, щоб вразити колег виступом на новорічному корпоративі.”

Помилка: _____

Правильний варіант: _____

5. Ціль: “Збільшити кількість клієнтів.”

Помилка: _____

Правильний варіант: _____

Завдання 5. Здійсніть PEST-аналіз середовища нижченаведеної компанії.



FermerGreen (Офіційний сайт: <https://fermergreen.com.ua/>) – проект популяризації фермерської продукції і її реалізації у великих містах. Онлайн та офлайн магазин, що діє у містах Київ та здійснює доставку продукції від більш ніж 100 локальних виробників.

Власники починали як ІТ-компанія та здійснювали свою діяльність на сході України, однак у зв'язку із військовими діями перемістились у Київ де повністю переорієнтували свою діяльність. Відмінність від звичайного ринку – уся продукція сертифікована та якісна, до того ж на українському ринку постійно зростає попит на натуральну і локально специфічну продукцію.

Political _____

Economical _____

Тестові питання до теми 4

1. *Що таке планування в контексті функцій менеджменту?*

- а) Створення звітів для керівництва
- б) Визначення цілей організації та шляхів їх досягнення
- в) Контроль за виконанням завдань співробітниками
- г) Делегування завдань між підлеглими

2. *Яка основна різниця між стратегічним та оперативним плануванням?*

- а) Стратегічне планування фокусується на короткострокових цілях, а оперативне – на довгострокових
- б) Стратегічне планування визначає загальні цілі організації, а оперативне – конкретні завдання для їх досягнення
- в) Оперативне планування використовує більше ресурсів, ніж стратегічне
- г) Стратегічне планування охоплює лише фінансові аспекти

3. *Який з наведених кроків є першим у процесі стратегічного планування?*

- а) Оцінка ресурсів
- б) Формування місії та бачення організації
- в) Контроль за виконанням плану
- г) Визначення ключових показників ефективності

4. *Який із наведених елементів є частиною оперативного планування?*

- а) Визначення місії та бачення
- б) Формування стратегічних цілей
- в) Складання бюджетів і графіків виконання завдань
- г) Оцінка довгострокових тенденцій ринку

5. *Який часовий горизонт зазвичай охоплює стратегічне планування?*

- а) 1-3 місяці
- б) 1-5 років
- в) 10-15 років
- г) Один тиждень

6. *Що з наведеного є основною метою стратегічного планування?*

- а) Оптимізація щоденних операцій
- б) Визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку компанії
- в) Розробка графіку відпусток для співробітників
- г) Проведення щотижневих нарад

7. Який із наведених документів найчастіше є результатом стратегічного планування?

- а) Звіт про виконані завдання
- б) Бюджет компанії на рік
- в) Стратегічний план розвитку організації
- г) Перелік щоденних завдань для відділу продажів

8. Що є основою для розробки оперативних планів?

- а) Довгострокова стратегія компанії
- б) Аналіз щоденної діяльності організації
- в) Звіти про фінансові результати
- г) Рішення топ-менеджменту без врахування стратегічних цілей

9. Яка з наведених характеристик описує стратегічне планування?

- а) Спрямованість на короткострокові цілі
- б) Зосередженість на поточних операціях
- в) Гнучкість і адаптація до змін у зовнішньому середовищі
- г) Фокусування виключно на внутрішніх процесах

10. Що з наведеного є прикладом оперативного плану?

- а) План виходу компанії на нові міжнародні ринки
- б) Бюджет на закупівлю обладнання на наступний квартал
- в) Формування місії та бачення організації
- г) Визначення ключових напрямів розвитку на найближчі 10 років

Контрольні питання до теми 4

1. В чому полягає сутність процесу планування та яке його значення?
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку функції планування.
3. Перерахуйте принципи планування в системі менеджменту.
4. Які види планів вам відомі? В чому їх відмінність та особливості?
5. З яких етапів складається процес планування?
6. Охарактеризуйте поняття бачення, місії та цілей організації.
7. Розкрийте зміст інструментів аналізу середовища організації.
8. Як здійснюється управлінське обстеження сильних і слабких сторін?
9. В чому полягає сутність аналізу стратегічних альтернатив?

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ТА ОПЕРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета – ознайомлення із основними принципами організації як функції управління, опанування відмінностей між різними типами організаційної ієрархії, поняттям розподілу повноважень та відповідальності.

Завдання – опанувати поняття горизонтального та вертикального розподілу праці, характеристики рівнів управління, делегування повноважень, масштабу керованості та контролю.

Очікувані результати – розуміння та використання у професійній діяльності ключових елементів організації як функції управління, принципів розподілу відповідальності та ієрархічності системи менеджменту організації.

Завдання до теми 5

Завдання 1. Наведіть приклади горизонтального та вертикального розподілу праці в роботі українського стартапу PetCube.



Компанія PetCube створила інновацію у турботі за домашніми улюбленцями. Засновники стартапу виготовляють спеціальні ігрові кубики з вбудованими камерами та мікрофонами, а також лазерною указкою і доступом до мережі Інтернет. Господар може в будь-який момент підключитись до пристрою, переглянути, що робить його улюбленець, поговорити з ним, віддати йому команди чи пограти з ним. Виробництво продукції відбувається в Китаї на замовлення, є офіс у Києві та США.

Горизонтальний розподіл праці _____

Вертикальний розподіл праці _____

Завдання 2. Визначте масштаб керованості (широкий, вузький) різних типів підприємств. Прокоментуйте свій вибір.

Приватне підприємство з виробництва тканини _____

Міжнародна фінансова корпорація _____

Фабрика з переробки пластику _____

IT-компанія _____

Завдання 3. Проаналізуйте можливості використання різних типів організаційних систем. Заповніть таблицю.

Таблиця – Можливості використання різних типів організаційних систем

Тип оргструктури	Сильні сторони	Слабкі сторони	Сфера використання
Лінійна			

Лінійно-функціональна			
Дивізійна			
Матрична			
Холократична			

Завдання 4. Охарактеризуйте основні причини небажання керівників делегувати повноваження та як їх можна усунути.

Підказки: зверніться до класифікації Ньюмена, визначте внутрішні та зовнішні причини

Завдання 5. У 2017 році організаційна структура компанії «Google» змінилась після проведення реструктуризації. Компанія отримала назву «Alphabet» та суттєво перерозподілила зони відповідальності та функції.

Побудуйте стару та нову структуру. Охарактеризуйте її тип та прокоментуйте зміни.

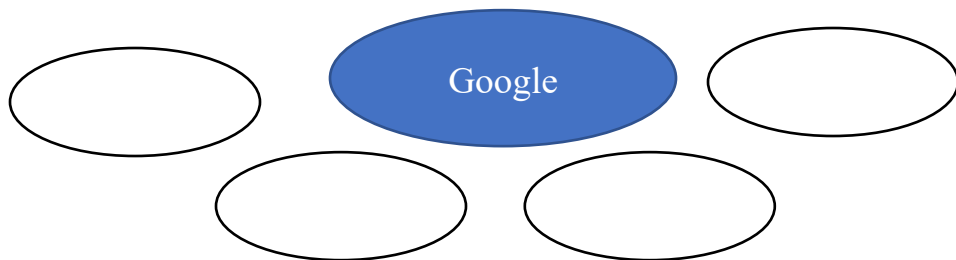


Рисунок – Спрощена структура компанії до 2017 року

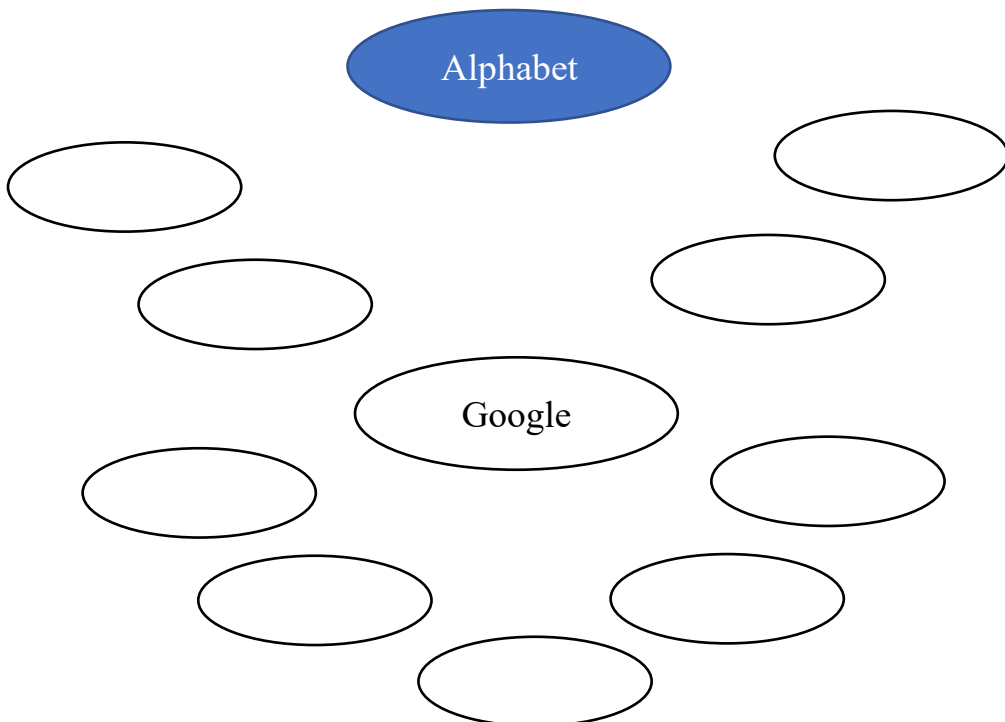


Рисунок – Спрощена структура компанії після 2017 року

Тип організаційної структури _____

Зміни в організаційній структурі управління _____

Ситуаційна вправа до теми 5

Ви — керівник відділу операційної діяльності у компанії, яка займається доставкою продуктів харчування додому. Компанія нещодавно значно розширила свій бізнес і почала працювати в декількох нових містах. Через це виникли проблеми з координацією між складами, доставщиками, партнерами-постачальниками і самими замовниками. У зв'язку з ростом бізнесу потрібно оптимізувати структуру управління, забезпечити ефективну комунікацію між різними відділами, а також вирішити проблему високої плинності кадрів серед кур'єрів і складських працівників. Ваше завдання — розробити план, як правильно організувати роботу компанії, щоб забезпечити стабільність операційної діяльності.

Ваше завдання:

- Яку організаційну структуру (лінійну, функціональну, матричну чи дивізійну) ви б обрали для оптимізації роботи в компанії? Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи масштаби та специфіку діяльності.
- Як би ви розподілили обов'язки між різними рівнями управління (централізація чи децентралізація)? Чому це важливо для вашої компанії?
- Як би ви організували роботу складів і логістичних центрів для покращення ефективності та мінімізації затримок у доставці?
- Які методи комунікації між різними відділами (склад, відділ продажів, кур'єри, служба підтримки клієнтів) ви б запровадили для поліпшення координації? Як би ви забезпечили швидке вирішення проблем та конфліктів?

Підказки: використовуйте принципи побудови адаптивної організаційної структури для швидкого реагування на зміни ринку або внутрішні проблеми.

Відповідь

г) Проведення щотижневих нарад з командою

4. Який часовий горизонт зазвичай охоплює оперативне планування?

- а) Один день
- б) Один рік
- в) 3-6 місяців
- г) 5-10 років

5. Які організаційні структури відносять до адаптивних?

- а) Лінійна, лінійно-функціональна
- б) Дивізіональна
- в) Пласка
- г) Матрична, групова, холократична

6. Яке з наведених рішень найчастіше ухвалюється в рамках оперативної діяльності?

- а) Визначення нового ринкового сегмента
- б) Розподіл щоденних завдань між працівниками
- в) Розробка інноваційної стратегії компанії
- г) Оцінка можливих змін у макросередовищі

7. Яка з наведених характеристик найбільш точно описує координацію?

- а) Обговорення в межах команди щодо досягнення стратегічних цілей
- б) Визначення етапів адаптації до змін у зовнішньому середовищі
- в) Регулювання щоденних операційних процесів і забезпечення їх ефективності
- г) Аналіз довгострокових ринкових тенденцій

8. Як оперативна діяльність організації впливає на стратегічні цілі?

- а) Допомогає встановити довгострокові пріоритети компанії
- б) Забезпечує ефективне виконання завдань для досягнення короткострокових результатів, що сприяють реалізації стратегії
- в) Не має значного впливу на стратегічні цілі
- г) Забезпечує контроль над зовнішніми факторами, що впливають на стратегію

9. Чим визначаються повноваження в межах організації?

- а) Виконанням щоденних завдань
- б) Політикою, процедурами та правилами, встановленими щодо різних рівнів управління
- в) Підготовка оперативних звітів про поточну діяльність

г) Збільшенням кількості виробленої продукції

10. Що є основним завданням оперативного менеджменту в організації?

