

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА  
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
І ЛОГІСТИКИ

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

щодо практичних занять з дисципліни

**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

для студентів напряму підготовки

6.030601 «Менеджмент»

денної, заочної та дистанційної форм навчання

Дніпро  
2017

Методичні вказівки щодо практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної, заочної та дистанційної форм навчання /Укладачі: Поповиченко І. В., Шапа Н. М.– Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2017.- 47 с.

Методичні вказівки є доповненням до лекційного курсу «Основи менеджменту» і являють собою збірник завдань та питань для обговорення, задач та практичних ситуацій, а також контрольних запитань, орієнтованих на формування сучасних знань і навичок в області управління організацією.

Методичні вказівки призначені для студентів напряму підготовки «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр».

Укладачі: Поповиченко І. В., доктор економічних наук., професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА;  
Шапа Н. М., старший викладач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Божанова В. Ю., доктор економічних наук., професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри  
менеджменту, управління  
проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.  
Протокол № 7 від 15.03.2017 р.  
Зав. кафедри МУПіЛ Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні  
Президії методичної ради  
ДВНЗ ПДАБА  
Протокол № 6 (118) від 04.05.2017 р.

## ЗМІСТ

Загальні положення .....	4
<b>Практичне заняття 1.</b> Менеджмент як наука і практика управління. Порівняльна характеристика й аналіз різних шкіл і підходів до управління .....	5
<b>Практичне заняття 2.</b> Використання кількісного підходу в рішенні операційних (виробничих) задач організації .....	5
<b>Практичне заняття 3.</b> Задачі управління виробництвом, що зводяться до транспортно-логістичної задачі лінійного програмування .....	6
<b>Практичне заняття 4.</b> Менеджмент як організація управління підприємством. Аналіз складових успіху організації, внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність її діяльності .....	6
<b>Практичне заняття 5.</b> Аналіз впливу комунікацій на ефективність управління організацією .....	7
<b>Практичне заняття 6.</b> Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Аналіз наслідків рішень, що приймаються .....	8
<b>Практичне заняття 7.</b> Розробка алгоритму рішення управлінських проблем .....	9
<b>Практичне заняття 8.</b> Формування й аналіз проблем .....	10
<b>Практичне заняття 9.</b> Застосування експертних методів прийняття рішень. Метод Дельфі .....	10
<b>Практичне заняття 10.</b> Кількісні методи прийняття рішень. Дерево рішень. Прогнозування .....	11
<b>Практичне заняття 11.</b> Характеристика й аналіз функції планування .....	12
<b>Практичне заняття 12.</b> Характеристика й аналіз функції організації .....	12
<b>Практичне заняття 13.</b> Характеристика й аналіз функції контролю .....	13
<b>Практичне заняття 14.</b> Характеристика й аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації .....	14
<b>Практичне заняття 15.</b> Менеджмент як мистецтво. Конкретні соціально-психологічні ситуації в управлінні трудовим колективом. Аналіз дій керівника .....	14
<b>Практичне заняття 16.</b> Управлінський облік як основа економічних методів управління. Використання методів операційного аналізу при прийнятті управлінських рішень .....	15

Перелік рекомендованої літератури .....	16
Додаток А. Вихідні данні до практичного заняття 1 .....	17
Додаток Б. Вихідні данні до практичного заняття 2 .....	19
Додаток В. Вихідні данні до практичного заняття 3 .....	21
Додаток Г. Вихідні данні до практичного заняття 4 .....	22
Додаток Д. Вихідні данні до практичного заняття 5 .....	23
Додаток Е. Вихідні данні до практичного заняття 6 .....	25
Додаток Ж. Вихідні данні до практичного заняття 8 .....	25
Додаток К. Вихідні данні до практичного заняття 9 .....	26
Додаток Л. Вихідні данні до практичного заняття 10 .....	27
Додаток М. Вихідні данні до практичного заняття 11 .....	31
Додаток Н. Вихідні данні до практичного заняття 12 .....	33
Додаток П. Вихідні данні до практичного заняття 13 .....	35
Додаток Р. Вихідні данні до практичного заняття 14 .....	37
Додаток С. Вихідні данні до практичного заняття 15 .....	41
Додаток Т. Вихідні данні до практичного заняття 16 .....	45

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки до проведення практичних занять розроблені з **метою** закріплення одержаних теоретичних знань, вивчення та осмислення вітчизняного та закордонного досвіду управління, придбання навичок самостійного аналізування управлінських проблем та прийняття управлінських рішень.

Теми занять сформульовані таким чином, щоб розкрити всі аспекти змісту поняття «менеджмент» – менеджмент як наука і практика управління, як мистецтво, як організація управління підприємством і як процес прийняття управлінських рішень. Значна частина часу приділяється розгляду кількісних методів прийняття рішень.

У додатках до планів практичних занять наведено конкретні ситуації для обговорення, додаткова інформація для виконання завдань, психологічні тести, умови задач на застосування кількісних методів прийняття рішень.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Менеджмент як наука і практика управління. Порівняльна характеристика й аналіз різних шкіл і підходів до управління**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність понять «менеджмент як наука» та «мистецтво менеджменту».
2. Розглянути етапи еволюції менеджменту в хронологічній послідовності й охарактеризувати основні ідеї і напрацювання кожної школи управління. Результати занести в таблицю А.1 (Додаток А).
3. Які принципи управління, запропоновані класичною школою, практично корисні в даний час? Перелік принципів див. Додаток А.
4. Чим система відрізняється від механічної сукупності окремих елементів?
5. Розгляньте застосування теорії систем в управлінні організацією. Що таке соціотехнічна система? Чому керівнику необхідний комплексний погляд на організацію?
6. Що спільного між різними підходами до управління?
7. У чому сутність методології ситуаційного підходу?
8. Яка з теорій менеджменту, з Вашого погляду, має найкращі перспективи в майбутньому в нашій країні? Чому?

### **Контрольні питання**

1. Назвіть передумови виникнення науки управління.
2. Коротко опишіть школи управління.
3. Коротко опишіть підходи до управління.
4. Дайте визначення системи.
5. У чому відмінність між відкритою і закритою системами?
6. Назвіть основні функції управління. Охарактеризуйте сполучні процеси в управлінні.
7. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління (процесний, системний, ситуаційний підходи).

**Література:** [1], [3], [4], [6].

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Використання кількісного підходу в рішенні операційних (виробничих) задач організації**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути поняття «модель», «моделювання» з погляду школи науки управління (кількісний підхід). Пояснити поняття «дослідження операцій».
2. Розглянути поняття «цільова функція», «рішення, що оптимізує цільову функцію».
3. Описати етапи процесу математичного моделювання.

4. Сформулювати постановку задачі лінійного програмування в загальному виді.
5. Побудувати математичну модель і вирішити задачу з використанням графічного методу лінійного програмування. Умови задач наведені в Додатку Б.

#### **Контрольні питання**

1. Що таке математична модель задачі лінійного програмування?
2. Що таке цільова функція, критерій ефективності?
3. У чому полягає геометричний зміст системи обмежень?
4. Що таке область припустимих рішень задачі?
5. Для якого типу задач застосовується графічний метод лінійного програмування?

**Література:** [2], [12], [14], [15].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Задачі управління виробництвом, що зводяться до транспортно-логістичної задачі лінійного програмування**

#### **Завдання і питання для обговорення**

1. Сформулювати постановку задачі про розподіл і транспортування виробів і матеріалів.
2. Побудувати опорне рішення задачі методами:
  - північно-західного кута;
  - найменших вартостей;
  - подвійної переваги
3. Знайти оптимальне рішення транспортної задачі методом потенціалів або за допомогою комп'ютерної програми.

Умови задач наведені в Додатку В.

#### **Контрольні питання**

1. Назвіть переваги та недоліки різних методів побудови опорного рішення транспортної задачі.
2. Яка транспортна задача є задачею закритого типу?
3. Як розв'язується транспортна задача відкритого типу?
4. Перелічіть етапи рішення транспортної задачі.

**Література:** [2], [12], [14].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Менеджмент як організація управління підприємством. Аналіз складових успіху організації, внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність її діяльності**

#### **Завдання і питання для обговорення**

1. Назвати й охарактеризувати елементи (підсистеми) організації на прикладі конкретного підприємства (див. Додаток Г).

2. Пояснити, чому ціль є найважливішим системоутворюючим фактором організації.
3. За якими ознаками класифікуються організації?
4. Коли організація може вважатися успішно діючою?
5. Охарактеризувати три головних принципи, які закладено в основі успішного управління.
6. Охарактеризувати внутрішні фактори організації з погляду менеджменту. Чому керівнику необхідно враховувати їх взаємозв'язок. Привести приклад.
7. Розглянути основні характеристики зовнішнього середовища організації.
8. Розглянути основні фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу.
9. Узагальніть відповіді на вищенаведені питання, шляхом заповнення таблиці Г.1, яка наведена в Додатку Г.

### **Контрольні питання**

1. Що таке виробничо-господарська організація (ВГО)?
2. Назвати елементи (підсистеми) ВГО.
3. Перелічити ознаки, за якими класифікуються організації.
4. Назвати складові успіху організації.
5. Перелічити внутрішні і зовнішні перемінні фактори організації.
6. Назвати основні характеристики зовнішнього середовища.

**Література:** [1], [3], [13], [15], [19].

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Аналіз впливу комунікацій на ефективність управління організацією**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розкрити сутність і значимість процесу комунікацій.
2. Охарактеризувати елементи й етапи комунікаційного процесу.
3. Розглянути перешкоди на шляхах міжособистісного інформаційного обміну.
4. Описати взаємозв'язок поміж сприйняттям і обміном інформацією.
5. Розглянути методи, які можуть застосовувати керівники для удосконалення своїх міжособистісних інформаційних контактів.
6. Описати перешкоди в організаційних комунікаціях.
7. Розглянути способи удосконалення інформаційного обміну в організації.
8. Розглянути конкретну ситуацію для аналізу (Додаток Д) і відповісти на питання до неї.

**Контрольні питання**

1. Визначення поняття «комунікації».
2. Що таке «зворотний зв'язок» у комунікаційному процесі і яке його значення?
3. Що таке «шум» у комунікаційному процесі?
4. Що таке «релевантна інформація»?
5. Пояснити поняття «вербальна» і «невербальна» комунікація.

