

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

В.Н. Підгірна

МЕНЕДЖМЕНТ: ТРЕНІНГОВИЙ КУРС

Навчальний практикум



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2019

УДК 005.3 (076)

П 320

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
протокол № від 2019 року

Рецензенти:

Бабінська Ольга Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики та міжнародних економічних відносин Чернівецького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету;

Приказка Світлана Іванівна, кандидат економічних наук, директор Центру дистанційного навчання Чернівецького інституту Міжрегіональної академії управління персоналом.

П 320 Підгірна В.Н.

Менеджмент: тренінговий курс. Навчальний практикум.
Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2019. 160 с.

Навчальний практикум підготовлено на основі типової програми дисципліни «Менеджмент». Видання містить методичні рекомендації до виконання завдань, перелік теоретичних питань, рекомендації до вивчення тем, питання для перевірки знань, навчальні завдання для самостійної роботи, тестові завдання різних рівнів складності, навчальні ігри та кросворди. Дані тренінгові завдання сприяють засвоєнню теоретичних знань управлінського змісту. Їх виконання дає змогу творчо переосмислити теоретичні базиси для перевірки себе.

Для студентів, які навчаються за освітніми програмами «Менеджмент», «Менеджмент туристичної індустрії».

УДК 005.3 (076)

П 320

© В.Н. Підгірна, 2019

© Чернівецький національний університет, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ НАВЧАЛЬНОГО ПРАКТИКУМУ «МЕНЕДЖМЕНТ: ТРЕНІНГОВИЙ КУРС»	6
ТЕМА 1. Сутність, роль, закони, закономірності та методологічні основи менеджменту	10
ТЕМА 2. Історія розвитку менеджменту	24
ТЕМА 3. Процес управління в менеджменті	34
ТЕМА 4. Планування як загальна функція менеджменту	46
ТЕМА 5. Організування як загальна функція менеджменту ...	60
ТЕМА 6. Мотивування як загальна функція менеджменту	72
ТЕМА 7. Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту	83
ТЕМА 8. Інформація і комунікація в менеджменті	95
ТЕМА 9. Керівництво та лідерство	106
ТЕМА 10. Ефективність менеджменту	118
КРОСВОРДИ	130
ГЛОСАРІЙ	150
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	152
ДОДАТОК А. Характеристика господарської діяльності ту- ристичного агентства «All Inclusive Travel»	155

ПЕРЕДМОВА

В умовах становлення ринкових відносин, а також розробки стратегій входження України у світовий економічний простір потребує нового модернізаційного підходу до управління наявним ресурсним потенціалом. Успішний розвиток деяких процвітаючих організацій спонукає вчених і практиків різних країн уважно вивчати механізми та причини, які забезпечують високу ефективність виробництва цих організацій. У країнах, де значна увага приділяється створенню численних шкіл бізнесу та менеджменту, успішно розвивається управлінська інфраструктура. У даному контексті залучення досягнень науки і техніки, використання нанотехнологій виводить країни до числа найбільш економічно та технологічно розвинених.

В умовах радикального наростання потоку економічної інформації лише вміння мислити дозволяє відшукати потрібні знання та способи їх засвоїти. Для цього потрібно виробити панорамне бачення економічних процесів, виходити з розуміння цілісності економічної системи, розглядати факти і події в ширшому контексті. Їх можна осмислити лише на основі знань про становлення та розвиток, розуміючи логіку їх появи та утвердження.

Особлива увага в навчальному процесі на сьогодні має приділятися самостійному вивченню і практичному опрацюванню набутих знань, що сприяє самоконтролю засвоєння студентами необхідного рівня, умінь і навичок, формуванню у них системного підходу до аналізу складних технічних і соціальних ситуацій, стратегічного мислення, виховання соціальної та професійної мобільності.

З цією метою автором, максимально охопивши зміст дисципліни «Менеджмент», запропоновано навчально-методичний практикум, який містить елементи інтерактивної організації навчального процесу, завдання побудовані за принципом від простого до складного й можуть бути використані як на семінарських, практичних заняттях у студентських групах під керівництвом викладача, так і при виконанні самостійної роботи.

Матеріал видання формувався на основі першоджерел,

управлінських теорій сьогодення і минулого, досліджень представників різних шкіл, а також матеріалів підручників, посібників, періодичних видань та іншої корисної літератури. Практикум складається з 10 тем, до кожної з яких подано: питання для обговорення, контрольні завдання, тести різних рівнів складності, ситуації, навчальні ігри, кейси, кросворди та глосарій.

Виконуючи завдання, студенти мають можливість спробувати працювати індивідуально або в групі, використати наявні знання з інших дисциплін для прийняття рішень, проявити риси лідера чи ефективного учасника команди, що важливо для формування майбутнього менеджера.