- а) Розробка інноваційних стратегій для глобального розвитку
- б) Контроль за виконанням стратегічних рішень на практичному рівні
- в) Формування нових ринкових сегментів для зростання компанії
- г) Оцінка ризиків при реалізації стратегічних цілей

Контрольні питання до теми 5

1. Яку роль виконує функція організації в управлінні?
2. Охарактеризуйте основні процеси організації.
3. За якими ознаками розрізняють рівні управління та які їх функціональні відмінності?
4. Що таке і чому є важливим процес делегування повноважень?
5. З яких елементів складається процес делегування та якими є джерела надання повноважень?
6. Охарактеризуйте поняття масштабу керованості та контролю.
7. Якою є норма керованості для різних категорій менеджерів?
8. Визначте поняття департаменталізації та організаційної структури.
9. Які види організаційних структур вам відомі?

ТЕМА 6. ЕФЕКТИВНА МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ

Мета – формування уявлення про практичну реалізацію функції мотивації в управлінні, її значущість та складові елементи, основні концепції та школи мотивації, засоби підвищення ефективності стимулювання.

Завдання – структурувати знання та набути практичні навички ефективної мотивації та стимулювання в управлінні, їх значення в роботі керівника.

Очікувані результати – володіння основними концепціями та підходами до здійснення мотиваційного впливу в організації, уміння розрізняти різні потреби та мотиви підлеглих та використовувати їх для підвищення продуктивності і досягнення цілей організації.

Завдання до теми 6

Завдання 1. Охарактеризуйте зміст основних категорій мотивації. Наведіть приклади.

Мотив _____

Внутрішній _____

Зовнішній _____

Стимул _____

Матеріальний _____

Моральний _____

Потреби _____

Первинні _____

Вторинні _____

Інтерес _____

Поведінковий паттерн _____

Завдання 2. Проаналізуйте вплив на людину в організації різноманітних парних комбінацій потреб успіху, влади і причетності. Розгляньте цей вплив для різних категорій працівників:

Категорія працівника	Успіх	Влада	Причетність
Менеджер			
Робітник			
Службовець виробничого підрозділу			
Працівник функціонального підрозділу			

Завдання 3. Визначте, до яких компонентів системи мотивації відносяться наведені стимули.

Підказки: матеріальні, нематеріальні, соціальні, середовищні, персональні.

Визнання та похвала керівника _____

Персональні плани розвитку _____

Гнучке управління навантаженням _____

Медичне страхування _____

Заробітна плата та бонуси _____

Кар'єрний рост та професійний розвиток _____

Менторство _____

Програма підтримки здоров'я _____

Створення комфортного робочого середовища _____
 Система участі у прибутках _____
 Тімбілдинг та корпоративні заходи _____

Ситуаційна вправа до теми 6

Ви — керівник відділу маркетингу великої компанії, що займається виробництвом та продажем побутової техніки. Останнім часом продуктивність вашої команди знизилася, дедлайни не виконуються, а загальна атмосфера в колективі стала напруженою. Декілька ключових співробітників висловили невдоволення через відсутність перспектив кар'єрного росту і нестачу визнання за досягнення.

Вам необхідно розробити план підвищення мотивації команди та повернути її на високий рівень продуктивності, враховуючи різноманітні потреби та мотиваційні фактори кожного члена команди, а також створити умови для зростання і розвитку.

Ваше завдання:

- Проведіть аналіз причин зниження мотивації у вашій команді. Які внутрішні та зовнішні фактори могли вплинути на зниження продуктивності?
- Оберіть одну з мотиваційних теорій (наприклад, теорія Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікувань Врума або теорія справедливості Адамса) і поясніть, як би ви її застосували для підвищення мотивації співробітників.
- У вас є декілька ключових співробітників: один прагне кар'єрного зростання, інший шукає визнання за свій внесок, а третій бажає більшої гнучкості в роботі. Як ви би розробили індивідуальні підходи до мотивації для кожного з них?
- Які матеріальні та нематеріальні стимули ви могли б запропонувати різним членам команди для підвищення їхньої задоволеності?
- Розробіть план для підвищення командного духу та створення атмосфери взаємопідтримки. Які методи командної мотивації ви б використали (наприклад, тімбілдинг, програми визнання досягнень, спільні проекти)?

Підказки: використовуйте різні підходи мотивації для врахування індивідуальних потреб співробітників, не забувайте про важливість визнання і залучення до процесу ухвалення рішень, щоб підвищити рівень відповідальності і мотивації.

Відповідь

- в) Самореалізація через виконання робочих завдань
- г) Почуття гордості за результати своєї роботи

4. Яка з наведених теорій мотивації зосереджується на справедливому розподілі винагород між працівниками?

- а) Теорія ієрархії потреб Маслоу
- б) Теорія справедливості Адамса
- в) Теорія Х і Y МакГрегора
- г) Теорія очікувань Врума

5. Що є основною ідеєю двофакторної теорії мотивації Герцберга?

- а) Винагороди можуть повністю задовольнити потреби працівників
- б) Фактори, що впливають на задоволеність і незадоволеність роботою, є різними
- в) Мотивація залежить виключно від фінансових стимулів
- г) Мотивація працівників визначається їхніми фізіологічними потребами

6. Що з наведеного є внутрішньою мотивацією?

- а) Підвищення заробітної плати
- б) Визнання досягнень керівником
- в) Особистий інтерес до виконуваної роботи
- г) Отримання бонусів за виконання плану

7. Яка теорія мотивації передбачає, що працівники будуть мотивовані, якщо вважають, що їхні зусилля приведуть до винагороди?

- а) Теорія очікувань Врума
- б) Теорія справедливості Адамса
- в) Теорія двофакторної мотивації Герцберга
- г) Теорія ієрархії потреб Маслоу

8. Який з наведених прикладів є найкращим прикладом нематеріальної мотивації?

- а) Підвищення зарплати
- б) Додаткові вихідні дні
- в) Визнання успіхів та похвала
- г) Оплата курсів підвищення кваліфікації

9. Що таке стимулювання в контексті управління?

- а) Процес управління продуктивністю працівників
- б) Надання працівникам матеріальних чи нематеріальних винагород для підвищення їхньої мотивації

- в) Встановлення графіків роботи та відпочинку
- г) Аналіз фінансових результатів роботи організації

10. Яка з наведених форм мотивації найкраще сприяє саморозвитку працівників?

- а) Фінансова винагорода
- б) Похвала та визнання від керівника
- в) Надання можливостей для навчання і розвитку навичок
- г) Додаткові бонуси за виконання планів

Контрольні питання до теми 6

1. Що розуміють під методом «батога та пряника»?
2. На чому повинен зосередитись менеджер, обираючи метод мотивації?
3. Яким чином слід використовувати знання про спрямованість особистості, її можливості та стиль поведінки?
4. Охарактеризуйте значення винагороди в системі цінностей працівника.
5. Які теорії мотивації відносяться до змістовної групи?
6. Що лежить в основі процесуальних теорій та які вчені працювали над їх формулюванням?
7. Яким чином змінюється мотиваційний вплив залежно від часу дії стимулів?
8. Охарактеризуйте способи мотиваційного впливу залежно від стратегічного, тактичного або цільового спрямування особистостей.

ТЕМА 7. ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ ТА КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета – формування комплексних знань та професійних навичок у сфері здійснення управлінського контролю, обґрунтування важливості та складових елементів системи контролю, його основних інструментів.

Завдання – відпрацювання ключових навичок здійснення контролювання в процесі управління, розширення уявлення про значення різних видів контролю, критерії відповідальності, точки контролю.

Очікувані результати – знання основних положень теорії контролю, опанування практичними навичками та інструментами здійснення контролю.

Завдання до теми 7

Завдання 1. Визначте, в чому полягає різниця між внутрішнім і зовнішнім контролем, охарактеризуйте переваги та недоліки цих типів контролю. Наведіть приклади та заповніть таблицю.

<i>Форма контролю</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Переваги</i>	<i>Приклад</i>
Внутрішній			
Зовнішній			

Завдання 2. Визначте, який тип та заходи контролю більш прийнятні для наступних категорій працівників:

1. *Робочий, що виготовляє форми для упаковки товару* _____

2. *Маркетолог, який аналізує ринок для впровадження нової продукції* _____

3. *Рекрутер, що підбирає фахівця на посаду* _____

4. *Прибиральник, який працює 2 години в день в офісі до початку робочого дня*

Завдання 3. Опишіть процес контролю виконання завдання конкретного виробничого підрозділу у вигляді алгоритму (на прикладі моделі процесу контролю або діаграми Ганта).

Завдання 4. Проаналізувати виробничі ситуації та прийняти управлінське рішення щодо напрямку дій із забезпечення контролю та санкцій за недотримання положень роботи працівниками.

1. На складі ТОВ „Новий світ” виявлена нестача продукції на суму 10000 грн. Завідувач складом вже отримувал попередження від керівника про недбале виконання службових обов’язків, Як в даному випадку повинен діяти керівник? Як попередити такі випадки в майбутньому?

2. Під час незапланованої перевірки Державна податкова інспекція виявила у підприємства порушення термінів сплати ПДВ, що призвело до накладення штрафних санкцій на підприємство. Прокоментуйте дії керівника та головного бухгалтера, що призвели до проблеми.

3. За результатами поточного контролю визначено, що працівником компанії «Нова Пошта» було допущено помилку у місті доставки вантажу. Посилку вже було відвантажено та транспортне авто вирушило у напрямку міста доставки. Як повинен діяти безпосередній керівник підлеглого? Як не допустити повторення подібних випадків у майбутньому?

4. Під час ревізії каси було встановлено надлишок грошових коштів у сумі 200 грн, які належать оприбуткуванню. Касир наполягає, що це її власні кошти випадково залишені а робочому місці. Хто правий в даній ситуації? Як необхідно вчинити керівнику?

Ситуаційна вправа до теми 7

Ви — керівник проекту в технологічній компанії, яка займається розробкою програмного забезпечення для клієнтів зі сфери електронної комерції. Один з ваших проектів — створення платформи для онлайн-продажів для великого клієнта — наближається до завершення, але є кілька проблем: деякі функції не працюють належним чином, терміни завершення постійно зсуваються, і бюджет перевищено на 15%. Замовник вже висловив занепокоєння і вимагає чітких результатів.

Вам необхідно забезпечити успішне завершення проекту, провести контроль за виконанням робіт і усунути недоліки у процесі розробки, щоб уникнути подальших затримок і перевитрат бюджету.

Ваше завдання:

- Проаналізуйте, чому виникли затримки у виконанні проекту та перевитрати бюджету. Які ключові фактори могли вплинути на порушення плану (недостатнє планування, низька продуктивність команди, проблеми з комунікацією)?

- Які стандарти ви встановите для контролю якості роботи, бюджетних витрат і дотримання термінів? Як ці стандарти допоможуть зменшити ризики подальших проблем?

- Як би ви організували процес регулярного моніторингу та звітування про виконання проекту? Які інструменти або методи (щотижневі звіти, зустрічі, програмне забезпечення для відстеження прогресу) ви б використовували?

- Як ви будете здійснювати контроль за бюджетом та витратами? Які заходи слід вжити, щоб запобігти подальшим перевитратам?

Підказки: врахуйте важливість зворотного зв'язку від команди під час моніторингу, щоб ефективно коригувати діяльність; розгляньте застосування сучасних інструментів для управління проектами (Trello, Jira, Asana) для моніторингу виконання завдань та комунікації.

Відповідь

г) Делегування завдань

4. Яка з наведених функцій найбільш тісно пов'язана з координацією діяльності?

- а) Розробка місії організації
- б) Забезпечення узгодженості дій між підрозділами та працівниками
- в) Стратегічне планування
- г) Звітність за виконанні завдання

5. Яка з форм контролю застосовується до оцінки виконання цілей на кінцевому етапі проєкту?

- а) Поточний контроль
- б) Попередній контроль
- в) Підсумковий контроль
- г) Превентивний контроль

6. Що є основною метою координації діяльності в організації?

- а) Максимізація прибутку
- б) Забезпечення узгодженості дій між різними підрозділами для досягнення загальних цілей
- в) Зменшення витрат
- г) Визначення довгострокової стратегії компанії

7. Який із наведених інструментів найкраще підходить для моніторингу виконання завдань у реальному часі?

- а) Аналіз фінансових звітів
- б) Використання систем управління проєктами (Project Management Systems)
- в) Проведення щоквартальних звітів
- г) Планування бюджету

8. Що таке KPI (ключові показники ефективності)?

- а) Методи оцінки ринку
- б) Інструменти для відстеження прогресу в досягненні стратегічних та оперативних цілей
- в) Засоби комунікації між відділами
- г) Види тренінгів для персоналу

9. Який з наведених методів контролю допомагає виявляти відхилення від плану на ранніх етапах?

- а) Поточний контроль
- б) Підсумковий контроль

- в) Попередній контроль
- г) Корируючий контроль

10. Який з наведених інструментів сприяє ефективній координації між підрозділами організації?