**Література:** [1], [3], [13], [15], [19].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Аналіз наслідків рішень, що приймаються**

**Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути ситуацію, яка наведена у Додатку Е.
2. Які можливі позитивні і негативні наслідки цього рішення для керівника та організації в цілому?
3. Які внутрішні перемінні (ситуаційні фактори) варто врахувати Вам, як керівнику підрозділу фірми, приймаючи рішення в даній ситуації?
4. На прикладі ситуації (Додаток Е) прокоментуйте наступне висловлення: «Якщо керівництво змінює один елемент чи частину організації, всі інші частини деякою мірою відчують вплив цієї зміни».
5. Який взаємозв'язок між наступними поняттями: цілі, задачі, персонал?
6. Чому керівник зобов'язаний усвідомлювати взаємозв'язок внутрішніх перемінних?
7. Як прийняте рішення вплине на якість комунікацій?
8. Як прийняте рішення вплине на неформальну групу?

**Контрольні питання**

1. Як у даній ситуації виявляється необхідність розглядати організацію як систему?
2. Як до даної ситуації можна застосувати наступне твердження: «керівник повинний уміти правильно інтерпретувати ситуацію, правильно визначити, які фактори є найбільш значними в даній ситуації»?
3. Чому прийняття рішень в організації називають сполучним процесом?
4. Яка роль комунікацій у процесі прийняття рішень?
5. Як підвищити шанси успішного виконання підлеглими Вашого рішення?
6. Як послабити опір підлеглих змінам?

**Література:** [1], [3], [13], [15], [19], [12], [10].



## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Розробка алгоритму рішення управлінських проблем**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути різницю між запрограмованим і незапрограмованим рішенням.
2. Охарактеризувати різні підходи до прийняття рішень: інтуїтивні рішення; рішення, що засновані на досвіді і судженнях; раціональні рішення.
3. У чому різниця між рішеннями, що засновані на судженнях і раціональних рішеннях?
4. Яка роль керівника в процесі підготовки, прийняття і реалізації рішення з певної управлінської проблеми?
5. Розглянути різницю між рішеннями, що прийняті в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
6. Розробити алгоритм вирішення управлінської проблеми, тобто визначити черговість дій.

Перелік дій (у довільному порядку):

- 1) побудова проблеми;
- 2) документальне оформлення задач;
- 3) визначення можливості розв'язання проблеми;
- 4) визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного;
- 5) оцінка ступеня повноти і вірогідності інформації з проблеми;
- 6) оформлення рішення;
- 7) розробка варіантів рішення проблеми;
- 8) визначення існування проблеми;
- 9) оцінка новизни проблеми;
- 10) контроль за виконанням рішення;
- 11) вибір рішення;
- 12) оцінка варіантів рішення;
- 13) організація виконання рішення;
- 14) постановка задачі виконавцям;
- 15) вибір критерію оцінки варіантів рішення;
- 16) установлення взаємозв'язку з іншими проблемами;
- 17) формулювання проблеми;
- 18) визначення причин виникнення проблеми.

### **Контрольні питання**

1. Дати визначення поняття «проблема» з позиції менеджменту.
2. Перелічити основні етапи раціонального рішення проблем.
3. У чому полягає різниця між ухваленням рішення і вирішенням проблеми?

**Література:** [1], [3], [13], [15], [19], [12], [10].

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. Формування й аналіз проблем**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути проблемну ситуацію №1, яка наведена в Додатку Ж.
2. Виконати причинно-наслідковий аналіз даної проблеми.
3. Дати оцінку діям керівника в наступній типовій ситуації: фірма почала відчувати фінансові труднощі, керівник вирішив, що справа в «недостачі капіталу» і відправився в банк. Що в даній ситуації є симптомом проблеми, які можливі причини і наслідки цієї проблеми?
4. Розглянути фактори, що викладені нижче і визначити, які з них можуть бути симптомами, причинами і наслідками проблеми:
  - низька якість товару
  - поганий бухгалтерський облік
  - зниження обсягів продажу
  - надлишкова закупівля сировини і матеріалів
  - занадто великі товарні запаси
  - недоотримання запланованого прибутку, збитки
  - перевитрата фондів
5. Розглянути ситуацію №2, яка наведена у Додатку Ж. Сформулювати проблему, охарактеризувати симптоми, причини і наслідки даної проблеми.
6. Розглянути можливі варіанти вирішення даної проблеми в малих групах (5-6 чол.) із використанням методу «мозкового штурму».

### **Контрольні питання:**

1. Що значить «сформулювати проблему»?
2. Чому виявлення проблем - це постійно діюча функція менеджера в будь-якій організації?
3. Дати визначення поняттям: «симптоми», «причини», «наслідки».
4. Прокоментувати фразу: «Успішний менеджер повинний постійно налаштовувати себе на таке керування, яке випереджає події».

**Література:** [1], [3], [13], [15], [19], [12], [10], [21].

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. Застосування експертних методів для прийняття управлінських рішень. Метод Дельфі**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути ситуацію, яка наведена у Додатку К. Визначити проблему.
2. Розглянути сутність групового методу ухвалення рішення – методу Дельфі. Назвати основні переваги групових методів прийняття рішень.
3. Ухвалити рішення за допомогою методу Дельфі в наступній послідовності:

- індивідуальна робота (10-15 хв.). Кожний член підгрупи (5-10 чол.) письмово формулює свою відповідь на завдання (варіант вирішення проблеми);
  - усі відповіді (альтернативи) учасників записуються на дошці. Відповіді, що дублюються не пишуться;
  - члени групи ранжують альтернативи за значимістю (із власної точки зору): кожній альтернативі надається порядковий номер. На першому місці - найважливіша із альтернатив, на другому - менш важлива і т.п.;
  - кожна альтернатива оцінюється за 10-ти бальною шкалою в зростаючому порядку, тобто 1 відповідає найвищому рангу оцінки, а 10 - найнижчому. Учасники висловлюють своє ставлення до кожної альтернативи при відсутності тиску з боку групи.
  - результати, які отримані на двох попередніх етапах перемножуються (оцінка значимості помножена на бал);
  - визначається сума добутків по кожній альтернативі;
  - найменша сума балів указує на альтернативу, що за ступенем значимості зайняла перше місце. Отже, ця альтернатива і є груповим рішенням.
4. Оцінки учасників занести в зведену підсумкову таблицю К.1 (Додаток К).

#### **Контрольні питання**

1. В яких ситуаціях доцільно застосовувати експертні методи прийняття рішень?
2. Які експертні методи застосовуються при прийнятті управлінських рішень?
3. Охарактеризувати поняття «мозковий штурм».
4. Стисло викласти зміст методу Дельфі, описати його переваги та недоліки.

**Література:** [3], [13], [15], [19], [12], [10], [21].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. Кількісні методи прийняття рішень. Дерево рішень. Прогнозування**

#### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути метод побудови дерева рішень.
2. Розв'язати задачі із застосуванням методу дерева рішень (Додаток Л задачі 1-6).
3. Розглянути метод кількісного прогнозування із застосуванням елементів регресійного аналізу.
4. Спрогнозувати зміну різних показників і факторів з використанням регресійного аналізу (задачі 7-10 Додатку Л).

**Контрольні питання**

1. Описати кожен крок процесу ухвалення рішення за допомогою дерева рішень.
2. Чому менеджерам необхідно володіти методами прогнозування?
3. Що таке регресія? У чому полягає сутність методу регресійного аналізу?
4. У чому сутність методу найменших квадратів? У яких випадках він застосовується?

**Література:** [11], [15].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11. Характеристика й аналіз функції планування**

**Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути ситуацію, як наведена у Додатку М. Сформулювати місію організації. Охарактеризувати цілі, які поставлені керівниками організації.
2. Охарактеризувати цю організацію з погляду її взаємодії з зовнішнім середовищем.
3. Які функціональні зони організації необхідно розглянути, виконуючи управлінське обстеження її сильних і слабких сторін?
4. Яку стратегічну альтернативу вибрали керівники корпорації «Мільга»? Які фактори вплинули на цей вибір?
5. Охарактеризувати тактику, яку обрало керівництво корпорації «Мільга» для реалізації стратегічного плану.
6. Перелічити етапи процесу стратегічного планування в логічній послідовності. Скласти блок-схему процесу стратегічного планування (див. Додаток Л).

**Контрольні питання**

1. Чому місія організації є основою її існування?
2. Назвіть характеристики ефективних цілей?
3. З якою метою потрібно скласти перелік небезпек і можливостей, що зумовлені впливом зовнішнього середовища на організацію?
4. Що таке тактика, політика, процедури та правила (з огляду реалізації стратегічного плану)?

**Література:** [1], [3], [4], [7], [6].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12. Характеристика й аналіз функції організації**

**Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути й охарактеризувати поняття «делегування», «відповідальність», «повноваження».

2. Охарактеризувати лінійні й апаратні (штабні) повноваження.
3. Розглянути види організаційних структур.
4. Розглянути й охарактеризувати організаційні структури управління (ОСУ) декількох конкретних підприємств.
5. Проаналізувати переваги і недоліки різних видів ОСУ. Заповнити таблицю Н.1 Додатку Н.
6. Перелічити в логічній послідовності й охарактеризувати етапи проектування ОСУ (Додаток Н).

#### **Контрольні питання**

1. Що таке організаційна структура?
2. Який існує зв'язок між плануванням і структурою організації?
3. Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
4. У чому полягає різниця між владою і повноваженнями?
5. Які найбільш розповсюджені перешкоди для ефективного делегування?
6. Які структури управління прийнятні для організацій, що функціонують в умовах мінливого середовища?

**Література:** [1], [3], [4], [7], [6], [16], [17], [19], [21].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13. Характеристика й аналіз функції контролю**

#### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути передумови необхідності виконання функції контролю у менеджменті.
2. Охарактеризувати види контролю в менеджменті.
3. Проаналізувати етапи процесу контролю, заповнити таблицю П.1 Додатка П.
4. Назвати характеристики ефективного контролювання.
5. Розглянути приклади ситуацій, у яких контроль суперечливо впливає на поведінку людей. Як цього можна уникнути?
6. Розглянути ситуацію, наведену в Додатку П. Проаналізувати процес контролю і планування в компанії, розглянути взаємозв'язок цих двох функцій.

#### **Контрольні питання**

1. Дати визначення поняттю «контроль».
2. Яка роль контролю в управлінні?
3. Перелічити основні види контролю.
4. Назвати основні етапи процесу контролю.
5. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням і контролем?