У цілому, практикум «Менеджмент: тренінговий курс» розрахований на студентів вищих навчальних закладів будь-якої форми навчання, а також молодих науковців, аспірантів, викладачів та тих, кого цікавить питання поглиблення теоретичних знань і набуття прикладних аспектів менеджменту, розкриття особливостей управлінської діяльності, інтегрування досягнень науки й передової практики.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ВИДАННЯ «МЕНЕДЖМЕНТ: ТРЕНІНГОВИЙ КУРС»

Якісне засвоєння навчального матеріалу за темами перевіряють через контроль на основі: відповідей на контрольні запитання, виконання тестових завдань, кейсів, розв'язання кросвордів, навчальних ігор.

У сучасній практиці перевірки успішності навчання значного поширення набули тестові завдання. За рівнями складності можна виділити такі групи тестових завдань: 1-го, 2-го, 3-го, 4-го рівнів складності, які дають змогу виявити сформовані рівні компетентності студентів з навчальної теми чи розділу дисципліни.

Тестами першого рівня перевірки засвоєння знань і навичок поділяються на тести розпізнавання, відмінності (різниці) і класифікації. Вони пропонуються студентам для відтворення лекційного матеріалу, перевірки якості його засвоєння. Такі тести одночасно включають і завдання і відповідь. Від студента вимагається визначити їх відповідність і зробити вибір. Їм пропонується із декількох варіантів вибрати одну або кілька вірних відповідей. В тесті розпізнавання студенту задається питання, яке вимагає від нього альтернативної відповіді: «так» чи «ні», «є» чи «не є», «відноситься» чи «не відноситься». Одна з альтернатив виступає еталонною. В завданні обов'язково присутній об'єкт, про властивості якого студент має мати уявлення.

Тестами другого рівня контролю засвоєння знань і навичок студентів перевіряється вміння студентів відтворити за пам'яттю, без зовнішнього підказування засвоєну інформацію з дисципліни. Це більш складна діяльність, ніж відповіді на тести першого рівня, так як відповіді на питання відсутні у запропонованих завданнях. Найбільш простими тестами цього рівня є тести-підставлення, в яких пропущені необхідні слова, фрази або інші елементи тексту. Вони використовуються для перевірки рівня засвоєння студентами відповідної термінології. Більш складними тестами другого рівня є так звані «конструктивні» тести. Вони не містять ніяких підказок студенту, як це мало місце у тесті-підставленні, і надають йому більшу свободу дій для відповіді на поставлені питання.

Тести третього рівня складності вимагають від студентів евристичних здібностей. Тестові завдання третього рівня носять реконструктивно-творчий характер. Такі завдання сконструйовані у вигляді побудови ланцюгів родовидової, хронологічної та інших послідовностей, пошуку пропущених ланок тексту (понять, слів, подій), перехресного вибору, ідентифікації понять на основі опису, відбору цілого комплексу правильних чи неправильних тверджень. Чисельними серед тестових завдань третього рівня є завдання на відношення, на знаходження авторства загальновідомих і менш відомих висловів, а також пошуку пропущеного слова, тощо.

Тести четвертого рівня мають виявляти творчі здібності студентів. Для таких тестів використовуються проблемні питання, тобто такі задачі, алгоритм розв'язання яких невідомий і не може бути отриманий шляхом перетворення відомих методик. В тестах четвертого рівня відсутній готовий еталон і про якість їхнього виконання має судити лише група компетентних експертів. Такі тести – економічні есе використовуються студентів до участі в олімпіадах, наукових конференціях. Взагалі, тести четвертого рівня орієнтовані на пошукову та науково-дослідницьку діяльність.

Використання активних методів навчання (конкретних ситуацій, дискусій, ділових ігор, тестових завдань, задач), сприяє активізації розумової діяльності студентів, яка спрямовується не тільки на отримання міцних знань програмного матеріалу, розвиток творчої, конструктивної ініціативи, а й на формування відповідних професійних умінь на високому рівні.

Сучасна дидактика, звертаючись до **ігрових форм засвоєння матеріалу**, справедливо вбачає в них можливості ефективної взаємодії людей, продуктивної форми спілкування з елементами змагання, невимушеності, щирої зацікавленості. Гравці пізнають, запам'ятовують нове, орієнтуються в нових ситуаціях, розвивають свою уяву, фантазію. У процесі такої діяльності формуються нові вміння й у такий спосіб відбувається навчання через дію. Р. Мейдмент і Р. Г. Бронштейн стверджують: «Гра – це діяльність, яка полягає в інтеракції між окремими студентами або групами учасників, об'єднаними для реалізації певних цілей. Групи слухачів визначаються за правилами гри». Джеймс С. Колман вважає, що під час дидактичної гри студент привласнює собі обсяг інформації або певні вміння, необхідні для реалізації цілей гри.