- а) Оцінка ефективності співробітників
- б) Використання єдиної інформаційної системи
- в) Встановлення нових ринкових сегментів
- г) Проведення маркетингових досліджень

Контрольні питання до теми 7

1. В чому полягає основна мета контролю як функції управління?
2. Вирішення яких завдань дозволяє досягти застосування контролю?
3. Які види контролю застосовуються в управлінні?
4. Охарактеризуйте основні етапи здійснення контролю в організації.
5. Що так вимірювання, застосування та реакція в процесі контролю?
6. Які методи здійснення контролю вам відомі?
7. Які напрями контролю є загальними для всіх менеджерів?
8. Охарактеризуйте рішення, що приймаються за результатами контролю.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.
УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ. ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ВЛАДИ ТА ЛІДЕРСТВА**

Завдання 2. Висловіть свою думку щодо того, який тип організаційної структури можна рекомендувати для різних стадій життєвого циклу організації. Заповніть таблицю:

Таблиця – *Типи організаційних структур на різних етапах життєвого циклу організації*

Стадії життєвого циклу	Тип структури			
	За ступенем централізації		За ступенем формалізації	
	централізовані	децентралізовані	бюрократичні	органічні
Зародження				
Розвиток				
Зрілість				
Насичення				
Спад				

Завдання 3. Визначте ефективність інновацій в оперативному менеджменті і термін їх окупності, якщо вартість капіталовкладень в інновації – 240 тис.грн; економія заробітної плати від впровадження – 5 тис.грн; прибуток основної діяльності за рахунок підвищення продуктивності – 55 тис.грн.

Ефективність інновацій _____

Завдання 4. Поміркуйте, який супротив змінам можуть надати працівники в процесі реалізації проекту, якщо інновація – автоматизація виклику таксі із застосуванням платформних технологій (за прикладом Uber).

Підказки: економічні, соціальні причини, психологічні, структурні та комунікаційні.

Очікуваний спротив змінам _____

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Тестові питання до теми 8

1. *Що таке організаційний дизайн?*
 - а) Процес побудови зовнішнього іміджу компанії
 - б) Структурування ресурсів, процесів і функцій організації для досягнення її цілей
 - в) Визначення місії та бачення організації
 - г) Створення продуктів та послуг для клієнтів

2. *Який з наведених елементів є основою організаційного дизайну?*
 - а) Брендинг компанії
 - б) Визначення внутрішньої структури і ролей
 - в) Створення рекламних кампаній
 - г) Набір нових співробітників

3. *Що таке інновації в контексті управління?*
 - а) Виконання щоденних операційних завдань
 - б) Впровадження нових ідей, продуктів або процесів для покращення діяльності організації
 - в) Зменшення витрат на виробництво
 - г) Аналіз ринку для розширення компанії

4. *Яка з наведених організаційних структур сприяє більшій гнучкості та інноваціям?*
 - а) Функціональна структура
 - б) Матрична структура
 - в) Лінійно-штабна структура
 - г) Бюрократична структура

5. *Що з наведеного є прикладом радикальної інновації?*
 - а) Впровадження незначних покращень до існуючого продукту
 - б) Створення абсолютно нового продукту або бізнес-моделі, що змінює ринок
 - в) Підвищення ефективності поточних операцій
 - г) Збільшення обсягу виробництва за рахунок нових технологій

6. *Яка з наведених структур найчастіше пов'язана з централізацією управління?*
 - а) Проектна структура
 - б) Функціональна структура
 - в) Децентралізована структура
 - г) Матрична структура

7. *Що таке децентралізація в контексті організаційного дизайну?*

- а) Передача рішень від керівництва на нижчі рівні управління
- б) Зосередження всіх рішень на вищому рівні організації
- в) Делегування завдань виключно в межах одного відділу
- г) Централізоване управління фінансовими ресурсами

8. *Який з наведених факторів найчастіше стимулює організації до впровадження інновацій?*

- а) Стратегічне планування
- б) Конкуренція на ринку
- в) Розвиток організаційної культури
- г) Оптимізація внутрішніх процесів

9. *Який підхід в організаційному дизайні дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища?*

- а) Бюрократичний підхід
- б) Гнучкі організаційні структури
- в) Централізоване управління
- г) Лінійна структура

10. *Яке з наведених тверджень найкраще описує інкрементальні інновації?*

- а) Впровадження невеликих покращень в існуючі процеси або продукти
- б) Створення революційного нового продукту або технології
- в) Зміна ринкової стратегії організації
- г) Впровадження нових форм управління персоналом

Контрольні питання до теми 8

1. Що означає та чому виникла потреба у здійсненні організаційного дизайну?
2. Охарактеризуйте різницю між поняттями «організаційна структура» та «організаційний дизайн».
3. Які параметри та вимоги містить організаційний дизайн?
4. На яких рівнях здійснюються організаційні зміни?
5. З яких етапів складається процес здійснення організаційних змін?
6. Охарактеризуйте 4 моделі управління організаційними змінами.
7. Які напрями діяльності охоплюють організаційні зміни?
8. З яких причин в організації виникає опір змінам?
9. Визначте основні методи подолання опору змінам.

ТЕМА 9. СИСТЕМА, ПРОЦЕС ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Мета – практичне опрацювання теорії управління, отримання знань щодо ефективності застосування тих чи інакших методів управління у різних управлінських ситуаціях.

Завдання – визначити сутність економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту, розглянути можливості і доцільність їх застосування і комбінації в процесі праці.

Очікувані результати – оволодіння технологією застосування різних методів управління в практиці менеджменту.

Завдання до теми 9

Завдання 1. Охарактеризуйте сфери застосування, переваги та недоліки основних методів управління на різних рівнях використання:

Таблиця - Оцінка ефективності методів управління

Метод управління	Застосування	Переваги	Недоліки
Економічні			
Адміністративні			
Соціально-психологічні			

Завдання 2. Уважно ознайомтесь із характеристикою роботи підприємства, визначте, які методи управління переважають в його роботі.



Компанія Kodisoft займається виробництвом сенсорних обідніх столів у кафе і ресторанах. За допомогою такого столу клієнт може ознайомитись із меню закладу, зробити замовлення, розрахуватись картою, розважитись, граючи в настільні ігри. Запуск першого ресторану із цим обладнанням на Кіпрі коштував компанії 460 тис.євро, витрати на який було повернуто впродовж наступних півроку. Відкриття ресторану в Дубаї коштувало близько 970 тис.євро, і як і очікували власними компанією, окупилося через 11 місяців. У планах компанії забезпечити близько 30% усіх закладів світу своїми столами впродовж найближчих 5-10 років, оскільки можливості використання таких столів та їх монетизації практично безмежні – починаючи від реклами, закінчуючи платними додатками, що синхронізуються із вашим власним смартфоном.

Впродовж свого існування компанія кілька разів змінювала організаційну структуру, підлаштовуючись під вимоги мінливого середовища, їм навіть довелось змінити місце реєстрації компанії, коли умови стали неприйнятними. Kodisoft розуміє визначну роль якісно навченого та професійно-орієнтованого персоналу, отже, керівники приділяють встановленню гармонійних відносин в колективі багато уваги. Окрім цього, вони стверджують, що можна володіти будь-яким неймовірним арсеналом знань і навичок, але якщо ти не розділяєш цінності компанії, тобі з нами не по дорозі.

З 2017 року Kodisoft з'явилися у мережі GoodWine (Київ) та Parashon (Львів), а у 2015 році такий стіл придбав виконавчий директор компанії Cisco. Технологія зацікавила компанію Microsoft, а у 2023 році в ТРЦ «LAVINA MALL» (Київ) з'явився інтерактивний фуд-корт, де на столах можливо зіграти в інтерактивні шахи та інші ігри окрім здійснення замовлення.

Методи управління компанії Kodisoft _____

Економічні (приклад) _____

3. Керівник робочої групи із розробки програмного забезпечення ІТ-компанії зробив зауваження одному із відповідальних за результат програмістів, що він недовиконав щоденне завдання, та повинен його завершити сьогодні, оскільки подальший результат роботи групи залежить від нього. В своє виправдання працівник пояснив, що погано себе почуває, тому буде змушений навіть взяти лікарняний по стану здоров'я. Охарактеризуйте ситуацію з точки зору менеджменту. Який метод управління необхідно застосувати і як?

4. У зв'язку із складними економічними умовами на підприємстві розповсюджуються чутки щодо майбутніх змін в організації, скороченні персоналу, реорганізації тощо. Колектив знаходиться в постійному очікуванні майбутніх негативних на їхню думку змін, внаслідок чого знижується продуктивність праці та якість виконання поставлених завдань. Керівництво докладает значних зусиль, щоб виправити ситуацію і максимально зберегти колектив, однак негативна реакція персоналу лише погіршує ситуацію.

Завдання 4. Деякі наукові підходи до визначення методів менеджменту виокремлюють методи розуміння людини та переконання. Прокоментуйте ваше розуміння цих груп методів і передумови їх застосування.

Метод розуміння (емоційна підтримка) _____

Метод переконання (вміння доводити правоту й змінювати чужу думку) _____

Завдання 5. Прокоментуйте ваше бачення того, що на думку більшості керівників саме економічні методи управління і спонукання до праці є сьогодні найбільш дієвими в українському суспільстві. Наведіть аргументи «за» та «проти».

Ситуаційна вправа до теми 9

Ви — керівник відділу продажів у міжнародній компанії, що займається виробництвом високотехнологічних електронних пристроїв. За останній квартал результати вашого відділу значно знизилися: продажі впали на 20%, а клієнти все частіше скаржаться на сервіс і затримки з постачанням. Команда відчуває стрес через високу конкуренцію на ринку та зміни у вимогах клієнтів. Однак у вас є стратегічна мета — збільшити частку ринку на 10% за рік.

Вам необхідно виявити основні проблеми, використати відповідні методи управління та розробити план дій для покращення результатів відділу.

Ваше завдання:

- Які методи управління ви б використали для покращення організаційної структури відділу? Чи варто переглянути роль кожного співробітника, організувати перекваліфікацію або впровадити нові процеси?

- Як ви забезпечите ефективність комунікації та координацію між різними відділами компанії (наприклад, між продажами, логістикою та обслуговуванням клієнтів)?

Тестові питання до теми 9

1. *Що таке методи управління?*
 - а) Сукупність дій для вирішення фінансових питань
 - б) Сукупність способів впливу на працівників для досягнення цілей організації
 - в) Стратегії розвитку організаційної культури
 - г) Техніки мотивації та стимулювання

2. *Яка група методів управління заснована на примушуванні та покаранні?*
 - а) Економічні методи
 - б) Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи
 - в) Соціально-психологічні методи
 - г) Мотиваційні методи

3. *Який з наведених методів управління передбачає використання фінансових стимулів?*
 - а) Адміністративний метод
 - б) Соціально-психологічний метод
 - в) Економічний метод
 - г) Морально-етичний метод

4. *Що є основою адміністративних методів управління?*
 - а) Використання матеріальних заохочень для мотивації співробітників
 - б) Встановлення розпоряджень, нормативів і правил для працівників
 - в) Створення доброзичливої атмосфери в колективі
 - г) Врахування потреб працівників у професійному розвитку
5. *Який з методів управління використовується для формування позитивного клімату в колективі?*
 - а) Адміністративний метод
 - б) Економічний метод
 - в) Соціально-психологічний метод
 - г) Технічний метод

6. *Яка з наведених характеристик відповідає економічним методам управління?*
 - а) Контроль за дотриманням правил і нормативів
 - б) Вплив через фінансові стимули та показники ефективності
 - в) Використання санкцій та примушування
 - г) Залучення до прийняття рішень через колективне обговорення

7. Яке з наведених рішень є прикладом використання адміністративних методів управління?

- а) Підвищення заробітної плати для стимулювання продуктивності
- б) Введення обов'язкових інструкцій для виконання завдань
- в) Надання бонусів за виконання плану
- г) Формування команд для спільного вирішення завдань

8. Що є ключовою метою соціально-психологічних методів управління?

- а) Покращення фінансових результатів організації
- б) Створення позитивної атмосфери та гармонійних відносин в колективі
- в) Встановлення жорсткого контролю над працівниками
- г) Використання нормативно-правової бази для регулювання діяльності

9. Який метод управління найбільше підходить для мотивації через розвиток кар'єрних можливостей?

- а) Адміністративний метод
- б) Економічний метод
- в) Соціально-психологічний метод
- г) Методи самоуправління

10. Яке з тверджень найбільш точно описує економічні методи управління?

- а) Вони передбачають використання контролю та примушування
- б) Вони базуються на використанні фінансових стимулів та заохочень
- в) Вони спрямовані на створення соціального благополуччя в колективі
- г) Вони передбачають дотримання суворих нормативних документів

Контрольні питання до теми 9

1. Надайте визначення поняттю «методи управління».
2. За якими ознаками класифікуються методи управління?
3. Що лежить в основі застосування економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління?
4. Охарактеризуйте механізм дії економічних планів, бюджету та матеріального заохочення на працівників.
5. Поясніть різницю між організаційним регламентуванням, нормуванням, інструктуванням та інформуванням.
6. Що відноситься до дисциплінарних методів впливу?
7. Що відноситься до моральних стимулів і наскільки дієвим є цей метод управління?
8. Охарактеризуйте методики оцінки ефективності управління.

ТЕМА 10. ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета – опанувати основні теоретичні положення процесу прийняття управлінських рішень в менеджменті та розкрити їх практичну значущість.

Завдання – визначити дієвість технологій та отримати практичні навички використання різних методів прийняття рішень.

Очікувані результати – володіння інструментарієм і основними положеннями процесу прийняття управлінських рішень, уміння застосувати отримані знання на практиці.

Завдання до теми 10

Завдання 1. Охарактеризуйте відмінності між звичайними, повсякденними рішеннями та рішеннями управлінськими. Що визначає відмінності між ними? Використайте для аналізу запропоновані приклади.