**Література:** [1], [3], [4], [7], [6], [15], [16], [17], [19], [21].

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14. Характеристика й аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Класифікувати й охарактеризувати мотиви, що визначають поведінку людини.
2. Проаналізувати, як ці мотиви враховувалися різними управлінськими школами.
3. Охарактеризувати поняття «потреби» і «винагороди».
4. Розглянути ієрархію потреб А.Маслоу.
5. Розглянути і сформулювати основну ідею теорій мотивації Герцберга і МакКлелланда.
6. Порівняти теорії мотивації Маслоу, Герцберга, МакКлелланда. Заповнити таблицю Р.1 Додатка Р.
7. Визначити недоліки змістовних теорій мотивації. Заповнити таблицю Р.2 Додатка Р.
8. Охарактеризувати теорію очікування і теорію справедливості.
9. Скласти порівняльну характеристику різних теорій мотивації. Заповнити таблицю Р.3 Додатка Р.
10. Розглянути ситуацію, яка наведена у Додатку Р. Відповісти на питання до неї.

### **Контрольні питання**

1. Дати визначення поняттю «мотивація».
2. Що таке потреби, винагороди, очікування? У чому різниця між внутрішньою і зовнішньою винагородою?
3. Назвати та стисло описати змістовні і процесуальні теорії мотивації.
4. У чому основна відмінність між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?

**Література:** [4], [15], [20].

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15. Менеджмент як мистецтво. Конкретні соціально-психологічні ситуації в управлінні трудовим колективом. Аналіз дій керівника**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Розглянути поняття «особистий вплив» і «влада».
2. Охарактеризувати види влади.
3. Розглянути поняття «стиль керівництва», охарактеризувати основні стилі керівництва.
4. Охарактеризувати ситуаційну модель керівництва Фідлера.
5. Охарактеризувати підхід «шлях-ціль» Мітчела і Хауса.
6. Проаналізувати теорію життєвого циклу Херсі і Бланшара.

7. Розглянути ситуації, які наведено у Додатку С. Обрати одну із запропонованих відповідей. Обґрунтувати свій вибір.
8. Порівняти відповіді, надати оцінку різним варіантам відповідей із погляду ситуаційних підходів до керівництва.

### **Контрольні питання**

1. У чому відмінність між управлінням і лідерством?
2. У чому особливість таких форм впливу керівника на підлеглих, як переконання й участь?
3. Який вплив на стиль керівництва має мінливість зовнішнього середовища конкретних організацій?
4. У чому полягає мистецтво менеджера?
5. Порівняйте два поняття - бюрократичне управління і підприємницьке (гнучке) управління. Який із двох підходів найбільш ефективний у теперішній час, чому?
6. Назвіть характерні риси бюрократичного і підприємницького управління, маючи на увазі інформацію, яка наведена у Додатку С.

**Література:** [4], [7], [9], [10], [16], [17], [19], [22].

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 16. Управлінський облік як основа економічних методів управління. Використання методів операційного аналізу при прийнятті управлінських рішень**

### **Завдання і питання для обговорення**

1. Охарактеризувати комерційний розрахунок як економічний метод управління.
2. Розглянути суть операційного аналізу як одного з інструментів комерційного розрахунку.
3. Розв'язати задачі, які наведені у Додатку Т із застосуванням операційного аналізу.

### **Контрольні питання**

1. У чому складається сутність операційного аналізу?
2. Назвати ключові елементи операційного аналізу.
3. Яка роль операційного аналізу в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства?

**Література:** [8], [18].

## ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. - К.: 1995.
2. Блинов В.И. Математические основы менеджмента. - К.: 1997.
3. Борман Д., Воротина Л., Фидерман И. Менеджмент в рыночной экономике. - Гамбург, 1992.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-изд. - М.: Гардарики, 1999.
5. Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. - К.: «Грайлык», 1993, печатається по изданию Л.: «Время», 1924.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. для студ. экон. спец. вузов. - М.: Банки и биржи, 1997.
7. Деловое планирование. Методы, организация, современная практика: Учеб. пособие. / Под ред. В.М.Попова. - М.: Финансы и статистика, 1997
8. Залуин В.Ф., Тянь Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие - Д, 1998.
9. Иванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
10. Казанцев А.К., Подлесных В.И. Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1998.
11. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Практикум. - Спб: «Специальная литература», 1998.
12. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие для студ. Вузов. - К.: МАУП, 2000.
13. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. -К.: Т-во «Знання», КОО, 1999.
14. Кузнецов Ю.Н. и др. Математическое программирование. Учебное пособие для вузов. М.: Вища школа, 1976.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: «Дело», 1999.
16. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Сініюк Г.Ф. Менеджмент організації: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. - К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2000.
17. Патлатюк В.С., Рим Н.Н, Ткачук В.О. Менеджмент: Посібник для студ. вищ. навч. закладів. - Львів: ЛБІНБУ, 2001.
18. Стоянова Е.С., Кукукина И.Г., Быкова Е.В., Перов В.А.; под ред. Е.С.Стояновой. Практикум по финансовому менеджменту: учебно-деловые ситуации, задачи и решения. - М.: Перспектива, 1995.
19. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997.



20. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособие для менеджера. - К.: Изд-во Европ. Ун-та, 2001.
21. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.
22. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. - К.: Украина, 1994.

Додаток А

**Вихідні данні до практичного заняття 1**

Таблиця А.1

**Основні етапи еволюції науки менеджмент**

№ п/п	Етапи еволюції менеджменту	Роки	Основний внесок, представники (№№ з переліку)
1	Перші теорії індустріального менеджменту		
2	Школа «наукового менеджменту»		
3	Класична (адміністративна) школа		
4	Школа «людських відносин»		
5.	Школа поведінкових наук (біхевіористський підхід)		
6.	Школа науки управління або кількісний підхід		
7.	Процесний підхід		
8.	Системний підхід		
9.	Ситуаційний підхід		
10.	Концепція виробничої демократії		

**Перелік основних ідей і напрацювань управлінських шкіл на різних етапах еволюції менеджменту (у довільній послідовності)**

1. Технологічні й економічні аспекти діяльності необхідно розглядати у взаємозв'язку з людськими, соціальними аспектами.
2. Менеджмент стає відносно самостійною сферою професійної спеціалізації.
3. Опис функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль).

4. Консультації з працівниками, надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.
5. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі на виробничому (не управлінському) рівні.
6. Намітилася тенденція переходу від нагляду за працею до принципу його раціональної організації на наукових засадах.
7. Забезпечення працівників ресурсами, які необхідні для ефективного виконання завдань.
8. Розвиток принципів управління.
9. Акцент на використання силових методів управління, штрафів, покарань.
10. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
11. Виявлення загальних характеристик і закономірностей у керуванні організацією.
12. Добір працівників, які найкраще підходять для виконання завдань і забезпечення їх навчання.
13. Відділення планування й обмірковування від самої роботи.
14. Застосування наук про людську поведінку (психологія, соціологія) в управлінні та організації праці з метою створення сприятливих умов для розкриття трудового потенціалу кожного працівника.
15. Застосування теорії систем в управлінні організацією.
16. Управління - процес, що складається з взаємозалежних функцій: планування, організація, мотивація, контроль. Сполучні процеси, що поєднують ці функції - комунікації і прийняття рішень.
17. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню математичних моделей.
18. Організація - відкрита система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем та залежить від його стану.
19. Участь працівників усіх рівнів організації в прийнятті рішень, які зацікавлюють їх інтереси.
20. Розширення практичного застосування теорії систем - визначення основних внутрішніх і зовнішніх факторів, котрі впливають на організацію.
21. Розвиток кількісних методів прийняття управлінських рішень та їх застосування в складних ситуаціях.
22. Визнання великого впливу організаційної культури на ефективність організації.
23. Визнання необхідності «підлаштовувати» способи та методи управління до конкретної ситуації.
24. Уміння правильно інтерпретувати ситуацію, тобто виявляти визначальні, найбільш істотні фактори, що впливають на ситуацію.

### Принципи управління

1. Поділ праці.
2. Повноваження та відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдиноначальність.
5. Єдність напрямку.
6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація.
9. Скалярний ланцюг.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність робочого місця для персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

Додаток Б

### Вихідні данні до практичного заняття 2

#### Задача 1

Для виготовлення двох видів продукції P1 і P2 використовують три види сировини: S1, S2, S3. Запаси сировини та її кількість, яка необхідна для виготовлення одиниці продукції, а також прибуток від реалізації одиниці продукції - відомі (див. таблицю Б.1).

Ціль - скласти такий план випуску продукції, щоб забезпечити максимальний прибуток.

Таблиця Б.1

Вихідні дані для розв'язання задачі

Вид сировини	Варіант 1		Варіант 2		Варіант 3				
	Запас сировини	Кількість одиниць сировини для виготовлення одиниці продукції		Запас сировини	Кількість одиниць сировини для виготовлення одиниці продукції		Запас сировини	Кількість одиниць сировини для виготовлення одиниці продукції	
		P1	P2		P1	P2		P1	P2
S1	20	2	5	35	7	10	40	6	5
S2	40	8	5	25	4	12	30	4	6
S3	30	5	6	50	10	15	20	3	20
Прибуток від реалізації одиниці продукції (грн.)		50	40		65	30		70	50

### Задача 2

На заводі виготовляється два види продукції: велосипеди і мотоцикли. Максимально можлива кількість виготовлення мотоциклів – 30 тис. шт. у рік, а велосипедів - 100 тис шт. у рік.

Механічні цехи заводу оснащені взаємозамінним обладнанням, і одна група цехів може виготовляти або деталі для 120 тис. велосипедів, або деталі для 40 тис. мотоциклів, або будь-яку комбінацію деталей, обмежену цими даними.

Інша група механічних цехів може випускати деталі або для 80 тис. велосипедів, або для 60 тис. мотоциклів, або будь-яку іншу припустиму їх комбінацію.

У результаті реалізації кожної тисячі велосипедів завод має прибуток 20 тис. грн., а кожної тисячі мотоциклів - 30 тис. грн.

Ціль – знайти таке сполучення випусків продукції яке дає найбільшу суму прибутку.

**Примітка:** при складанні моделі виробничу потужність кожної групи механічних цехів прийняти за 1.

### Задача 3

Будівельне управління виконує капітальний ремонт житлових будинків. Перегородки цих будинків можуть бути виготовлені гіпсобетонними або каркасними з обшиванням аркушами сухої штукатурки. На найближчий місяць виробничі ресурси будівельного управління для зведення перегородок встановлені в наступних обсягах (див. таблицю Б.2):

Таблиця Б.2

Вихідні дані для розв'язання задачі

Найменування ресурсів	Одиниці виміру	Потреба на 1 м <sup>2</sup> площі перегородок		Загальна кількість ресурсів
		каркасні	гіпсобетонні	
Гіпсобетон	м <sup>3</sup>	–	0,08	160
Пиломатеріали	м <sup>3</sup>	0,022	0,01	50
Суха штукатурка	м <sup>2</sup>	2,1	–	4200
Витрати праці	чол.-дн.	0,27	0,17	675

Необхідно визначити загальну кількість кв. м. як каркасних, так і гіпсобетонних перегородок, яку варто звести в поточному місяці будівельному управлінню, щоб загальна площа їх була максимальною.

**Вихідні дані до практичного заняття 3****Задача 1**

На чотирьох складах А, В, С, D знаходяться відповідно 90, 70, 50, 60 одиниць продукції, яку необхідно доставити на об'єкти 1, 2, 3, 4, відповідно 85, 65, 75, 85 одиниць. Необхідно скласти оптимальний план перевезення продукції, якщо вартість перевезення однієї одиниці продукції на об'єкти 1, 2, 3, 4 зі складу А дорівнює відповідно 20 грн., 10 грн., 30 грн., 20 грн., зі складу В – 20 грн., 30 грн., 30 грн., 10 грн., зі складу С – 30 грн., 30 грн., 20 грн., 10 грн., зі складу D – 30 грн., 20 грн., 30 грн., 10 грн.

**Задача 2**

У пунктах А, В, С розташовані будівельні об'єкти, а в пунктах D, F, N – цегельні заводи. Потреба об'єктів у цеглі не більше продуктивності заводів. Відомо, скільки цегли потрібно кожному з об'єктів і скільки його виготовляють на кожному із заводів. Крім того, відома вартість перевезення одиниці продукції. Вихідні дані наведено в таблиці В.1.

Таблиця В.1

Вихідні дані для розв'язання задачі

Постачальник	Споживач			Ресурси
	А	В	С	
D	2	3	6	60
F	6	2	3	50
N	3	6	2	90
Потреба	70	30	100	

Скласти оптимальний план перевезення продукції.

**Задача 3**

Знайти оптимальне рішення задачі за даними табл. В.2.

Таблиця В.2

Вихідні дані для розв'язання задачі

Постачальник	Споживач				Запаси
	A1	A2	A3	A4	
B1	3	5	4	6	40
B2	5	3	7	8	80
B3	4	6	3	5	240
Потреба	20	200	60	120	

### Вихідні данні до практичного заняття 4

Схема організаційної структури управління підприємством зображена на рис. Г.1.

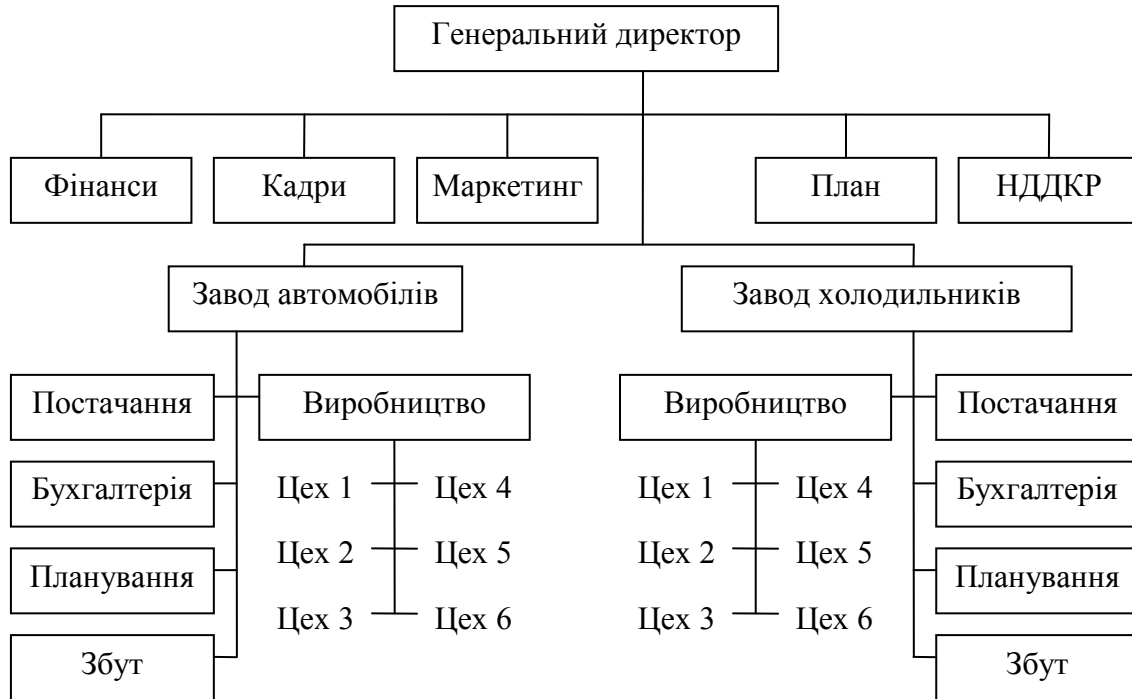


Рис.Г.1. Схема організаційної структури управління підприємством

Таблиця Г.1

### Середовище діяльності організації

№ п/п	Внутрішні перемінні	Зовнішні перемінні фактори		Характеристики зовнішнього середовища
		Прямого впливу	Непрямого впливу	
1				
2				
3				
4				
5				

### Перелік характеристик і факторів

1. Міжнародні події
2. Конкуренти
3. Технологія

4. Цілі
5. Законодавство
6. Постачальники
7. Люди
8. Соціокультурні фактори
9. Споживачі
10. Стан економіки
11. Складність зовнішнього середовища
12. Рухливість зовнішнього середовища
13. Структура
14. Завдання
15. Політичні фактори
16. Науково-технічний прогрес
17. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища
18. Невизначеність зовнішнього середовища

Додаток Д

### **Вихідні данні до практичного заняття 5** **Ситуація для аналізу**

У 2014 році корпорація «Мільга», великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення зіштовхнулася з рядом проблем:

- стійке зниження обсягів продажу по деяких позиціях;
- розширення дилерської мережі не спричиняло збільшення обсягів продажу;
- труднощі з реалізацією продукції власного виробництва – нового прального порошку, аналога відомих імпортних марок «Гала», «Дося».

Корпорація «Мільга» «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 році чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність працівників, що працювали на фірмі не перевищувала 10-15 чоловік, торгова діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак, кілька вдалих угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки на Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

За 4 роки маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику торгово-виробничу корпорацію з розвинутою дилерською мережею по всій Україні (понад 40 дилерів), що займає  $\approx 60\%$  українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічній продукції. На разі корпорація має власну виробничу базу, продовжує діяльність з імпорту болгарської, турецької, німецької, англійської продукції, створює свою

роздрібну торгову мережу. Чисельність працівників з урахуванням виробничого персоналу понад 3000 чол.

Але, таке стрімке зростання мало і «зворотну сторону медалі». У керівництва корпорації виникли труднощі з управлінням такою величезною організацією. Управляти – значить планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. Для того, щоб здійснювати ці функції, необхідний ефективний обмін інформацією, на основі якої повинні прийматися всі управлінські рішення. Ефективний обмін інформацією, організація інформаційних потоків у значній мірі залежать від того, наскільки раціональна організаційна структура фірми, наскільки вона реагує на зміни в оточуючому фірму середовищі.

Аналізуючи вищезазначені проблеми керівництво корпорації прийшло до висновку, що однією з причин, яка зумовила ці проблеми, є недолік об'єктивної інформації про потреби і проблеми дилерів, про особливості регіональних ринків. У зв'язку з цим було прийнято рішення - створити службу регіональних представників. Регіональний представник постійно знаходиться в довіреному йому регіоні та виконує функції так би мовити «очей і вух» корпорації. До обов'язків регіонального представника належить: збір поточної інформації про конкурентів, про ефективність каналів збуту (робота з дилерами), про існуючі і потенційні ринки, про відношення споживачів до реклами й ефективності рекламних звернень. Два рази на місяць регіональні представники приїздять в головний офіс і на загальних зборах доповідають про ситуацію та проблеми збуту в регіонах, одержують конкретні завдання, які потрібно виконати протягом наступних двох тижнів. Крім того, вони постійно підтримують оперативний зв'язок (телефон) з відділом продажу та відділом маркетингу і реклами корпорації.

Налагодження інформаційного обміну, завдяки діяльності регіональних представників, у значній мірі допомогло фірмі вирішити проблеми зі збутом продукції.

### **Питання до ситуації**

1. Назвіть перешкоди, що виникли на шляхах інформаційного обміну в зв'язку з різким зростанням фірми. Як вони взаємопов'язані з організаційною структурою фірми?
2. Як недолік інформації про ситуацію на регіональних ринках корпорації впливав на якість горизонтальних комунікацій в організації?
3. Яким чином діяльність регіональних представників сприяла встановленню зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем корпорації?
4. Яким чином загальні збори регіональних представників сприяли інформаційному обміну між фахівцями усередині організації?
5. Чому ефективні комунікації важливі для керівників і організацій?



### Вихідні дані до практичного заняття 6

#### Ситуація для аналізу

Ви – керівник планово-економічного відділу фірми. У Ваш відділ потрібен працівник на місце, що звільнилося. Директор фірми наполягає на прийомі досвідченого і сумлінного працівника, який добре зарекомендував себе, але є надмірно принциповим, непримиренним до чужих недоліків та таким, що використовує будь-яку можливість покритикувати колег і керівництво. Ви і директор - приятелі, які працюють разом чимало років, і Вам не хочеться відмовляти йому, тим більше, що в протилежному випадку ця ставка може бути скорочена. Колектив відділу проти прийому цього працівника. Ви даєте згоду на прийом цього працівника.

### Вихідні дані до практичного заняття 8

#### Ситуація для аналізу №1

Ви – керуючий збутом промислового підприємства.

Суть проблеми: Ваш новий клієнт (покупець), якого Ви намагалися схилити до покупки Ваших виробів протягом декількох років, анулював замовлення, назвавши причину скасування контракту – непостачання товару. Перелік можливих причин непостачання товару (у довільному порядку):

- у відділі збуту немає замовлення на постачання;
- торговий представник не знав своїх функцій щодо оформлення письмового замовлення;
- немає письмового замовлення від торгового представника;
- директор підприємства робить поблажки торговому представнику;
- торговий представник погано навчений своєї спеціальності.