Маркетолог обирає між червоним та синім кольором логотипу компанії, орієнтуючись на власне уявлення про їх значення для клієнта та дизайнерський досвід

Керівник відділу маркетингу обирає синій колір (0, 0, 255) та безкоштовний шрифт Calibri для використання у процесі розробки бренд-буку компанії. Він спирається на дані маркетингових досліджень про те, що діяльність цієї компанії більше асоціюється у клієнтів зі стабільністю, надійністю та результативністю, що якнайкраще відобразить саме це поєднання

Завдання 2. Прокоментуйте вплив та значення поведінкових аспектів на процес прийняття рішень. Наведіть приклад.

Завдання 3. Проаналізуйте, яким чином ви особисто приймаєте управлінські рішення. Спробуйте оцінити обсяг впливу психологічних чинників на цей процес. Прокоментуйте отриманий результат.

Таблиця – Вплив психологічних чинників на процес прийняття рішення

Чинник	Ступінь впливу на прийняття рішення	Коментар
Соціальні установки		
Досвід		
Особистісні цінності та норми		
Міжособистісні відносини		

Завдання 4. Ознайомтесь із нижченаведеною ситуацією. Яке б рішення прийняли ви на місці керівника? Відповідь прокоментуйте.

Приватний підприємець, що займається вирощування морепродуктів та їстівних равликів, має в своєму розпорядженні 500 м.кв технічних приміщень, які можуть бути використані під виробництво. В процесі планування кошторису витрат виявилось, що в нього не вистачає коштів для придбання засобів виробництва та техніки, яка б дозволила повністю використовувати обсяг приміщень і збільшувати продуктивність. Наявні засоби та техніка займають 250 м.кв приміщень та дозволяють покрити 55% попиту на продукцію. Що робити підприємцю?

Варіанти дій	Недоліки	Переваги
Здати приміщення в оренду		
Продати наявні приміщення та на виручені кошти придбати обладнання, що збільшить продуктивність на 15%		
Взяти кредит в банку та придбати необхідну техніку (+30% продуктивності та -20% прибутку на погашення кредиту)		
Укласти контракт з іншим виробником щодо об'єднання виробничих потужностей та тимчасової співпраці з метою утримання позицій на ринку		

Висновок

Завдання 5. Ознайомтесь із нижченаведеною ситуацією на підприємстві, визначте основну проблему, яку слід вирішувати в першу чергу. Сформулюйте можливі варіанти вирішення.



Кондитерська компанія «Солодка мрія», що займається виробництвом солодоців на натуральній основі (тортів, цукерок, тістечок, напоїв тощо) тривалий час використовувала для розміщення виробничих потужностей приміщення розміром 200 кв.м на території заводу з виробництва електричних виробів. Маючи гарні відносини із власниками заводу, керівництво компанії мало можливість орендувати приміщення зі знижкою у 50%, однак, на заводі розпочався процес реструктуризації, що загрожує «Солодкій мрії» втратою цієї знижки.

Керівництво компанії було готове до подібної ситуації і два місяці назад придбало у власність інше приміщення, в якому наразі тривають ремонтні роботи. Якщо завод скасує оренду знижку, «Солодка мрія» понесе витрати у обсягу половини запланованого прибутку. Підприємство планувало витратити цю частину прибутку на підвищення рівня заробітної плати працівникам, щоб уникнути їх масової міграції закордон. Близько 30% працівників готові написати заяви на звільнення в разі відсутності підвищення у цьому місяці, хоча на думку HR-менеджера, його підрозділ готовий запропонувати дієві методи утримання працівників нематеріальним стимулюванням.

Основна проблема компанії _____

Альтернатива 1 _____

Альтернатива 2 _____

Альтернатива 3 _____

Рішення _____

Ситуаційна вправа до теми 10

Ви є директором із розвитку роздрібною мережі великої компанії, яка спеціалізується на продажу товарів для дому та саду. Компанія працює на стабільному ринку, але в останній рік зіткнулася з новими викликами: зростанням онлайн-торгівлі, збільшенням операційних витрат і змінами у вподобаннях клієнтів, які все частіше віддають перевагу екологічним продуктам.

Керівництво компанії розглядає три можливі варіанти подальшого розвитку, і вам доручено ухвалити рішення:

1. Інвестувати в цифрову трансформацію та розвивати власну онлайн-платформу з доставкою, залучаючи нових клієнтів через зручність покупок і швидке обслуговування.
2. Оптимізувати фізичні магазини шляхом закриття частини нерентабельних точок та модернізації інших, з фокусом на високоякісне обслуговування та екологічні продукти.
3. Зосередитися на партнерстві з іншими онлайн-платформами, пропонуючи свої товари через маркетплейси та знижуючи витрати на підтримку власної інфраструктури.

Ваше завдання:

- Які ризики пов'язані з кожним варіантом? Наприклад, чи є ризики повільної окупності інвестицій у цифрову трансформацію або ризики втрати клієнтів при закритті фізичних магазинів?
- Як би ви оцінили можливий вплив кожного рішення на фінансові результати компанії та її конкурентоспроможність на ринку?
- Які наслідки кожного варіанту для клієнтів, співробітників та акціонерів компанії?
- Який з варіантів має найбільший потенціал для довгострокового зростання і підвищення рентабельності компанії?
- Який варіант ви б обрали і чому? Як ваше рішення узгоджується зі стратегічними цілями компанії?

2. Який з етапів є першим у процесі прийняття управлінського рішення?

- а) Оцінка альтернатив
- б) Формулювання проблеми
- в) Вибір найкращого варіанту
- г) Реалізація рішення

3. Що є основною метою аналізу альтернатив на етапі прийняття рішень?

- а) Оцінка витрат на кожну альтернативу
- б) Визначення найкращого варіанту для досягнення мети
- в) Формування команд для реалізації рішення
- г) Контроль за виконанням плану

4. Яке рішення вважається програмованим?

- а) Рішення, яке вимагає нестандартного підходу
- б) Рішення, що приймається в умовах високої невизначеності
- в) Рішення, яке повторюється та вирішується за допомогою стандартних процедур
- г) Рішення, прийняте керівником в надзвичайній ситуації

5. Який з наведених підходів є раціональним методом прийняття рішень?

- а) Вибір рішення на основі інтуїції
- б) Випадковий вибір альтернативи
- в) Систематичний аналіз даних і вибір оптимального варіанту
- г) Делегування прийняття рішення іншим працівникам

6. Що таке “обмежена раціональність” у прийнятті рішень?

- а) Процес прийняття рішення з обмеженими знаннями або інформацією
- б) Вибір рішення без оцінки наслідків
- в) Прийняття рішення на основі тільки фінансових показників
- г) Процес швидкого ухвалення рішення

7. Який з наведених методів використовується для прийняття групових рішень?

- а) Індивідуальне оцінювання
- б) Мозковий штурм
- в) Випадкове голосування
- г) Делегування рішення керівнику

8. Що є метою етапу реалізації управлінського рішення?

- а) Оцінка можливих альтернатив
- б) Впровадження обраного рішення в життя через конкретні дії

- в) Аналіз наслідків прийнятого рішення
- г) Складання звітів про виконану роботу

9. Як називається процес оцінки наслідків реалізованого рішення?

- а) Контроль за виконанням
- б) Оцінка ефективності
- в) Аналіз альтернатив
- г) Визначення мети

10. Який з наведених факторів впливає на якість прийнятого управлінського рішення?

- а) Стиль керівництва організацією
- б) Наявність інформації та аналіз даних
- в) Використання санкцій щодо працівників
- г) Фінансові показники організації

Контрольні питання до теми 10

1. Визначте поняття «прийняття управлінського рішення» з точки зору широкого і вузького бачення.
2. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
3. Охарактеризуйте види управлінських рішень.
4. Що лежить в основі прийняття організаційних рішень?
5. Назвіть різницю між інтуїтивними та раціональними рішеннями.
6. Що характерно для прийняття індивідуальних рішень?
7. Які переваги і особливості мають групові рішення?
8. Які етапи містить процес прийняття управлінських рішень?
9. На що спирається класична модель прийняття управлінських рішень та в чому полягають її особливості?
10. Що дає використання поведінкової моделі прийняття рішень?
11. Коли може бути застосована іраціональна модель?
12. Охарактеризуйте якісні методи прийняття рішень.
13. Які методи прийняття рішень відносять до кількісних?

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ. ПРЕЗЕНТАЦІЯ ТА САМОПРЕЗЕНТАЦІЯ. ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС

Мета – формування у здобувачів теоретичного і практичного уявлення про інформаційне забезпечення менеджера та процес комунікацій в управлінні, уміння презентації та самопрезентації, ведення переговорного процесу.

Завдання – поглибити і розширити знання щодо процесу комунікацій і його основних елементів, сформувавши уявлення про значущість ефективних комунікацій та якісного інформаційного забезпечення менеджера.

Очікувані результати – опанування інструментарієм налагодження процесу комунікацій та побудови комунікаційної мережі різних рівнів, уміння застосувати отримані знання на практиці.

Зміст і послідовність виконання завдання

Завдання 1. Відомо, що якісне інформаційне забезпечення є дуже важливим в управлінській діяльності. Охарактеризуйте власну межу сприйняття інформації з точки зору вашого пріоритетного каналу сприйняття інформації (візуальний, слуховий, тактильний, досвідний). Як повинен бути організований процес отримання інформації для вас, щоб ви сприйняли його якнайкраще?

Межа сприйняття інформації _____

Завдання 2. Охарактеризуйте значення для менеджера та наведіть приклади позитивного і негативного впливу перерахованих джерел інформації.

Таблиця – Джерела інформації менеджера

Джерело	Значення	Позитивний вплив	Негативний вплив
Безпосереднє спостереження			

Усне спілкування			
Нарада			

Завдання 3. Нижче наведені найбільш розповсюджені комунікаційні схеми. Орієнтуючись на процес формування комунікаційних зв'язків за цією схемою наведіть приклад виробничої ситуації, що їй відповідає.

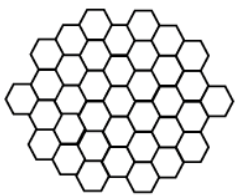


Схема 1. Комунікаційний зв'язок типу „соту”

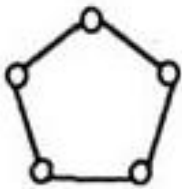


Схема 2. Комунікаційний зв'язок типу „кільце”



Схема 3. Комунікаційний зв'язок типу „зірка”

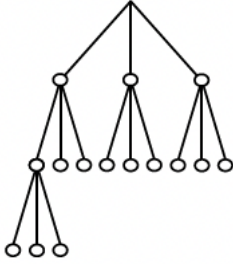


Схема 4. Комунікаційний зв'язок типу „ієрархія”

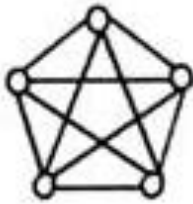


Схема 5. Комунікаційний зв'язок типу „багатовзв'язкова”

Завдання 4. Ознайомтесь із особливостями роботи підприємства. Проаналізуйте інформаційні потоки та визначте, за якою схемою відбувається процес комунікацій із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Охарактеризуйте причину виникнення проблем і оцініть, наскільки вірно було їх вирішено.



Приватне підприємство «Staff Clothing Company» спеціалізується на пошитті стильного спортивного одягу для молоді високої якості за доступною ціною. Бізнес розвивається швидкими темпами і на сьогодні компанія має фірмові магазини у більшості регіональних центрів України, власний сайт і застосунок для здійснення замовлень, представництва в соцімережах.

Завдяки старту маркетингової компанії з продажу продукції у соціальних мережах компанія отримала значну економію початкових витрат та завоювала відповідну аудиторію і свій сегмент прихильників марки. Однак, зростання компанії в певний період розвитку уповільнилось у зв'язку з відсутністю впровадження новітніх технологій у сфері бухгалтерії і складської системи. Усю роботу з бухгалтерських розрахунків виконував один бухгалтер та завідувач складом, що працював на півставки.

Оскільки очікуваний рівень прибутків не було досягнуто, керівник підприємства вирішив здійснити перевірку та особисто відвідав складські приміщення та поспілкувався із бухгалтером. Завідувача складом не було на місці. На думку керівника, на складі панував хаос, було важко зрозуміти, де і яка продукція знаходиться, а дівчата-оператори, що приймали замовлення, блукали по приміщенню у пошуку продукції. Після проведення загальних зборів, керівник

прийняв рішення звільнити завідувача складом, натомість було замовлено розробку автоматизованої системи управління складом та розширено функції операторів – за додаткову оплату вони провели сортування продукції по категоріях, а кожний товар отримав внутрішній штрих-код, за яким його можна було відслідкувати. Складські операції стали набагато ефективнішими, збільшилась швидкість обробки замовлень.

Аналіз інформаційних потоків _____

Тип комунікацій _____

Оцінка прийнятого рішення _____

Завдання 5. Кожен керівник повинен вміти будувати ефективні комунікації та систему самопрезентації. Спробуйте проаналізувати власні взаємозв'язки з іншими людьми, розподіливши їх по категоріям: ті, з ким постійно спілкуєтесь, за ким раз на тиждень чи місяць, раз на рік або взагалі не спілкуєтесь, хоча маєте зв'язки. Що допомагає вам приваблювати нових людей? Що заважає?