#### Ситуація для аналізу №2

На промисловій базі №1 виконана комплексна реконструкція ряду цехів, у ході якої були впроваджені новітні технології виробництва, оновлені засоби механізації й автоматизації виробничих процесів та виконані інші удосконалення. Більшість нових цехів освоїли нову техніку і технологію, у найкоротший термін вийшли на проектну потужність.

Загрозливе становище з виконанням виробничих планів і освоєнням нових умов роботи склалося в цехах №2 і №4. За інших рівних умов у цих двох цехах організація виробництва, використання нової техніки і технології тривалий час відставали від необхідних вимог, що не дозволяло збільшити обсяг продукції. Начальник цеху №2 Агапов І.І. – інженер-технолог, 26 років, працює на підприємстві 3,5 роки після закінчення

інституту. Володіючи теоретичними знаннями, він ще не придбав необхідних організаторських навичок, хоча виявляє в цьому велику наполегливість.

Цехом №4 керує Ніканоров О.А., 57 років, працює на даному підприємстві вже більш 25 років, у тому числі начальником цеху – 15 років. У нього немає фахової освіти, але є великий досвід практичної роботи і гарні організаторські здібності. Однак, відсутність спеціальних знань заважає йому в рішенні багатьох виробничих питань.

Додаток К

### **Вихідні дані до практичного заняття 9**

#### **Ситуація для аналізу**

Ви – директор заводу, що виготовляє продукцію в області електроніки. Керівництво компанії, якій належить завод, здійснює постійний пошук шляхів підвищення ефективності виробництва. Недавно на заводі було встановлено нове обладнання і введена нова, більш спрощена система роботи. До подиву кожного, включаючи Вас, збільшення продуктивності не відбулося. У дійсності вона навіть почала знижуватися; також стала знижуватися якість, а плинність персоналу зростати.

Ви не вірите, що це відбувається через нове обладнання. У Вас є дані з інших компаній, що використовують таке ж устаткування. Ці дані підтверджують Вашу думку. З Вами ще працюють представники фірми - виробника цього устаткування, і вони завіряють Вас, що устаткування працює на межі ефективності. Ви підозрюєте, що якісь елементи нової системи роботи породжують ситуацію, що створилася. Цю позицію не розділяють Ваші підлеглі всіх чотирьох рівнів управління аж до бригадирів, а також начальник відділу постачання.

Падіння виробництва пов'язано із слабкою підготовкою операторів машин, недоліками системи матеріального стимулювання і низькою дисципліною. Сьогодні ранком Вам зателефонував управляючий виробництвом заводу. Він одержав виробничий звіт за останні шість місяців з поганими результатами. Він сказав, що це Ваша проблема і вирішувати її повинні Ви, вирішувати так, як Ви вважаєте за потрібне. Він попередив, що хотів би протягом тижня знати, які міри Ви збираєтеся прийняти.

Таблиця К.1

## Бланк оцінки альтернатив за методом Дельфі

Прізвище учасника обговорення	Альтернатива									
	1			2			3			n
	P	B	C	P	B	C	P	B	C	...
1.										
2.										
....										
Сума добутків $\Sigma$										

Умовні позначки:

P – ранг значимості;

B – бали, що характеризують відношення кожного учасника до кожної альтернативи;

$C = P \times B$ ;

$\Sigma = C + C + C + \dots$

Додаток Л

## Вихідні дані до практичного заняття 10

## Задача 1

Велика виробничо-комерційна фірма збирається відкрити філію в іншому місті. Якщо ринок буде сприятливим, фірма буде мати прибуток 100000\$. Якщо ринок буде несприятливим, фірма втратить 40000\$. Фірма також може здійснити маркетингове дослідження, що коштує 5000\$. Результати дослідження можуть бути сприятливими чи несприятливими. Імовірності можливих варіантів наведені в таблиці Л.1.

Побудувати дерево рішень, відобразити на ньому грошову віддачу кожної альтернативи і відповісти на запитання, варто чи не варто вкладати гроші в маркетингове дослідження.

Таблиця Л.1

## Вихідні дані для розв'язання задачі

Результати дослідження	Сприятливий ринок	Несприятливий ринок
Сприятливі $P = 0,55$	$P = 0,82$	$P = 0,18$
Несприятливі $P = 0,45$	$P = 0,11$	$P = 0,89$

### Задача 2

Головний інженер підприємства вирішує, будувати чи не будувати нову виробничу лінію з удосконаленою технологією. Якщо нова лінія запрацює, компанія буде мати прибуток 200000\$. У протилежному випадку – збиток компанія складе 150000\$. Головний інженер вважає, що ризик неуспіху – 60%.

Інше рішення – проводити додаткове дослідження за підсумками якого вирішувати, будувати чи не будувати нову лінію. Таке дослідження коштує 10000\$. Головний інженер вважає, що є шанс 50:50, що дослідження дасть сприятливий результат. Якщо воно буде успішним, то імовірність того, що обладнання буде працювати – 90%. Якщо ні, то існує вірогідність тільки 20%, що обладнання буде працювати.

Чи повинен головний інженер проводити дослідження і потім приймати рішення? Побудуйте дерево рішень і виберіть краще рішення із застосуванням критерію максимальної грошової віддачі.

### Задача 3

Головний економіст підприємства вирішує, купувати чи ні нову технологічну лінію (конвеєр). Якщо придбати конвеєр і він буде працювати, можна одержати прибуток 315000\$. У протилежному випадку компанія одержить збиток 235000\$. Головний економіст вважає, що шанси на неуспіх нового процесу – 65%.

Інше рішення – проводити додаткове дослідження і тоді вирішувати, придбати чи ні конвеєр. Таке дослідження коштує 8000\$. Головний економіст вважає, що є шанс 50:50, що дослідження дасть сприятливий результат. Якщо воно успішне, то імовірність того, що устаткування буде працювати – 90%. Якщо ні, то тільки 20% складають шанс, що устаткування буде працювати.

Чи повинен головний економіст замовляти дослідження і потім приймати рішення? Побудуйте дерево рішень і виберіть найкраще рішення із використанням критерію максимальної грошової віддачі.

### Задача 4

Фірма збирається ввести нову виробничу лінію. При її введенні необхідно вирішити, робити капітальну чи поточну реконструкцію існуючого заводу. Ринок для товару, що буде виготовленим на новій лінії, може бути сприятливим чи несприятливим. Є ще одна альтернатива – нічого не робити. При сприятливому ринку капітальна реконструкція буде приносити чистий прибуток 100000\$. Якщо ринок несприятливий, то чисті втрати складуть 90000\$. Поточна реконструкція дасть результат у 40000\$ чистого прибутку, але чисті втрати складуть 20000\$, якщо ринок виявиться несприятливим.

Виберіть найкраще рішення, керуючись критерієм максимальної грошової віддачі; побудуйте дерево рішень, приймаючи імовірність сприятливого ринку такою ж як і несприятливого. Проаналізуйте, чи зміниться остаточне рішення, якщо фірма попередньо проведе маркетингове дослідження вартістю 5000\$, імовірність успішного результату якого складає 60%. Значення ймовірностей сприятливого і несприятливого ринку дані в таблиці Л.2. Побудуйте дерево рішень, що враховує проведення маркетингових досліджень.

Таблиця Л.2

Вихідні дані для розв'язання задачі

Результати дослідження	Сприятливий ринок	Несприятливий ринок
Позитивні $P = 0,60$	$P = 0,67$	$P = 0,33$
Негативні $P = 0,40$	$P = 0,25$	$P = 0,75$

### Задача 5

Директор магазину має повноваження використовувати торгову площу магазину за своїм розсудом. Він планує відкрити відділ прокату велосипедів. Це може бути великий чи маленький відділ. Директор може провести дослідження, за результатами якого можна визначити сприятливий чи несприятливий ринок, але це буде коштувати йому 3000\$ за інформацію. Директор вважає є шанс 50:50, що інформація буде сприятливою. Якщо ринок прокату сприятливий, буде отриманий доход 15000\$ у великому відділі чи 5000\$ у малому. При несприятливому ринку збиток складе 20000\$ (для випадку відкриття великого відділу) і 10000\$ (для випадку відкриття малого відділу). Вивчення ринку підвищує імовірність існування сприятливого ринку до 0,9. Якщо не проводити дослідження ринку імовірність сприятливого ринку прокату знижується до 0,4.

Як би Ви вчинили на місці директора магазину? Обґрунтуйте відповідь за допомогою дерева рішень.

### Задача 7

Використовуючи дані про продаж продукції, приведені нижче, визначите:

- рівняння регресії методом найменших квадратів;
- обсяг продажу в 2017 році.

Таблиця Л.3

Вихідні дані для розв'язання задачі

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продаж, шт.	100	110	122	130	139	152	164

**Задача 8**

Менеджер по рекламі зібрав дані про обсяги продажів і рекламний кошторис фірми за останній рік. Дані по місяцях наведені в таблиці Л.4.

Таблиця Л.4

Вихідні дані для розв'язання задачі

Рекламний кошторис, тис. грн.	Обсяги продажів, тис. грн.	
Січень	50	1000
Лютий	44	1110
Березень	70	1760
Квітень	83	1800
Травень	95	2100
Червень	95	1920
Липень	100	1350
Серпень	140	1500
Вересень	105	1730
Жовтень	98	1840
Листопад	65	1800
Грудень	100	2700

Спрогнозувати обсяг продажу фірми при витратах на рекламу 170 тис. грн. Визначити:

- рівняння регресії методом найменших квадратів;
- обсяги продажів у 2017 році.

**Задача 9**

Використовуючи дані про продаж товарів (табл.Л.5) визначте:

- рівняння регресії методом найменших квадратів;
- обсяг продажів у 2017 р.

Таблиця Л.5

Вихідні дані для розв'язання задачі

Рік	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продаж, шт.	200	150	290	410	170	80

### Задача 10

Ви – фахівець відділу маркетингу дилера однієї відомої автомобілебудівної компанії. Ваша фірма продає автомобілі. Використовуючи залежність кількості проданих автомобілів від кількості рекламних звернень на телебачення (табл. Л.6), визначте:

- рівняння регресії методом найменших квадратів;
- спрогнозуйте кількість проданих автомобілів при умові кількості рекламних звернень 30, 40, 50 відповідно для кожного варіанта.

Таблиця Л.6

Вихідні дані для розв'язання задачі

Варіант 1		Варіант 2		Варіант 3	
Реклама на ТБ (кількість звернень)	Продані автомобілі, (шт.)	Реклама на ТБ (кількість звернень)	Продані автомобілі, (шт.)	Реклама на ТБ (кількість звернень)	Продані автомобілі, (шт.)
15	6	20	11	30	21
9	4	14	9	24	19
40	16	45	21	55	31
20	6	25	11	35	21
25	13	30	18	40	28
25	9	30	14	40	24
15	10	20	15	30	25
35	16	37	19	47	29

Додаток М

### Вихідні дані до практичного заняття 11

#### Ситуація для аналізу

Корпорація «Мільга», великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення, «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 році чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників не перевищувала 10-15 чоловік, торгова діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак, кілька вдалих угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки на Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

На 1997 рік маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвинутою дилерською мережею по

всій Україні (понад 40 дилерів), що займає  $\approx 60\%$  українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак, прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «почивати на лаврах» – заняття, щонайменше, невдячне і недалекоглядне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г.Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає можливим і далі управлятися тим же чином, що і раніш» [19]. Тому у 1997 році керівництвом були поставлені наступні стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, миючі засоби);
- організація власної роздрібною торговою мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП із відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

В даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і миючі засоби під власною торговою маркою, відкриті супермаркет і магазин, створене турецько-українське СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Усі ці заходи в значній мірі допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі погрози і можливості зовнішнього середовища.

### **Скласти логічну блок-схему етапів процесу стратегічного планування:**

- Оцінка й аналіз зовнішнього середовища.
- Вибір стратегії.
- Постановка цілей організації.
- Аналіз стратегічних альтернатив.
- Управлінське обстеження сильних і слабких сторін.
- Місія організації.
- Оцінка стратегії.
- Реалізація стратегії.



**Вихідні данні до практичного заняття 12****Аналіз організаційних структур управління**

Вид організаційної структури	Переваги (№№ з переліку)	Недоліки (№№ з переліку)
Бюрократична		
Функціональна		
Дивізійна – продуктова – по споживачах – по територіальній ознаці (по регіоні)		
Лінійна		
Лінійно-штабна		
Програмно-цільова – проектна – матрична		

**Перелік переваг і недоліків різних видів ОСУ (у довільній послідовності)**

1. Стимулює ділову і професійну спеціалізацію.
2. У великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає занадто довгим.
3. Втрачається гнучкість поведінки, здатність по-новому реагувати на впливи зовнішнього середовища.
4. Прийняті рішення мають об'єктивний характер завдяки наявності твердих норм, правил і стандартів поведінки, що обмежує особисті примхи власників і співробітників організації.
5. Висока ступінь поділу праці обумовлює появу висококваліфікованих фахівців на кожній посаді.
6. Зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях.
7. Зацікавленість відділів у реалізації цілей і задач своїх підрозділів, що приводить до конфліктів між підрозділами.
8. Підбір кадрів у строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.
9. Поліпшує координацію у функціональних областях.

10. Дозволяє великій організації приділяти стільки ж уваги конкретному продукту, скільки йому приділяє невелика організація, що сприяє успіху у виробництві і реалізації нової продукції.
11. Труднощі використання знань і досвіду фахівців з управління в рамках однієї країни чи регіону, утруднюється координація діяльності підприємств, які відносяться до різних виробничих підрозділів однієї організації.
12. Швидке реагування на зміну умов конкуренції, технології, купівельного попиту.
13. Збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції.
14. Труднощі передачі інформації іншим підрозділам організації, а також координації діяльності по країні і по продукту.
15. Полегшує рішення проблем, пов'язане з місцевим законодавством, звичаями, нестатками споживачів.
16. Спрощує зв'язок організації з клієнтами.
17. Можливість дублювання лінійної і функціональної відповідальності, особливо в регіональних відділеннях.
18. Строге дотримання принципів єдиноначальності.
19. Необхідність мати великі знання по усіх функціях і сферах діяльності організації, що украй важко. Тому можливі недостатньо кваліфіковані рішення.
20. Погодженість дій виконавців.
21. З усіх питань потрібно звертатися до одного керівника, тому що між однаковими рівнями управління немає зв'язку.
22. Чітка відповідальність керівників за результати діяльності підлеглих.
23. Час передачі інформації збільшується, що знижує оперативність управління.
24. Концентрує всі зусилля на рішенні однієї задачі.
25. Кваліфіковане рішення спеціальних питань у відповідних функціональних сферах діяльності.
26. Дотримання принципу єдності розпорядження, здійснення єдиним керівником ефективного оперативного керівництва.
27. Можливість конфліктів між лінійними і штабними підрозділами.
28. Краща орієнтація на проектні цілі і попит.
29. Більш ефективне поточне управління.
30. Більш гнучке використання фахівців організації.
31. Необхідність постійного контролю за «співвідношенням» сил між задачами за проектами і іншими задачами функціональних відділів.
32. Труднощі встановлення чіткої відповідальності за роботу з завдання функціонального відділу і за проектом.
33. Конфлікти між керівниками функціональних відділів і керуючими проектами.

### Етапи проектування оргструктур (у довільній послідовності)

1. Зіставлення існуючої або розроблювальної структури із системою цілей.
2. Розрахунок і обґрунтування чисельності апарата управління.
3. Загальне визначення проблеми і підпроблеми формування структури управління.
4. Розробка загальної структури управління організацією.
5. Формулювання цілей організації.
6. Організаційне регламентування роботи підрозділів і окремих працівників.
7. Систематизація процесів прийняття рішень, функціональних і інформаційних взаємодій.
8. Розробка плану підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Додаток П

### Вихідні данні до практичного заняття 13

Таблиця П.1

Характеристика процесу контролю в управлінні організацією

№ зп	Етапи процесу контролю	Дії
1.		
2.		
3.		

### Перелік етапів і дій (у довільній послідовності)

1. Зіставлення досягнутих результатів з установленими стандартами.
2. Вироблення показників результативності.
3. Інформування про стандарти і результати.
4. Установлення масштабу припустимих відхилень.
5. Перегляд стандартів.
6. Використання принципу виключень.
7. Усунення відхилень.
8. Вимір результатів.
9. Вироблення стандартів і критеріїв.
10. Нічого не починати.
11. Прийняття необхідних коригувальних дій.

## Ситуація для аналізу

Завдяки надійній репутації своєї якісної продукції Швейцарія протягом сторіч залишалася ведучою країною на ринку годинників Але в 1970 р. швейцарські майстри годинникових справ зробили фатальну помилку, заявивши, що виготовляти цифрові годинники нижче їхньої гідності. Цифрові годинники з'явилися як дорога новинка, але незабаром стало ясно, що їх можна штампувати при дуже низькій собівартості, набагато меншій, чим традиційні стрілочні годинники. Швейцарські годинникарі, думаючи, що більшість покупців, як і раніше, будуть обирати високий стиль і надійність старих швейцарських годинників, швидко здали свої позиції на світовому ринку, уступивши місце годинниковим компаніям Японії і Гонконгу, що виробляли «цифрову погань». «Сейко», «Касіо» і інші азійські компанії розширили свої виробничі потужності по випуску дешевих годинників і агресивно перемістилися на товари більш дорогого рівня, у той час як Швейцарія продовжувала виготовляти до 97% дорогих годинників (від 400\$ і дорожче). К 1970 р. вони втратили ринок дешевих годинників (дешевше 75\$) і до 97% ринку годинників середньої ціни (75-400\$).

Багаторічна традиція, колись дуже значна, перетворилася в тягар. Не знаючи, з чого почати, годинникарі вдарилися в сліпе заперечення нововведень і вперто продовжували робити те, що робили раніш, думаючи, що споживач опам'ятається і почне знову купувати справжні швейцарські годинники.

Ці чекання не виправдалися. Сотні швейцарських компаній збанкрутували.

Швейцарську годинникову промисловість врятував колишній президент фармацевтичної компанії «Бішем Индастріз» Ернст Томке. Томке в юності працював у годинниковій компанії. У 1978 році його запросив очолити годинникову компанію SMH її президент, у минулому бос Томке. Він сподівався, що тільки видатні здібності Томке в управлінні здатні «витягти компанію з глибокої ями». І він не помилився. Томке погодився залишити свою високу посаду і прийшов на фірму, щоб, спираючись на свій досвід в управлінні і маркетингу, вдихнути в компанію нове життя.

Положення на ринку збуту стало ще більш загрозливим: японці захопили ринкову нішу дорогих годинників за допомогою широко розрекламованих надплоских годинників, у порівнянні з якими швейцарські виглядали громіздкими.

Томке скликав інженерів-конструкторів і поставив перед ними зухвалу задачу: за 6 місяців розробити дорогий годинник товщиною не

більше 2 мм. Конструкторам удалося зробити неможливе - було випущено годинник, товщиною 1мм, що коштував 47\$ і мав великий успіх на ринку.

Наступна задача була ще більш зухвалою: створити годинник, що з корпусом і ремінцем мав би собівартість не більше 7\$. Годинникарі сказали, що це марення, тому що собівартість найдешевшого годинникового механізму складала 18\$. Але два конструктори спробували виконати «нездійсненну» задачу, і їм це, зрештою, вдалося.

У 1980 році новий годинник було запущено в серійне виробництво, організована рекламна компанія. Пластмасовий корпус давав можливість нескінченно варіювати форму і колір корпуса годинників, що залучало підлітків й студентів. При цьому зберігалася традиційна швейцарська точність. У цьому і був ключ до успіху: відносна дешевина дозволила людям мати одночасно кілька різних годинників і надягати їх у залежності від настрою, кольору одягу, роду занять. Годинник назвали «Своч» (скорочено від слова *Swisswatch* - швейцарські годинники). Щорічно компанія випускала 149 різних модифікацій «Своч» із різними зображеннями - від героїв мультфільмів до тарілки з яєчною. Зараз середній громадянин країни має не менш трьох екземплярів цих годинників.

Адміністратор SMH Ніколас Хейк в інтерв'ю «Гарвард Бізнес Ревю» сказав: «Десять років тому люди, що працювали над першою моделлю «Своч», ставили запитання: «Хіба можна створити у Швейцарії помітний дешевий і притому високоякісний годинник?» Банкіри відносилися до цього скептично. Деякі постачальники відмовилися продавати комплектуючі. Вони говорили, що ми загубимо всю галузь цим дурним проектом. Але ми зробили свою справу!»