Постійне близьке спілкування _____

Спілкування раз на тиждень (місяць) _____

Спілкування раз на півроку (рік) _____

Обмежене спілкування або його відсутність _____

Риси привабливості	Неагативні риси
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Ситуаційна вправа до теми 11

Ви — керівник відділу закупівель у великій виробничій компанії, що спеціалізується на виробництві комплектуючих для автомобілів. Компанія залежить від постачальників сировини, зокрема сталі, і наразі ви стикаєтесь із викликом: ваш основний постачальник сталі планує підвищити ціни на 15% через зростання витрат на енергоносії та логістику. Таке підвищення негативно вплине на рентабельність вашого виробництва.

Вам необхідно провести переговори з постачальником, щоб домовитися про вигідніші умови постачання або знайти альтернативні варіанти, які дозволять зменшити негативний вплив на фінансові показники компанії.

Ваше завдання:

- Як ви будете готуватися до переговорів із постачальником? Які фактори (ринкові ціни, економічні умови, поточні контракти) слід врахувати перед тим, як почати переговори?

- Як ви оціните сильні та слабкі сторони вашої позиції в цих переговорах? Які важелі впливу у вас є?

- Яку стратегію ви оберете для переговорів: конфронтаційну, колаборативну чи компромісну? Чому?

- Які питання ви обговорите на переговорах? Наприклад, можете домовлятися про знижки, розстрочку платежів, зміну умов постачання чи переглянути обсяги закупівель.

- Як ви будете реагувати, якщо постачальник наполягатиме на підвищенні цін і не погодиться на ваші пропозиції?

- Якщо в процесі переговорів виникнуть суперечки, як ви будете вирішувати конфлікт? Які методи ви будете застосовувати для досягнення консенсусу або зменшення напруги?

- а) Горизонтальні комунікації
- б) Вертикальні комунікації
- в) Неформальні комунікації
- г) Зовнішні комунікації

3. *Що є ключовим елементом ефективної управлінської комунікації?*

- а) Використання формальних інструкцій
- б) Односторонній потік інформації
- в) Відкритий і двосторонній обмін інформацією
- г) Уникання зворотного зв'язку

4. *Який з наведених етапів є першим у процесі ділових переговорів?*

- а) Встановлення контактів з партнерами
- б) Пошук компромісів
- в) Формулювання цілей переговорів
- г) Оцінка альтернатив

5. *Що таке “активне слухання” у контексті управлінських комунікацій?*

- а) Процес формування відповіді без зосередження на співрозмовнику
- б) Уміння сприймати, розуміти та інтерпретувати повідомлення співрозмовника
- в) Одночасне спілкування з кількома людьми
- г) Використання формальних звітів для передачі інформації

6. *Який з наведених підходів використовується для досягнення компромісу на переговорах?*

- а) Прийняття жорсткої позиції
- б) Уникнення обговорення конфліктних питань
- в) Взаємні поступки та пошук спільних інтересів
- г) Відмова від подальших переговорів

7. *Який з елементів є основним у ділових переговорах?*

- а) Використання технічної термінології
- б) Чітке визначення інтересів і потреб сторін
- в) Уникнення конфліктних тем
- г) Використання непрямих методів комунікації

8. *Яка з наведених перешкод може негативно вплинути на ефективність управлінських комунікацій?*

- а) Чітка структура повідомлення
- б) Використання сучасних засобів зв'язку

- в) Невизначеність і двозначність повідомлень
- г) Постійний зворотний зв'язок

9. Що таке невербальна комунікація?

- а) Процес передачі інформації через мову і текст
- б) Використання жестів, міміки, тону голосу для передачі повідомлень
- в) Передача інформації через офіційні звіти
- г) Використання електронної пошти для обміну інформацією

10. Яке з тверджень найкраще описує ефективного переговорника?

- а) Той, хто завжди дотримується жорсткої позиції
- б) Той, хто знаходить спільні інтереси і готовий до компромісу
- в) Той, хто відмовляється від переговорів у випадку конфлікту
- г) Той, хто не враховує інтереси іншої сторони

Контрольні питання до теми 11

1. Дайте визначення поняттю «комунікація». Чому так важливо встановлювати ефективні комунікації в управлінні?
2. Охарактеризуйте поняття «межа сприйняття інформації».
3. За якими схемами класифікують інформацію в управлінні?
4. Які функціональні служби здійснюють роботу з документацією?
5. Визначте основні джерела інформації менеджера.
6. На які дві великі групи розподілені організаційні комунікації?
7. Що є основним каналом розповсюдження неформальних комунікацій?
8. Охарактеризуйте процес здійснення міжособистісних комунікацій.
9. Як здійснюються міжорганізаційні комунікації?
10. Визначте невід'ємні елементи процесу комунікацій.
11. Які етапи проходить рух інформації в процесі комунікацій?
12. Що перешкоджає ефективним комунікаціям?
13. Опишіть найважливіші правила ефективних комунікацій.

ТЕМА 12. ЗАСТОСУВАННЯ ВЛАДИ Й ОСОБИСТОГО ВПЛИВУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ

Мета формування у здобувачів теоретичного і практичного уявлення про поняття влади та особистісного впливу керівника в управлінні, їх значення для досягнення організаційних цілей.

Завдання – сформулювати у здобувачів уявлення про особливості здійснення управлінського впливу в процесі менеджменту та відмінності у стилях керівництва.

Очікувані результати – оволодіння теоретичними знаннями щодо особливостей застосування влади та особистісного впливу менеджером в залежності від різних виробничих ситуацій та стану організації і колективу.

Завдання до теми 12

Завдання 1. Наведіть приклади застосування п'яти типів влади в організації. Наскільки важливо вміти користуватись кожним із них? Відповідь прокоментуйте.

Влада примусу _____

Влада винагороди _____

Влада співчуття _____

Експертна влада _____

Влада особистості _____

Законна влада _____

Завдання 2. Ознайомтесь із нижче наведеними ситуаціями та визначте, яка форма влади застосована і яким чином діє в різних ситуаціях.

1. Керівник відділу викрив систематичне порушення правил внутрішнього розпорядку з боку працівника та підписав наказ про стягнення штрафу _____

Новий керівник фінансового відділу з'ясував, що підлеглі мають звичку запізнюватись на роботу через те, що так постійно робив попередній керівник. Він не призначив ніяких штрафних санкцій, але впродовж тижня і надалі постійно приходив на роботу вчасно, що змусило більшість працівників змінити свою поведінку _____

Системний адміністратор швидко виправив несправність у роботі бази даних на запит керівника, тим самим було поновлено нормальний режим роботи фінансового відділу _____

2. Запропонований головним менеджером з продажу спосіб підвищення залученості клієнтів (через систему лояльності та нарахування кешбеку за покупки) призвів до високих результатів і зростання прибутку _____

3. Для зниження відсотку плинності кадрів на підприємстві запропоновано систему мотивації, що дозволяє накопичувати преміальні гроші з кожної отриманої зарплати на внутрішньому рахунку. В кінці року ці кошти можуть бути отримані у повному обсязі за умови, а зі зростанням тривалості роботи на підприємстві відсоток відрахувань також зростає _____

Завдання 3. В таблиці наведені стилі керівництва та їхні характеристики. Визначте, які характеристики якому стилю належать (з'єднайте їх лініями), та наведіть приклади керівників відповідного стилю серед відомих менеджерів (не менше 3-х осіб).

Стиль керівництва		Загальна характеристика
Авторитарний		стимулює до діалогу, підвищує ініціативність
		висока швидкість реалізації рішень, в тому числі в критичних ситуаціях
		фактично немає контролю, з часом можлива анархія
		багато сил і ресурсів витрачається на контроль працівників
		максимальна експлуатація ресурсів
Демократичний		повне розкриття творчих можливостей працівників
		довірливі відносини в колективі
		високий ризи прийняття помилкових рішень
		низька швидкість роботи компанії, складний процес узгодження рішень
		рішення приймають не одразу, а після обговорення в колективі
Ліберальний		в колективі виникають неформальні групи та лідери
		ініціатива працівників пригнічується
		низькі вимоги до кваліфікації, важливішою є дисципліна
		єдине джерело ініціативи - працівники
		стовідсотковий контроль виконання
		правила компанії легко використати задля власних амбіцій
		високі вимоги до особистісних і професійних якостей керівників

Зробіть висновок, який стиль, на вашу думку, став би кращим для вас, якби ви очолили одну із компаній, керівників яких навели у прикладах. Відповідь обґрунтуйте _____

Завдання 4. Проаналізуйте ситуації, визначте, який стиль керівництва буде кращим для кожної з них. Прокоментуйте відповіді.

- 1) *Керівництво металургійного підприємства під тиском ринкової економіки та конкурентів приймає рішення про вступ до промислового холдингу, що передбачає поглинання компанії в його структуру. Значних змін в роботі не передбачається, однак, частина колективу має сумніви щодо стабільної роботи в майбутньому, потребує чіткої стратегії і роз'яснень. Який стиль керівництва має обрати керівник і якими повинні бути його дії?*

-
-
-
-
-
-
-
-
- 2) *Керівнику підприємства надійшла скарга від колективу виробничого відділу. Невдоволення викликали наступні дії: систематичне невиконання умов колективного договору (відсутність гарантованих надбавок за небезпечні умови праці та вислугу років), недотримання графіку відпусток (першочергове право на відпустку отримувало керівництво, а вже потім виробничий персонал). Яким чином повинен відреагувати керівник? Який стиль керівництва він має використати?*

3) Підприємство знаходиться під загрозою банкрутства через збій роботи у виробничому та збутовому підрозділах. Продукція виробляється низької якості, неконкурентоздатна. Відділ маркетингу та відділ контролю продаж незадовільно виконують свої обов'язки. Для виправлення ситуації призначено антикризового керівника. Якому стилю керівництва він має надати перевагу?

4) Працівники відділу розробки програмного забезпечення звернулись до керівництва з проханням надати їм тимчасово гнучкий робочий графік, оскільки вони планують відвідати тренінгову програму відомого фахівця у їхній галузі, безкоштовну участь у якій вони виграли на основі грантового забезпечення ІТ-сфери регіону. Чи повинен керівник піти на поступки? Який стиль керівництва доречний в цій ситуації?

5) Керівник підприємства на нараді підняв питання про реорганізацію підрозділів, навіть за рахунок скорочення персоналу, наголосивши, що вже розроблено методику оцінки продуктивності праці та рішення щодо звільнення буде прийматись на основі цих показників. Пропозиція отримала категоричне неприйняття більшістю працівників і під тиском їх аргументів було погоджено відкласти реорганізацію та зосередитись на інших можливостях. Який стиль керівництва при цьому мав місце?

Завдання 5. Поміркуйте над тим, чи схильні ви користуватись психологічними маніпуляціями з метою досягнення поставлених цілей. Прокоментуйте, чи допустимі подібні маніпуляції на роботі, і яким чином можна їм протидіяти, якщо вони направлені на вас як керівника? _____

Ситуаційна вправа до теми 12

Ви — новопризначений керівник департаменту маркетингу в великій компанії, яка готується до запуску нової лінії продуктів. Ваш попередник залишив компанію після низки конфліктів зі співробітниками, і тепер у відділі панує недовіра до керівництва. Багато працівників скептично ставляться до нових змін, а деякі неохоче сприймають ваші ініціативи. Вам необхідно здобути повагу та довіру команди, використовувати свою владну позицію й особистий вплив для налагодження роботи та досягнення стратегічних цілей, а також об'єднати колектив, мотивувати співробітників і вплинути на їхню поведінку, щоб забезпечити успішний запуск нового продукту.

Ваше завдання:

- Які типи влади (наприклад, формальна влада, експертна влада, референтна влада) ви маєте в цій ситуації? Як би ви оцінили свою початкову позицію щодо впливу на команду?
- Які джерела особистого впливу ви б використали, щоб зміцнити свій авторитет і довіру команди?
- Як ви плануєте взаємодіяти з командою, щоб знизити рівень напруженості та недовіри? Які перші кроки ви б зробили для встановлення позитивної атмосфери?

- в) Встановлення правил і нормативів для підлеглих
- г) Процес розробки стратегії

2. Який з наведених видів влади заснований на позиції керівника в організаційній структурі?

- а) Влада примусу
- б) Легітимна влада
- в) Експертна влада
- г) Харизматична влада

3. Що таке експертна влада?

- а) Влада, заснована на здатності контролювати ресурси
- б) Влада, заснована на знаннях, компетенції та досвіді керівника
- в) Влада, заснована на страху та покараннях
- г) Влада, заснована на особистій привабливості керівника

4. Який вид влади заснований на здатності винагороджувати працівників?

- а) Примусова влада
- б) Влада винагороди
- в) Легітимна влада
- г) Харизматична влада

5. Що таке харизматична влада керівника?

- а) Влада, що походить від формальної позиції в організації
- б) Влада, що базується на особистій привабливості та здатності надихати інших
- в) Влада, що використовується для примусу та контролю
- г) Влада, що залежить від доступу до ресурсів

6. Який з видів впливу найчастіше використовується для підтримання дисципліни через страх покарання?

- а) Легітимний вплив
- б) Примусовий вплив
- в) Експертний вплив
- г) Вплив винагороди

7. Що є основою особистого впливу керівника на підлеглих?

- а) Його формальна позиція в організації
- б) Його знання, авторитет і відносини з підлеглими
- в) Його здатність встановлювати правила
- г) Його контроль за ресурсами

8. Яке з наведених тверджень є правильним щодо влади винагороди?

- а) Вона використовується для контролю за поведінкою через страх
- б) Вона базується на знаннях і досвіді керівника
- в) Вона заснована на здатності надавати матеріальні чи нематеріальні винагороди
- г) Вона пов'язана з особистими якостями керівника

9. Як називається здатність керівника впливати на інших через свою експертність?

- а) Легітимна влада
- б) Харизматична влада
- в) Експертна влада
- г) Примусова влада

10. Який з методів впливу сприяє довгостроковому мотивуванню підлеглих?

- а) Використання винагород і визнання
- б) Примус і покарання
- в) Харизматичний вплив без врахування потреб працівників
- г) Формальне розпорядження без пояснення причин

Контрольні питання до теми 12

1. Що таке влада? Чи можливо здійснювати управління без неї?
2. Охарактеризуйте відмінності між формальною та неформальною владою.
3. Які характеристики керівника здійснюють безпосередній вплив на оточуючих?
4. Чи потрібен керівнику авторитет та як його набути?
5. Які методи керівного впливу вам відомі?
6. Які типи людей не піддаються керівному впливу?
7. Що таке стиль управління?
8. Яка теорія мотивації лежить в основі авторитарно-демократичного діапазону управління?
9. В чому полягає континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта?
10. Охарактеризуйте ситуаційну модель управління Фідлера.
11. Які стилі керівництва характерні для моделі «шлях-мета»?
12. Від чого залежить ефективність окремих стилів керівництва?

ТЕМА 13. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА ВИБІР ВЛАСНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

Мета - формування у здобувачів глибоких теоретичних знань та умінь застосовувати теорії керівництва і лідерства на практиці.

Завдання – визначити різницю між керівником та лідером, а також можливості поєднання цих двох ролей, сформулювати уявлення про лідерські стилі.

Очікувані результати – оволодіння класичними та сучасними підходами до визначення стилю керівництва і лідерства, їх ефективності; набуття навичок розвитку лідерських якостей.

Завдання до теми 13

Завдання 1. Ознайомтесь із наведеними нижче прикладами поведінки працівника. Визначте, чи є ця людина керівником підрозділу, неформальним лідером або керівником і лідером одночасно. Відповідь прокоментуйте.

Він відрізнявся особливою, немов магичною, посмішкою, що для кожного, з ким би він не спілкувався, мала своє значення. Щира, відкрита – для тих, кого він поважав та кого завжди був радий бачити. Легка, напівпримітна – для тих, кого хотів підбадьорити та залишити їхні відносини в секреті. Тонка, вовча усмішка – для ворогів, що завжди відчували у ній силу та мимоволі починали тремтіти від страху. Такий він був – сильний, впевнений у собі, за яким готові були піти майже всі, і навіть ті, хто люто його ненавидів. В реалі реалі, так і сталося – він пішов, і ціла медіа імперія пала.

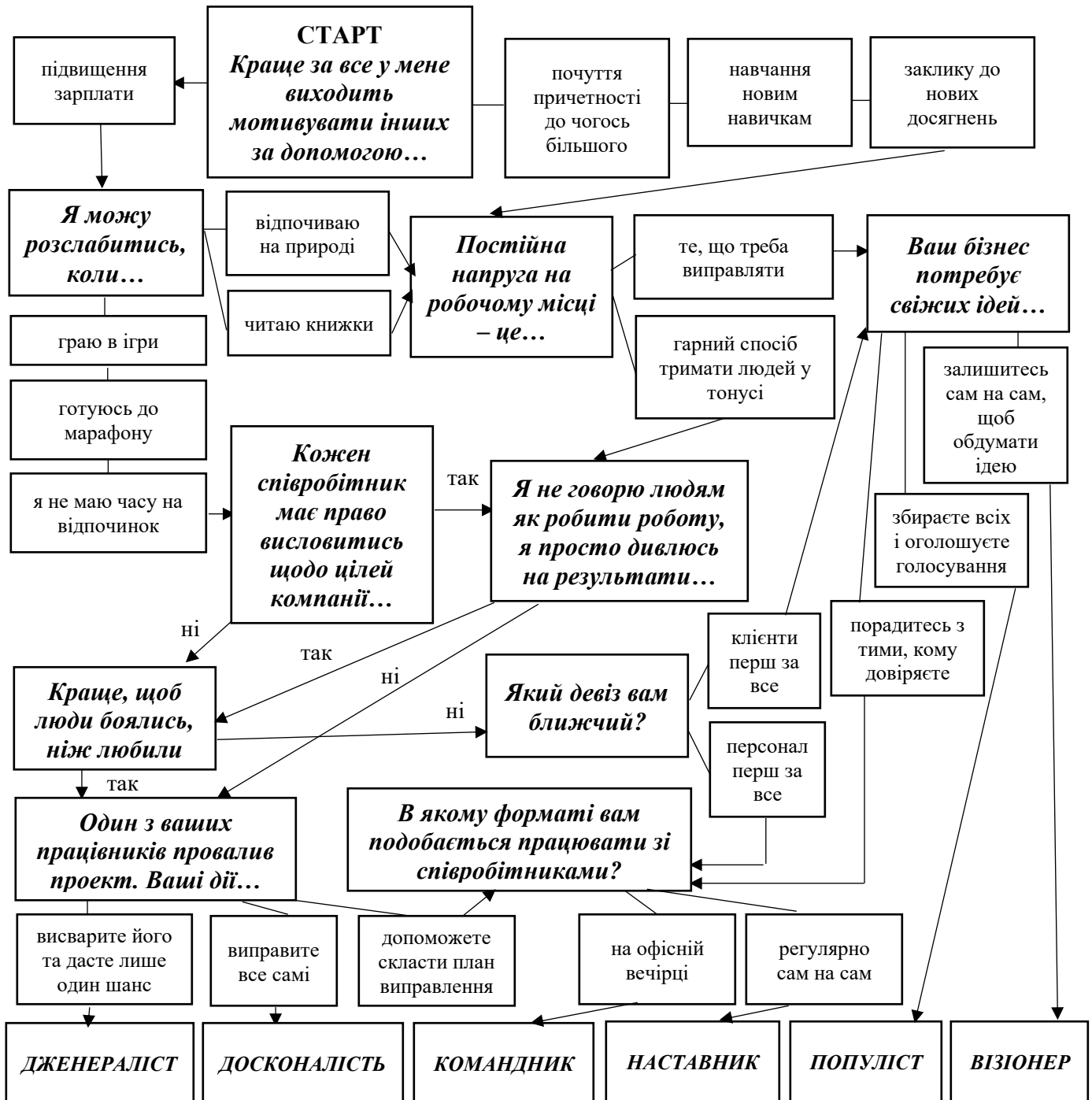
Нарада була нудною і затягнутою. Кожен день ми з Джоном пересилуючи себе приходили о 8:00 у велику залу для нарад, та слухали цей нескінченний потік інформації про те, якою успішною може бути компанія, якщо ми підвищимо обсяг продажів, введемо новий продукт на ринок, збільшимо ефективність бюджетів тощо. Джон пробував кілька разів задати питання босові про те, що ж конкретно ми повинні для цього робити, бо ми дійсно хотіли б усього цього досягти, але це викликало лише його гнів і особисту образу на Джона, тому кілька днів поспіль бос не розмовляв із ним та при згадуванні імені Джона іншими саркастично жартував про його низький рівень інтелекту. Разом з колегами ми пили каву на ланчі та обговорювали свій план дій на сьогоднішній день. Джон жартував та усміхався.

Сарказм боса ніколи не заважав йому, але лише підбадьорював і сьогодні ми разом створили ідею нового продукту. Ми відчували, що цей продукт буде успішним.

Завдання було складним і ми всі розуміли, що часу обмаль, доведеться працювати понаднормово та скоріш за все, ми закінчимо цей проект фізично і ментально виснаженими. Але ми були згодні на це, ми вірили, що здатні побороти будь-які проблеми і головне – перемогти недобросовісних конкурентів. Коли ми вранці прийшли на роботу, Реймонд вже сидів у своєму кабінеті. Він виглядав свіжим і натхненним, і увесь ніби світився від радості. На дошці було розписано завдання для кожного, і ми заходили в кабінет, отримували від Реймонда кілька пояснень щодо виконання, чашку свіжої кави та смачне печиво – він завжди зазначав, що на голодний шлунок жодна креативна ідея не приходила. Вечері ми підводили підсумки, вечеряли лазанью, що привезла його жінка, та відчували, ніби ми одна, справжня корпоративна родина.

У нього була проблема. Він ставав дедалі успішнішим з кожним нововведенням, яке впроваджував. Популярність нової моделі автомобіля змінила його уявлення про її масове виробництво, і тепер, орієнтуючись на попит, він налаштував роботу своєї команди таким чином, що той самий обсяг працівників був здатен вдвічі, а то і втричі збільшити власну продуктивність. Удосконалення конвеєрної стрічки в той же час вимагало від працівників і більш високого рівня відповідальності, і за умови, що заробітна плата на думку працівників зростає недостатньо, вони почали масово звільнятися. Він вирішив цю проблему радикально: на ранок у місцевій газеті вийшло оголошення про суттєві зміни в організації робочого процесу. Тепер робочі отримали гнучкий робочий графік, три зміни, збільшення заробітної плати вдвічі та безкоштовне навчання. До вечора цього ж дня завод знову запрацював на повну потужність.

Завдання 2. Пройдіть тестування на визначення свого стилю лідерства. В зоні коментарів визначте, які риси вам необхідні для застосування цього стилю під час здійснення керівництва і яку компанію ви могли б очолити.





Дженераліст – керують згори вниз, негнучкі, але чудово справляються з кризами, гарно можуть підняти бойовий дух колективу. Уважні до деталей. Оточують себе командниками, тими, хто може знайти підхід до колективу, не керують напругу. Двічі подумайте, перш ніж *відхилити ідею іншого*.



Досконалість – націлені на високі досягнення, працелюбні, тому досить вимогливі до інших. Встановлюють високі стандарти якості і слугують прикладом, однак відчують проблему із оточенням та визнанням досягнень інших. Оточують себе наставниками або тими, хто допомагає співробітникам зрозуміти, як досягати цих стандартів, та командниками, які допомагають утримувати командний дух. Двічі подумайте, перш ніж *брати під контроль проекти інших людей*.



Командник – налагоджують міцні стосунки із співробітниками і дають їм багато волі. Заохочують відкрите спілкування та лояльність, але можуть допускати низьку дисциплінованість та продуктивність. Оточують себе досконалістями, які задають високі стандарти, та дженералістами, що зосереджуються на деталях. Двічі подумайте, перш ніж *занадто вихвалити*.



Наставник – заохочує співробітників звертатись до довготривалих цілей, допомагає досягати успіху, але можуть відчувати проблеми із фокусуванням на роботі. Оточують себе самомотивованими досконалістями та дженералістами, які задають високі стандарти, та дженералістами, що ефективно справляються з кризами. Двічі подумайте, перш ніж *приділяти багато уваги співробітникам, що відкидають наставництво*.



Популіст – будує корпоративну культуру, де цінують людські відносини і застосовують демократичні принципи управління. Можуть страждати невпевненістю. Оточують себе візіонерами із сильними ідеями. Двічі подумайте, перш ніж *скликати нову нараду*.