Додаток Р

### Вихідні дані до практичного заняття 14

Таблиця Р.1

#### Опис змістовних теорій мотивації

Потреби і фактори		
МакКлелланд	Маслоу	Герцберг

#### Перелік потреб і факторів (у довільній послідовності)

1. Гігієнічні фактори (політика фірми й адміністрації, умови роботи, заробіток, психологічний клімат у колективі, ступінь безпосереднього контролю за роботою).
2. Самовираження.
3. Повага.

4. Фізіологічні потреби.
5. Мотивації (успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого росту).
6. Успіх.
7. Безпека і захищеність.
8. Соціальні потреби.
9. Влада.
10. Причетність.

Таблиця Р.2

## Недоліки змістовних теорій мотивації

№ зп	Теорія	Недолік
1	Маслоу, МакКлелланд	
2	Герцберг	

**Перелік недоліків (у довільній послідовності)**

1. Не враховуються індивідуальні відмінності людей. Ієрархія потреб справедлива не завжди і не для усіх.
2. Той самий фактор може викликати задоволення роботою в однієї людини і незадоволення в іншій. І гігієнічні, і мотивуючі фактори можуть бути джерелом мотивації, і залежить це від потреб конкретних людей.
3. Задоволення найважливішої потреби індивіда не приводить до автоматичного залучення потреб наступного рівня як стимул для подальшої діяльності.
4. Задоволення від роботи не завжди спричиняє підвищення продуктивності праці.

Таблиця Р.3

Порівняльна характеристика змістовних і процесуальних теорій мотивації

№ зп	Теорія	Основна ідея
1	Маслоу	
2	МакКлелланд	
3	Герцберг	
4	Очікування	
5	Справедливості	

**Перелік основних наробітків кожної теорії (у довільній послідовності)**

1. Не тільки потреба є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Важлива також оцінка даною особистістю імовірності визначеної

події. Ця оцінка стосується трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода; винагорода – задоволеність винагородою.

2. Дії людей визначаються задоволенням їх первинних і вторинних потреб. Задоволення вторинних потреб позначиться на мотивації тільки тоді, коли будуть задоволені первинні потреби.
3. Відсутність чи недолік гігієнічних факторів викликає незадоволення роботою. Але, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людину, тому що приймаються як належне. Відсутність же мотивацій не приводить до незадоволеності роботою. Але їхня наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників.
4. Дії людей визначаються трьома основними потребами – влада, успіх, причетність.
5. Якщо працівники суб'єктивно вважають, що вони одержують недостатньо справедливую винагороду в порівнянні з колегами, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці.

### **Ситуація для аналізу**

Коли три роки тому Петро Романов став директором і основним співвласником приватизованого підприємства «М'ясокомбінат», воно знаходилося в гарному фінансовому положенні. Комбінат продавав свою продукцію в усі прилеглі області і регіони, а обсяг цих продажів зростав на 20% у рік. Люди купували продукцію комбінату за її якість. Однак Романов незабаром помітив, що працівники комбінату не приділяють достатню увагу рівню виконання своєї роботи. Вони робили великі помилки: плутали, наприклад, упакування і наклейки для різних зразків продукції; додавали у вихідну продукцію не ті добавки; погано перемішували склад ковбас, сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць. Загалом, люди робили протягом восьми годин тільки те, що їм було сказано, а потім йшли додому.

Для того щоб підвищити умотивованість і зобов'язання працівників комбінату, Романов і інші керівники підприємства вирішили ввести в управління систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили працівникам перевірку якості продукції. У результаті не вище керівництво визначало «смак» продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Таке положення справ незабаром спонукало останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стало цікавити, яка собівартість продукції, і що думають покупці про різні сорти м'ясних і ковбасних виробів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціального пластикового вакуумного упакування для

швидкокопсувної продукції. Для цього членам бригади довелося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, установити робочі контакти з постачальниками й іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб довідатися про те, як зробити упакування краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У підсумку все це привело до того, що серед працівників почали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був низьким і чия байдужність заважала поліпшенню роботи. Пізніше скарги стали поширюватися і на керівний склад і супроводжувалися вимогами їхньої перепідготовки чи звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Романов та інші вищі керівники підприємства і представники робітників розробили нову систему оплати, названу «розділена участь у результатах роботи м'ясокомбінату». У рамках цієї системи фіксований відсоток «доподаткового» прибутку поділявся кожні шість місяців між усіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розділеному прибутку ґрунтувалася на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена і впроваджувалася в життя групою працівників м'ясокомбінату, що представляла його окремі підрозділи. Так працівники підприємства оцінювалися: за їхнім внеском в групову роботу; за вміння комунікувати із членами групи; за їхнє відношення до групової роботи; за дисципліною на роботі і за дотриманням техніки безпеки.

Крім того, групи чи бригади були відповідальні за добір, підготовку й оцінку своїх працівників, а якщо це було необхідно, то і за звільнення своїх колег по роботі. Вони також приймали рішення щодо графіка роботи, необхідного бюджету, виміру якості і відновленню устаткування. Багато чого, що раніш було роботою керівника групи тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Петро Романов вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значимими. І якщо це не реалізується, причина в керівництві.
2. Люди виконують роботу на тому рівні, що відповідає їх чеканням. Якщо говорити людям, що ви від них очікуєте, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи й у такий спосіб мотивувати їх.
3. Самі очікування працівників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, і системою винагороди.
4. Будь-які дії керівництва і менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування у працівників очікування.
5. Будь-який працівник здатний навчитися виконанню багатьох нових різноманітних задач у рамках своєї роботи.



6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що представляє моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання до конкретної ситуації:

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії Маслоу ?
2. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікування.
3. Романов у своїй програмі мотивації концентрував увагу на факторах «здоров'я» чи на мотиваційних факторах Герцберга?
4. Охарактеризуйте існуючу на м'ясокомбінаті систему винагород.

Додаток С

**Вихідні дані до практичного заняття 15**

**Конкретні соціально-психологічні ситуації**

*1. Ви попросили нову співробітницю підготувати службову записку для покупки нового обладнання у відділ. Їй необхідні додаткові знання про це устаткування, щоб прийняти обґрунтоване рішення про його характеристики і вартість. Вона відчуває, що це доручення перевантажує її вже заповнений розклад. Ви...*

А) ...скажете їй, що Вам потрібна ця службова записка. Поясніте, що Ви хочете в ній бачити. Намітите кроки, які вона повинна зробити, щоб більше довідатися про нове обладнання. Встановіть щоденні зустрічі, щоб стежити за тим, як йдуть справи.

Б) ...попросите її виконати завдання. Обговорите його важливість. Попросите її призначити термін виконання. Надасте їй усе, що вона вважає за необхідне. Періодично будете перевіряти, як йдуть справи.

В) ...скажете, що Вам потрібна ця записка й обговорите її важливість. Поясніте, що Ви хочете в ній бачити. Намітите кроки, з чого вона повинна почати, щоб більше довідатися про це устаткування. Вислухаєте, що її турбує, і використовуйте її ідеї, якщо це можливо. Заплануйте щоденні зустрічі, щоб стежити за тим, як йдуть справи.

Г) ...попросите її виконати завдання. Обговорите його важливість. З'ясуєте перешкоди, що, вона відчуває, повинні бути усунуті. Попросите її призначити крайній термін виконання і будете періодично перевіряти її, щоб стежити за тим, як йдуть справи.

*2. Ваша робоча група ретельно трудиться над складанням звіту про роботу усього підрозділу. До групи приєднався ще один виконавець. Наприкінці наступного тижня він повинний представити дані про*

*витрати, але він нічого не знає про те, у якому виді вони вимагаються для звіту. Він також хвилюється і хоче знати більше про свою роль у робочій групі. Ви...*

А)...розповісте йому, що в точності потрібно. Точно опишете формат даних і вимоги до них. Представите його іншим членам групи. Часто будете зустрічатися з ним протягом тижня, щоб стежити за просуванням і корегувати при необхідності.

Б)...запитаєте, чи потрібна йому Ваша допомога у чому-небудь. Представите його іншим членам групи. Разом з'ясуєте, у чому він бідує, щоб прискорити виконання роботи. Протягом тижня разом із ним будете часто перевіряти, як йдуть справи.

В)...опишете формат звіту й інформацію, що вимагається, поцікавитесь його ідеями. Представите його кожному члену робочої групи. Разом із ним протягом тижня будете часто перевіряти як рухається звіт і допомагати своїми порадами.

Г)...запросите його і представите тим членам робочої групи, хто міг би йому допомогти. Протягом тижня будете разом із ним контролювати як йдуть справи.

*3. Недавно у Вас виникли труднощі у роботі з одним з Ваших співробітників. Здається, він не дуже цікавиться роботою. Тільки Ваше постійне підштовхування просуває справу. Ви припускаєте, що йому, можливо, не вистачає досвіду для виконання такої відповідальної задачі, яку Ви йому доручили. Ви...*

А)...опишете кроки, які він повинний зробити і результати, що Ви хочете одержати. Проясніте вимоги до графіка і звітності. Часто будете контролювати, чи просувається задача належним чином.

Б)... опишете кроки, які він повинний зробити і результати, що Ви хочете одержати. Запитаєте про його ідеї і використовуйте їх, якщо вони виявляться придатними. Попросите його поділитися своїми відчуттями щодо цього доручення. Часто будете контролювати, чи просувається робота належним чином.

В)...залучите його до рішення проблем, зв'язаних із цим завданням. Запропонуєте свою допомогу і заохотите використовувати його власні ідеї щодо виконання цього проекту. Попросите його поділитися своїми переживаннями щодо цього доручення. Часто будете контролювати, чи просувається робота належним чином.

Г)...дасте йому зрозуміти, наскільки важливою є ця задача. Попросите його скласти свій план її рішення і передати Вам копію. Часто будете контролювати, чи просувається робота належним чином.

*4. Склад Вашої робочої групи змінився в зв'язку з реорганізацією компанії. Продуктивність упала. Терміни зірвані, і Ваш начальник стурбований*

*проблемою. Члени групи хотіли б підвищити продуктивність, але їм не вистачає знань і умінь. Ви...*

А)... попросите їх скласти власні плани підвищення продуктивності праці. Будете готові допомогти їм, якщо буде потрібно. Запитаєте, у якому тренуванні вони бідують для підвищення продуктивності і надасте можливості. Продовжите стежити за продуктивністю.