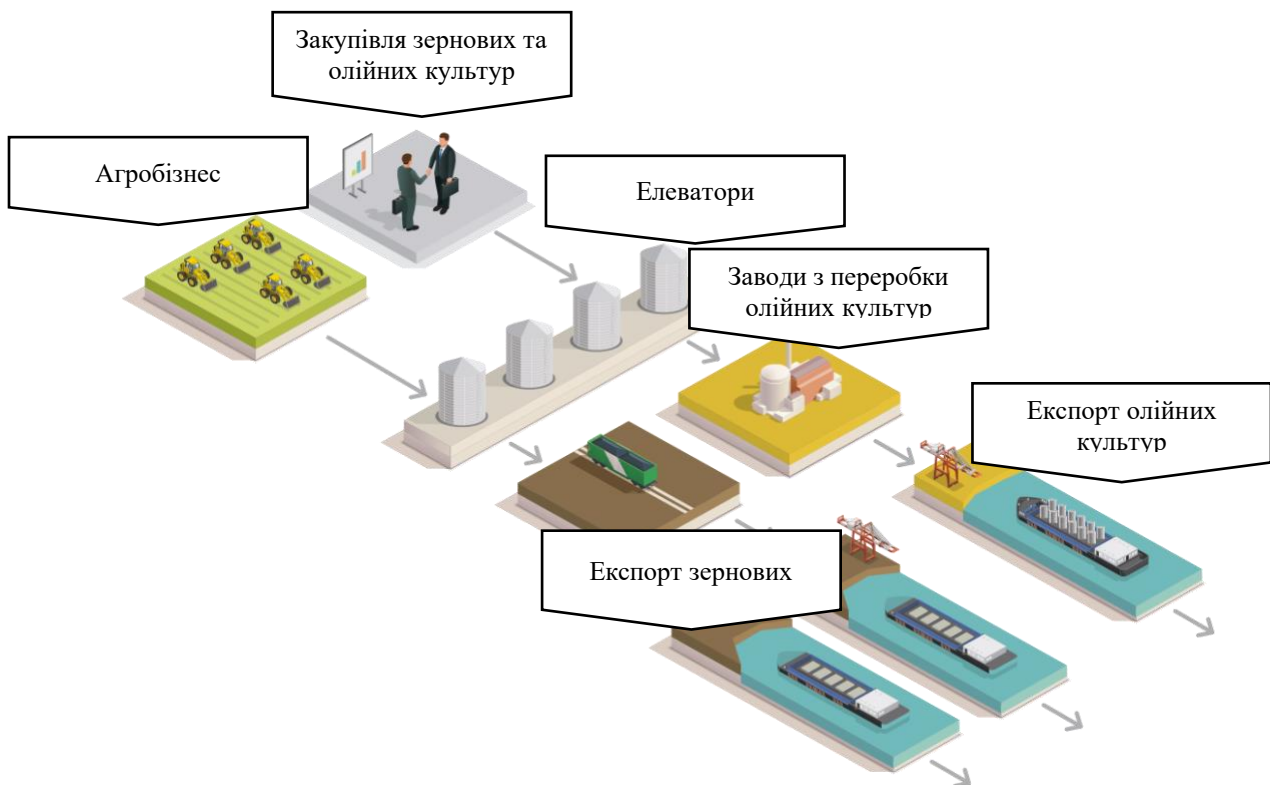
Візіонер – міркують масштабно, встановлюють зрозумілі стандарти і чудово роз'яснюють людям ідею та загальну місію. Можуть виявитись доволі охочими до влади. Оточують себе командниками, які слідкують, щоб у прагненні до високих ідей не були забуті потреби звичайних працівників. Двічі подумайте, перш ніж *показувати розумним людям, що працюють на вас, наскільки ви самі розумні*.

Висновок

Завдання 3. Відповідно до концепції сучасного лідерства (атрибутивне, харизматичне, перетворююче) охарактеризуйте можливості застосування їх на робочому місці вашої мрії. Що ви особисто вкладаєте у сутність цих концепцій? Чому сьогодні вже недостатньо застосовувати лише автократично-демократичний діапазон управління?

Завдання 4. Охарактеризуйте концепцію зміни лідерства в процесі управління. Визначте, з яких причин відбувається зміна парадигми лідерства в особистому стилі управління керівника і на рівні організації. Відповідь прокоментуйте та наведіть приклад _____

Завдання 5. Нижче наведена бізнес-модель роботи відомого українського агрохолдингу. Орієнтуючись на представлену схему запропонуйте своє бачення лідера, який очолює цей холдинг, які риси йому необхідні, щоб представлена схема працювала без порушень.



Риси лідера компанії

Ситуаційна вправа до теми 13

Ви — керівник проектної команди в технологічній компанії, яка займається розробкою програмного забезпечення. Вам доручено важливий проект зі створення нового продукту для одного з найбільших клієнтів компанії. Термін виконання проекту дуже стислий, а вимоги клієнта змінюються на ходу, що ускладнює роботу команди. Декілька ключових членів команди виглядають демотивованими через великий обсяг завдань і тиск дедлайнів. Водночас є працівники, які намагаються уникати відповідальності та не проявляють ініціативу.

Вам необхідно забезпечити ефективну роботу команди, зберігаючи високу мотивацію та продуктивність. Ви також маєте визначити свій стиль управління, який допоможе досягти успіху в проекті.

Ваше завдання:

- Як ви оціните поточну ситуацію в команді? Які проблеми або виклики в роботі команди ви бачите?
- Які особисті лідерські якості (наприклад, рішучість, емпатія, вміння мотивувати) вам потрібно проявити для ефективного управління командою?
- Який стиль управління (авторитарний, демократичний, ліберальний чи ситуаційний) ви вважаєте найбільш доречним у цій ситуації? Чому?
- Як би ви адаптували свій стиль лідерства залежно від особливостей команди та проекту?
- Як ви будете мотивувати команду, враховуючи стислі терміни і зміни у вимогах клієнта? Які інструменти мотивації ви будете використовувати для працівників, які втратили інтерес до проекту?
- Які лідерські стратегії ви застосуєте на останньому етапі проекту, щоб гарантувати своєчасне завершення і забезпечити високу якість результату?

Підказки: враховуйте індивідуальні потреби та мотиви кожного члена команди, щоб адаптувати стиль лідерства, використовуйте ситуаційний підхід до управління, коли стиль лідерства змінюється залежно від етапу проекту або стану команди.

г) Ситуативний стиль

3. Що характеризує демократичний стиль управління?

- а) Повний контроль і централізація влади у керівника
- б) Участь підлеглих у процесі прийняття рішень та колективне обговорення
- в) Уникання прийняття рішень та делегування відповідальності
- г) Вплив на підлеглих через жорсткі санкції

4. Який стиль управління передбачає мінімальне втручання керівника у процеси в організації?

- а) Авторитарний стиль
- б) Демократичний стиль
- в) Ліберальний стиль
- г) Харизматичний стиль

5. Яка з наведених характеристик найкраще відповідає авторитарному лідеру?

- а) Спонування до колективного обговорення
- б) Прийняття рішень одноосібно та контроль за їх виконанням
- в) Повна довіра підлеглим і відсутність контролю
- г) Орієнтація на потреби команди

6. Який стиль управління найкраще підходить для ситуацій, коли потрібне швидке ухвалення рішення?

- а) Ліберальний стиль
- б) Авторитарний стиль
- в) Демократичний стиль
- г) Пасивний стиль

7. Що таке ситуативне лідерство?

- а) Лідерство, яке змінюється залежно від потреб організації та ситуації
- б) Постійне прийняття рішень на основі колективної думки
- в) Використання жорстких заходів для досягнення цілей
- г) Відсутність прийняття рішень у важких ситуаціях

8. Який з наведених факторів найсильніше впливає на вибір стилю управління?

- а) Особисті уподобання керівника
- б) Ступінь компетентності працівників та ситуація в організації
- в) Вік і досвід працівників
- г) Тип організаційної культури

9. Який з наведених стилів управління забезпечує найбільшу автономію для працівників?

- а) Авторитарний стиль
- б) Демократичний стиль
- в) Ліберальний стиль
- г) Ситуативний стиль

10. Який з наведених лідерських стилів найбільше сприяє мотивації і залученості працівників?

- а) Ліберальний стиль
- б) Авторитарний стиль
- в) Демократичний стиль
- г) Харизматичний стиль

Контрольні питання до теми 13

1. За допомогою чого здійснюється керівництво? На чому засноване лідерство?
2. Які елементи забезпечують ефективне керівництво?
3. Прокоментуйте різницю між поведінкою керівника та лідера в організації.
4. Які чотири основні підходи виокремлюють в теорії керівництва та лідерства?
5. Що лежить в основі теорії особистісних рис?
6. Які підходи до визначення стилю керівництва відносяться до біхевіористичної теорії?
7. Охарактеризуйте сучасні концепції лідерства.
8. Чи можна навчитись лідерству?
9. Які риси притаманні для українських лідерів та менеджерів?

ТЕМА 14. УПРАВЛІННЯ КРИЗЬ ВИКЛИКИ: КРИЗИ, КОНФЛІКТИ, ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ

Мета – оволодіння комплексом знань і уявлень щодо здійснення управління кризь виклики кризових явищ, виникнення організаційних конфліктів, емоційного вигорання працівників та розробки дієвих стратегій їх вирішення.

Завдання – сформулювати уявлення про причини виникнення криз, конфліктів та їх основні види, а також можливості застосуванні різноманітних методик управління конфліктами, попередження емоційного вигорання, подолання кризових явищ.

Очікувані результати – застосування методів та стратегій управління конфліктами в організаціях, формування базових компетентностей конфлікт-менеджера, антикризового менеджера.

Завдання до теми 14

Завдання 1. Ознайомтесь із конфліктною ситуацією, що виникла в торговельній мережі з продажу смартфонів та інших засобів зв'язку. Визначте, який це тип конфлікту, з приводу чого він виник та хто виступає джерелом конфлікту. Подумайте, яку стратегію управління конфліктом вибрали сторони та обґрунтуйте чому і чи були в них інші більш вірні альтернативи.

Власники торговельної мережі «Goodwin» з метою змусити постачальника техніки Samsung збільшити відсоток винагороди за продаж товарів цієї торговельної марки почали переставляти окремі одиниці їхнього товару на задній план. Така політика спрацювала у них нещодавно із представниками компанії Хіоті, підвищивши оплату праці продавців магазину в середньому на 10-15%. Однак, сильний юридичний відділ представництва Samsung не погодився із порушенням правил ведення торгівлі і під загрозою подачі судового позову та припинення постачання продукції висунув вимоги до власників торговельної мережі у вигляді змін у договорі постачання. За цим договором додаткова винагорода торговому персоналу нараховуватиметься лише в тому випадку, якщо обсяги продажів Samsung за означений період будуть вищими за обсяги продажів інших торговельних марок. Компанія відмовилась підписувати договір, виграла суд, але понесла витрати на судові процедури та втратила надійного постачальника техніки. Пізніше відновити поставки оригінальної техніки Samsung напряду їм так і не вдалось.

Завдання 2. Ознайомтесь із наведеними нижче ситуаціями. Визначте тип і причину конфлікту.

1. Менеджер середньої ланки вирішує на вихідні поїхати з родиною на відпочинок. Але в п'ятницю вдень вона дізнається від директора підприємства про невідкладні справи, які вона повинна вирішити до понеділка.

2

2. Між двома бухгалтерами підприємства виник конфлікт з приводу того, хто повинен скласти звіт за підсумками фінансового року для керівництва. У посадових інструкціях фахівців відмітки про необхідність виконання цього завдання немає, воно поступило від керівника у вигляді письмового звернення в корпоративній пошті. В копії стояли обидва фахівці.

3. Керівнику виробничого підрозділу від безпосереднього керівника надійшла вказівка нарощувати випуск продукції, а керівник з управління якістю наполягає на необхідності підвищення її якості шляхом уповільнення виробничого процесу. Керівник вирішує порадитись із своїми підлеглими і приймає рішення на основі їхньої думки.

4. Агент з продажу розглядає хабар як абсолютно неетичний та неприйнятний спосіб взаємодії, але керівництво дає йому зрозуміти, що продаж повинен відбутися за будь-яких умов, а клієнти непрозоро натякають на таку можливість.

5. Один з працівників відділу маркетингу намагається підвищити власний заробіток за рахунок понадурочної роботи або перевиконання плану і обсягу робіт. Він не одружений і має достатньо вільного часу. Щоб приділяти його роботі. Інші представники колективу розглядають подібну поведінку як „негативну” та „підлабузництво”.

6. Керівником акціонерного підприємства запроваджені грошові штрафні санкції у випадку запізнення на роботу для всіх працюючих. Такі заходи викликали категоричне неприйняття колективу.

Завдання 3. Уявіть ситуацію, в якій ви маєте прийняти рішення щодо призначення на посаду нового керівника відділу продажів. Ознайомтесь із ситуацією та складіть план розмови із підлеглими після того, як зробите вибір. Які аргументи ви будете наводити, щоб уникнути виникнення конфлікту? Які конфлікти взагалі можуть виникнути у цій ситуації? Перерахуйте їх.

У вас є два кандидати, кожному з яких ви запропонували вирішити розрахункове, аналітичне та творче завдання. Перший чудово справився з розрахунками, навів факти та обґрунтування, здійснив аналітику, але зовсім не зміг застосувати творчий підхід, хоча креативність є важливим компонентом роботи на новій посаді. Цей кандидат давно працює у вашій компанії у економічному відділі та зарекомендував себе як відповідальний, чесний та

інноваційних рішень. Успіх компанії значною мірою залежав від швидкої комунікації між відділами, спільних обговорень та взаємодії між командами.

З початком пандемії уряд країни запровадив жорсткий карантин, змушуючи компанію швидко перейти на віддалений формат роботи. Це стало великим викликом для «TechSolutions», оскільки:

- віддалена робота не була повністю організована. IT-інфраструктура не була готова до того, щоб всі працівники одночасно працювали з дому.*
- продуктивність співробітників різко знизилася через брак чіткої комунікації, технічні проблеми та складність адаптації до нових умов.*
- деякі ключові клієнти почали відмовлятися від послуг компанії через скорочення бюджетів або призупинення проєктів, викликаних економічною кризою, що погіршилася через пандемію.*
- психологічний стан працівників постраждав через стрес, викликаний пандемією, страх за здоров'я, невизначеність та роботу в ізоляції, що призвело до емоційного вигорання.*

Через ці проблеми компанія опинилася під загрозою втрати важливих клієнтів та зниження доходів. У керівництва з'явився ризик масових звільнень або навіть скорочення бізнесу.

Оцінка прийнятого рішення _____

Ситуаційна вправа до теми 14

Ви — керівник відділу розробки програмного забезпечення в логістичній компанії. Останні кілька місяців команда працює над великим і складним проєктом для ключового клієнта. Проєкт постійно стикається з труднощами, що збільшують робоче навантаження на команду, і дедлайни постійно скорочуються. Через це рівень стресу серед співробітників зростає, а моральний стан погіршується.

Останнім часом ви помітили кілька проблем: декілька членів команди конфліктують між собою через різні підходи до вирішення задач, деякі працівники почали працювати менш продуктивно, а інші — відверто висловлюють своє незадоволення обсягом роботи, кілька працівників виглядають емоційно вигорілими, що негативно впливає на їхню ефективність.

Тестові питання до теми 14

1. *Що таке управління кризами?*
- а) Процес впровадження нових технологій
 - б) Планування та реагування на непередбачувані події, що можуть негативно вплинути на організацію
 - в) Створення нових ринків збуту
 - г) Управління кадровими ресурсами
2. *Який з наведених етапів є першим у процесі управління кризою?*
- а) Оцінка ризиків
 - б) Прийняття рішення про зміну стратегії
 - в) Планування заходів з відновлення
 - г) Вивчення ринкових умов
3. *Що таке конфлікт в організації?*
- а) Незгода між працівниками щодо робочого процесу або взаємодії
 - б) Конкуренція між різними організаціями
 - в) Підвищення кваліфікації працівників
 - г) Впровадження нових технологій у виробництво
4. *Який з методів вирішення конфліктів передбачає залучення третьої сторони для медіації?*
- а) Уникнення
 - б) Компроміс
 - в) Арбітраж
 - г) Співпраця
5. *Що таке емоційне вигорання?*
- а) Фізичне виснаження через перевантаження роботою

б) Поступова втрата мотивації, енергії та продуктивності через стресові умови праці

в) Перевищення планових показників виробництва

г) Підвищення рівня відповідальності на робочому місці

6. Яка з наведених причин найчастіше призводить до емоційного вигорання працівників?

а) Недостатня оплата праці

б) Тривала робота в стресових умовах без належної підтримки

в) Наявність конфліктів між працівниками

г) Відсутність кар'єрного росту

7. Який стиль управління найчастіше призводить до зростання конфліктів в організації?

а) Демократичний стиль

б) Авторитарний стиль

в) Ліберальний стиль

г) Ситуативний стиль

8. Які з наведених методів є найефективнішими для запобігання емоційному вигоранню?

а) Посилення контролю за працівниками

б) Забезпечення балансу між роботою та особистим життям, підтримка з боку керівництва

в) Збільшення робочих завдань

г) Ігнорування стресових сигналів працівників

9. Яка стратегія управління кризами допомагає зменшити вплив непередбачуваних подій?

а) Уникнення конфліктів

б) Підготовка кризових планів і сценаріїв заздалегідь

в) Ігнорування загроз, доки вони не стануть реальними

г) Делегування всіх обов'язків працівникам

10. Що таке співпраця як метод вирішення конфліктів?

а) Процес, коли одна сторона підкоряється іншій

б) Спільний пошук рішення, яке задовольнить інтереси всіх сторін

в) Уникнення конфліктних ситуацій

г) Прийняття рішення одноосібно керівником

Контрольні питання до теми 14

1. В чому полягає сутність вирішення кризових ситуацій в організації?
2. Чому переважно виникають трудові конфлікти?
3. Які конфлікти виникають в організаціях і як вони проявляються?
4. Які типи конфліктів вам відомі? Що лежить в основі їх типологізації?
5. Дія яких чинників спричиняє виникнення конфліктів?
6. В чому полягає різниця між конструктивним та деструктивним конфліктом?
7. Охарактеризуйте наслідки різних типів конфлікту.
8. Чому необхідно здійснювати управління конфліктами?
9. Які дві групи методів управління конфліктною ситуацією вам відомі?
10. В яких випадках слід застосувати кожен з 5 стратегій вирішення конфліктів?
11. З яких причин виникає емоційне вигорання та як його розпізнати?

ТЕМА 15. ПРОВІДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ

Мета – визначення особливостей формування та розвитку систем менеджменту різних країн світу.

Завдання – сформулювати загальне уявлення про системи американського та японського менеджменту, а також системи управління організаціями інших країн світу; визначити характерні риси сучасних українських менеджерів та управління.

Очікувані результати – чітке розуміння особливостей застосування різних систем управління в світовому та українському вимірі, уміння оцінювати ефективність існуючих систем та самостійно обирати найбільш дієві інструменти менеджменту у професійній роботі.

Завдання до теми 15

Завдання 1. Орієнтуючись на відмінності між існуючими класичними моделями здійснення управління в різних країнах світу заповніть таблицю.






Таблиця – *Особливості та критерії оцінки менеджменту різних країн світу*














Критерії	Японія	США	Німеччина	Україна
Критерії професійної компетенції				
Вимоги до просування				
Цілі фірми				
Кадрова політика				
Оплата праці				
Філософія фірми				
Організація виробництва і праці				
Стимулювання працівників				
Фінансова політика				

Завдання 2. Як відомо, японська модель ведення бізнесу заснована на принципах максимально ефективного використання ресурсів і досягнення найвищого рівня якості. На яких принципах базується ця система? Перерахуйте ці принципи та прокоментуйте їхню значущість.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Завдання 3. Нижче наведено 20 американських компаній, що мають представництва в Україні та працюють на засадах американського менеджменту. Відповідно до свого списку в групі оберіть одну з компаній та охарактеризуйте основні принципи менеджменту та їхню роботу в Україні. Прокоментуйте, які складові їхньої роботи, притаманні саме американській моделі, можна було б застосовувати на подібних українських підприємствах.

1		<i>CITIGROUP</i> , СІТІБАНК Україна
2		<i>GENERAL ELECTRIC</i> , ДЖИІ Україна
3		<i>MICROSOFT</i> , МАЙКРОСОФТ Україна
4		<i>ALPHABET</i> , GOOGLE Україна
5		<i>IBM</i> , IBM Ukraine

6		<i>PROCTER&GAMBLE</i> , PROCTER&GAMBLE Україна
7		<i>PFIZER</i> , PFIZER Ukraine
8		<i>INTEL</i> , INTEL Ukraine
9		<i>CISCO SYSTEMS</i> , CISCO Ukraine
10		<i>ORACLE</i> , ORACLE Ukraine
11		<i>PEPSICO</i> , PEPSICO Ukraine
12		<i>COCA-COLA</i> , COCA-COLA Ukraine
13		<i>HONEYWELL INTERNATIONAL</i> , HONEYWELL Ukraine
14		<i>UNITED PARCEL SERVICE</i> , UKRAINIAN PARCEL SERVICE
15		<i>METLIFE</i> , METLIFE Ukraine
16		<i>PHILIP MORRIS INTERNATIONAL</i> , PHILIP MORRIS Ukraine
17		<i>3M</i> , 3M Україна
18		<i>MONDELEZ INTERNATIONAL</i> , МОНДЕЛІС Україна

проблем: продуктивність знизилася через застаріле обладнання та методи виробництва, конкуренти почали випускати нові продукти, що швидко завоювали частину ринку, на якому працює «EcoPro», мотивація працівників також значно знизилася через відсутність чіткої стратегії розвитку і недостатню увагу до інновацій, внутрішні процеси у компанії є малоефективними: відділи часто працюють в ізоляції, немає чіткого планування та координації між різними рівнями менеджменту.

Після вашого призначення керівництво вимагає, щоб ви швидко розробили стратегію відновлення компанії, взявши до уваги провідний управлінський досвід, зокрема: (1) використання передових методів управління, таких як Lean-менеджмент або Agile, (2) впровадження технологічних інновацій для підвищення ефективності виробництва, (3) підвищення мотивації персоналу і розвиток їхніх навичок.

Ваше завдання:

- Які першочергові проблеми ви б ідентифікували в компанії на основі наданої інформації?
- Який з передових управлінських підходів (Lean, Agile, Six Sigma тощо) ви б застосували для вирішення проблем продуктивності? Як цей метод допоможе оптимізувати процеси?
- Як ви плануєте інтегрувати нові управлінські методики в роботу відділів, щоб покращити їхню взаємодію та координацію?
- Які технологічні рішення (автоматизація, впровадження нових систем управління виробництвом тощо) ви будете пропонувати для оновлення виробничого процесу? Як це вплине на продуктивність?
- Як ви будете мотивувати працівників, які втратили віру в перспективи компанії? Які інструменти мотивації (наприклад, матеріальні винагороди, кар'єрний розвиток, навчання) ви б використали?
- Як ви плануєте відновити позиції «EcoPro» на ринку і повернути конкурентоспроможність?

Підказки: враховуйте, що застосування передових управлінських підходів вимагає від керівника адаптації до умов конкретної компанії, пам'ятайте про досвід американського та японського підходів, особливості їх застосування, звертайте увагу на довгострокові наслідки управлінських рішень, щоб забезпечити стійкий розвиток компанії.

Відповідь

г) Висока роль профспілок та державного регулювання

4. Який з елементів є характерним для американської моделі управління?

- а) Широке делегування повноважень на всіх рівнях
- б) Постійна ротація працівників між відділами
- в) Орієнтація на прибуток і швидке досягнення результатів
- г) Мінімальне залучення працівників до прийняття рішень

5. Яка модель управління найбільше зосереджується на гармонії у відносинах між працівниками та керівництвом?

- а) Американська
- б) Японська
- в) Європейська
- г) Канадська

6. Який аспект японського управлінського досвіду отримав популярність у всьому світі?

- а) Пожиттєве наймання та концепція “кайдзен” (постійне вдосконалення)
- б) Максимальна централізація управління
- в) Відсутність зворотного зв’язку між керівництвом і працівниками
- г) Жорстке планування без можливості змін

7. Що відрізняє європейський підхід до управління від американського?

- а) Фокус на короткостроковій перспективі
- б) Більший акцент на соціальну відповідальність і стійкість
- в) Індивідуальна конкуренція між працівниками
- г) Мінімальне державне регулювання

8. Як в японській моделі управління мотивують працівників?

- а) Використання високих матеріальних винагород за досягнення цілей
- б) Орієнтація на пожиттєву зайнятість і стабільність
- в) Постійна зміна робочих місць для отримання нового досвіду
- г) Відсутність колективної відповідальності

9. Яка характеристика є ключовою для європейського управлінського підходу?

- а) Жорстке дотримання інструкцій і розпоряджень
- б) Гнучкість у прийнятті рішень та орієнтація на довгострокові інтереси
- в) Висока централізація та авторитаризм
- г) Повна відсутність впливу держави на бізнес

10. Яке твердження найкраще описує американську модель управління?

- а) Прийняття рішень переважно на основі консенсусу
- б) Орієнтація на швидке досягнення фінансових результатів та індивідуальні успіхи
- в) Постійне вдосконалення процесів без фокусу на прибуток
- г) Фокус на стабільності та уникненні ризиків

Контрольні питання до теми 15

1. Які характерні риси притаманні американському менеджменту?
2. Чому американський менеджмент тяжіє до стратегічного управління?
3. Які форми залучення працівників до управління характерні для американської моделі?
4. Визначте складові американського управління цілями, персоналом, відносинами та змінами.
5. Що визначає значну успішність японської моделі управління?
6. Яке значення має поняття «гирі» в поведінці японських менеджерів?
7. Охарактеризуйте шість ознак японського управління за Х. Йосікарою.
8. Чим відрізняється стратегія японського менеджменту в сфері управління персоналом?
9. Як відрізняються системи менеджменту інших країн?
10. Яку характеристику можна дати сучасному українському менеджменту?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Стилї хорошого і поганого менеджменту. Вид-во «Наш формат». 2020. 224 с.
2. Апело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. К.: Фабула, 2019. 432 с.
3. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. 2022. 646 с.
4. Батирєв М. Складні підлеглі. Київ: Фабула. 2021. 224 с.
5. Бей Г.В., Вовк І.С. Особливості реалізації функції контролю в системі лідерства, орієнтованого на завдання. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 40-43.
6. Бей Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. Економіка та організація управління. 2022. №3(47). С. 31-40.
7. Бей Г., Синиченко А. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство, 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>
8. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Київ: Наш Формат. 2023. 432 с.
9. Гербен Б., Пітерсма П. 25 ключових моделей управління. Вид-во «Фабула». 2020. 208 с.
10. Друкер П. Виклики менеджменту для ХХІ століття. Київ: КМ БУКС, 2020. 240 с.
11. Друкер П. Ефективний керівник. Київ: КМ Букс. 2020. 288 с.
12. Кучеренко Д. Менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури. 2020. 184 с.
13. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної і практичної літератури, 2020. 190 с.
14. Мартін М., Рієл Дж. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ: Наш Формат. 2019. 258 с.
15. Менеджмент організацій: теорія та практика. Навчальний посібник ХХІ століття. За заг.ред. Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К. 2024. 808 с.
16. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
17. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.
18. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду. Київ: Віват. 2022. 416 с.
19. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. Київ : Центр навчальної літератури. 2024. 492 с.

20. Томчук Д. Тут ключє. Відверті історії українського бізнесмена. Вид-во «Наш формат», 2019. 384 с.

21. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

22. Gareth J., Jennifer. G. Contemporary Management. NY: McGraw-Hill Education, 2021. 584 p.

23. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary A. Coulter, Ian Anderson. Fundamentals of Management (Ninth Canadian Edition), Pearson Canada, 2020. 480 p.