Б)...обговорите Ваш план, як вирішити цю проблему. Попросите їх вносити пропозиції і включати свої ідеї у Ваш план, якщо можливо. Поясніте підстави свого плану. Будете стежити за діяльністю, щоб бачити як виконується план.

В)...підкреслите, які кроки вони повинні зробити для рішення проблеми. Звернете особливу увагу на необхідний час і навички, що Ви хочете, щоб вони освоїли. Продовжите стежити за роботою.

Г)...допоможете їм скласти план і надихнете на творчість. Підтримаєте їхній план, продовжуючи контролювати виконання роботи.

*5. Через скорочення асигнувань необхідно скоротити витрати Вашого відділу, Ви попросили досвідчену співробітницю відділу прийняти відповідальність за скорочення витрат. Вона добре знає усі витрати відділу. У минулому вона звичайно охоче допомагала. Хоча Вам здається, що вона здатна виконати задачу, складається враження, що вона абсолютно байдужа до цього відповідального доручення. Ви...*

А)...заспокоїте її. Намітите кроки, що вона повинна зробити, щоб зберегти контроль над проектом. Запитаєте про її ідеї і використовуйте їх, де можливо, але упевніться, що вона не відхиляється від Вашого основного напрямку. Ретельно перевірите, як йдуть справи.

Б)...заспокоїте її. Попросите її контролювати проект так, як вона вважає потрібним. Дасте їй зрозуміти, що Ви доступні для надання допомоги. Будете терплячі, але ретельно перевірите, що зроблено.

В)...заспокоїте її. Попросите її знайти кращий спосіб, щоб виконати проект. Допоможете їй розкрити свої можливості і надихнете її використовувати власні ідеї. Ретельно перевірите, як йдуть справи.

Г)...заспокоїте її. Намітите основу плану і виділите кроки, що Ви б хотіли, щоб вона робила. Ретельно перевірите, як були виконані ці кроки.

*6. Уже другий раз за місяць у Вас з'явилася проблема з одним з Ваших співробітників. Його щотижневі звіти про роботу приходять із запізненням і неповні. Торік він представляв акуратно заповнені звіти вчасно. Ви вперше говорите з ним про цю проблему. Ви...*

А)...скажете йому, щоб він поліпшив закінченість звітів і подавав їх вчасно. Відмітите неповні області. Упевніться, що він знає, чого Ви від

нього чекаєте і як виконати кожен розділ звіту. Продовжите стежити за його роботою.

Б)...без натиску попросите його представляти звітність вчасно й акуратно. Продовжите стежити за його роботою.

В)...обговорите з ним вимоги повноти і своєчасності. Прислухаєтеся до того, що його турбує, але упевнитесь, що він знає, чого від нього чекають. Пройдетесь по кожному розділі звіту і відповісте на питання, що у нього можуть з'явитися. Якщо можливо, використовуйте його ідеї. Продовжите стежити за його роботою.

Г)...запитаєте його, чому робота не виконана. Прислухаєтеся до того, що його турбує і зробите усе, що можете, щоб допомогти йому зрозуміти важливість своєчасності і повноти. Продовжите стежити за його роботою.

*7. Ви попросили одного зі старших службовців узятися за новий проект. У минулому його робота була видатною. Проект, що Ви йому доручили важливі для майбутнього Вашої робочої групи. Він натхнений новим завданням, але не знає, з чого почати, тому що випробує недолік інформації з проекту. У Вас з ним гарні відносини. Ви...*

А)... поясните, чому Ви думаєте, що в нього досить навичок, щоб виконати роботу. Запитаєте його які труднощі він передбачає і допоможете йому досліджувати альтернативні рішення. Будете зберігати контакт, щоб його підтримувати.

Б)...намітите, як йому варто організувати роботу над проектом. Визначите, що необхідно зробити для виконання роботи. Регулярно будете перевіряти його, щоб подивитися, як йдуть справи.

В)...попросите, щоб він склав план виконання роботи на два тижні і представив Вам копію на твердження. Дасте йому досить часу, щоб почати, не підштовхуючи його. Будете часто пропонувати свою підтримку.

Г)...намітите, як варто працювати над проектом і поцікавитесь його ідеями і пропозиціями. Уключите його ідеї, якщо можливо, але упевнитесь, що Ваша основна лінія дотримана. Регулярно будете перевіряти, як йдуть справи.

*8. До Вас недавно призначили нову співробітницю, що буде виконувати важливу роботу у Вашому підрозділі. Незважаючи на недосвідченість, вона повна ентузіазму й упевнена, що справиться з роботою. Ви...*

А)...надасте їй час для з'ясування, що потрібно для роботи і як її виконувати. Дасте їй зрозуміти, що робота важлива. Попросите її звертатися до Вас, якщо їй знадобиться допомога. Простежите за її просуванням.

Б)...визначите, які результати й у які терміни Ви хочете одержати. Ясно визначите, які кроки вона повинна зробити, щоб досягти результатів. Покажете їй, як виконувати роботу. Простежите за її просуванням.

В)...обговорите, які результати й у які терміни Ви хочете одержати. Ясно визначите кроки, які вона може зробити для досягнення результатів. Поясніть, чому ці кроки необхідні, і одержите ідеї від неї. Використаєте ці ідеї, якщо це можливо, але упевніться, що виконується Ваш генеральний план. Простежите за її діяльністю.

Г)...запитаєте її, як вона планує прийнятися за роботу. Допоможете розглянути проблеми, які вона передбачає, пропонуючи можливі альтернативні рішення. Надихнете її на виконання її плану. Будете доступним, щоб вислухати, що її турбує. Простежите за її діяльністю.

### **Перелік характерних рис бюрократичного і підприємницького управління (у довільному порядку)**

1. Інтуїтивність.
2. Уникнення нових можливостей та ризику.
3. Концентрація на процес.
4. Якість – головна турбота.
5. Інноваційне, творче поведіння.
6. Задоволений мінімальним /середнім доходом (вижити).
7. Фокус на продуктивність.
8. Аналітичність.
9. Готовність до ризику, пошук нових можливостей.
10. Фокус на кінцеву мету.
11. Фокус на інтенсивність, кількість.

Додаток Т

### **Вихідні дані до практичного заняття 16**

#### **Задача 1**

Підприємство виробляє електроплити, реалізуючи 400 плит на місяць за ціною 250 грн. (без ПДВ). Перемінні витрати складають 150 грн./шт., постійні витрати підприємства – 35000 грн. на місяць.

Завдання.

Ви – директор підприємства. Дайте відповідь на наступні питання:

1. Начальник відділу маркетингу думає, що збільшення витрат на рекламу на 10000 грн. у міс. здатне дати приріст щомісячного виторгу від реалізації на 30000 грн. у міс. Чи варто схвалити підвищення витрат на рекламу?

2. Зам. генерального директора по виробництву хотів би використовувати більш дешеві матеріали, що дозволяють заощаджувати на змінних витратах по 25 грн. на кожну одиницю продукції. Однак, начальник відділу збуту побоюється, що зниження якості плит приведе до зниження обсягу реалізації до 350 шт. на місяць. Чи варто переходити на більш дешеві матеріали?
3. Начальник відділу маркетингу пропонує знизити ціну реалізації на 20 грн. і одночасно довести витрати на рекламу до 15000 грн. на місяць. Відділ маркетингу прогнозує в цьому випадку збільшення обсягу реалізації на 50%. Чи варто схвалити таку пропозицію?
4. Начальник відділу збуту пропонує перевести своїх співробітників з окладів (сумарний місячний фонд оплати 6000 грн.) на комісійну винагороду 15 грн. з кожної проданої плити. Він упевнений, що обсяг продажів зросте на 15%. Чи варто схвалити таку пропозицію?
5. Начальник відділу маркетингу пропонує знизити відпускну оптову ціну, щоб стимулювати збут і довести щомісячний обсяг оптових продажів до 150 плит. Яку оптову ціну варто призначити, щоб прибуток зріс на 3000 грн.?

### Задача 2

Підприємство з виробництва електроустаткування вирішує питання, робити самим на наявному устаткуванні 250000 штук комплектуючих деталей чи купувати їх на стороні за ціною 0,37 грн. за штуку. Якщо буде вирішено виготовляти деталі самостійно, то собівартість виробництва складе 0,5 грн.

Таблиця Т.1

Вихідні дані для розв'язання задачі

Матеріали на весь обсяг виробництва деталей, грн.	40000
Пряма зарплата, грн.	20000
Змінні накладні витрати, грн.	15000
Постійні витрати, грн.	50000
РАЗОМ, сумарна виробнича собівартість, грн.	125000
Виробнича собівартість одиниці виробу, грн.	0,5

Купуючи деталь на стороні, підприємство зможе уникнути змінних витрат у сумі 75000 грн. і знизити постійні витрати на 10000 грн.

Завдання.

Ви – менеджер виробничого відділу.

- Проаналізуйте ситуацію і виберіть найбільш вигідний для підприємства варіант рішення:
- а). виготовляти деталі самостійно;

- b). купувати деталі на стороні і не використовувати власне устаткування, що вивільнилося;
- c). купувати деталі на стороні і використовувати устаткування, яке вивільнилося, для виробництва інших виробів, що можуть принести прибуток у розмірі 18000 грн.

Які не кількісні фактори можуть вплинути на остаточне рішення? Спрогнозуйте можливу позицію керівництва відділу контролю якості, відділу постачання та своїх колег з виробничого відділу.

### Задача 3

Підприємство виготовляє запасні частини до автомобілів – масляні фільтри і реалізує їх по 10 грн./шт. Змінні витрати на одиницю продукції – 3,6 грн. Квартальний обсяг продажів – 250000 шт. Постійні витрати підприємства складають 975000 грн. Поріг рентабельності перейдений. Надходить комерційна пропозиція продати додатково 20000 фільтрів по 5,25 грн./шт. Виконання цього замовлення зв'язано тільки зі зростанням змінних витрат на 72000 грн. Постійні витрати не зміняться.

Завдання.

Ви – менеджер відділу продажів. Чи варто прийняти пропозицію? Приймаючи рішення, подумайте, які стратегічні, довгострокові фактори необхідно враховувати в плані взаємин «підприємство – старі споживачі», «підприємство – конкуренти» та ін. Назвіть ці фактори.