Метод «**Мозкового штурму**» винайшов у 1939 році Осборн, заступник ректора університету в м. Буффало і засновник Інституту творчих методів навчання. Утворення терміна «штурм мозку» пов'язане з тим, що група як один мозок штурмує творчі рішення розглядуваних проблем.

При цьому рекомендується керуватися такими принципами роботи:

1. Недопустимість критики ідей.
2. Вільне висловлювання ідей.
3. Чим більше ідей, тим краще.
4. Обмін думками і поєднання ідей.

Ідеї висловлювані під час «штурму мозку», певним чином опрацьовуються. Їх переглядають, явно погані відкидаються і для глибшого дослідження здійснюється упорядкований перелік, який розпочинається з гарних ідей і закінчується незадовільними. «Штурм мозку» – це не виправлення у висловлюванні нісенітниць, а цілеспрямована робота, яка прагне знайти нові творчі ідеї.

«**Що?Де?Коли?**» – дидактична гра, яка проходить між окремими командами студентів академічної групи, в які заочно беруть участь всі студенти потоку з метою досягнення дидактичних цілей, удосконалення і відпрацювання навичок творчого пошуку обґрунтування управлінських рішень.

«**Найрозумніший**» являється одним з ефективних методів науково-технічної творчості. У вигляді сценарію вирішується проблемні ситуації, таким чином активізується пізнавальна діяльність студентів.

Метод «**АБВ**» можна використовувати під час перевірки знань студентів, для активізації активності та контролю знань студентів. Пропонується зібрати відомі їм поняття із заданої теми по мірі важливості і розмістити в алфавітному порядку. «**Ерудит**» використовується з метою ефективного запам'ятовування інформації, розвиток у студентів здібностей виявляти ключові моменти у великому обсязі інформації.

Захоплення **кросвордами** сьогодні перенесено на всі шарки населення. Адже студент в цій грі реалізує свої потреби у самовираженні, розвитку інтелектуального потенціалу, успіху, змаганні, тощо. В умовах модульно-рейтингової технології індивідуальна робота над складанням тематичних кросвордів дозволяє студентам заглибитись у зміст дисципліни, що вивчається, підвищити їх рівень професійної підготовки, більш ретельно під-

готуватись до самостійної творчої роботи, впевненіше орієнтуватись у вивченні матеріалів з дисципліни «Менеджмент».

Кейс-метод – це навчальні конкретні ситуації, які спеціально розробляються на основі фактичного матеріалу з метою подальшого розбору на навчальних заняттях. Суть кейс-методу полягає в ініціюванні самостійного вивчення ситуацій студентами, формуванні їх власного бачення проблем та їх вирішенні, виробленню вміння дискутувати і обговорювати ситуацію. У ході розбору ситуацій студенти вчаться діяти в «команді», проводити аналіз і приймати управлінські рішення. Використання кейс-методу в професійній підготовці майбутнього фахівця дозволяє підвищити пізнавальний інтерес до дисциплін, що вивчаються, поліпшити розуміння суспільних законів, сприяє розвитку дослідницьких, комунікативних та творчих навичок прийняття рішень. Основна ж функція кейс-методу – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які неможливо вирішити аналітичним способом. Кейс активізує студентів, формує самостійність мислення та цілеспрямованість особистості, що в умовах європейської та світової інтеграції забезпечить реалізацію професійного та інтелектуального потенціалу

«Качина теорія» менеджменту: качка, яка пливе по воді, зовні здається спокійною і незворушною, але її лапки під водою працюють дуже-дуже швидко.

Іцхак Адізес

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ, ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Менеджмент, суть та характеристика понятійної структури.
2. Методи досліджень менеджменту.
3. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
4. Закони та закономірності менеджменту.
5. Особливості розвитку менеджменту в економічно розвинених країнах світу.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- передумови та причини виникнення менеджменту;
- поняття об'єкта, суб'єкта, предмета науки менеджмент;
- наукові підходи до управління;
- класифікацію методів менеджменту за характером впливу;
- суть базових функцій менеджменту;
- характеристики законів менеджменту;

вміти:

- визначати методологію та методи менеджменту як науки;
- визначати основні характеристики функцій управління;
- встановлювати відмінності між старою та новою парадигмами менеджменту;
- визначати похідні закономірності менеджменту;
- наводити приклади до базових функцій менеджменту, таких як: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання;
- характеризувати менеджмент в економічно розвинених країнах світу.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

У західній науковій управлінській літературі поняття «управління» та «менеджмент» використовуються зазвичай як синоніми. У вітчизняних наукових джерелах з управління поняття «менеджмент» досить часто використовується як синонім до управління ринковою системою господарювання. Тому почати розгляд теми варто з розмежування сутності категорій «управління» та «менеджмент».

В наукових джерелах існують найрізноманітніші визначення сутності менеджменту. Узагальнюючи думки дослідників, можна навести таке визначення сутності менеджменту: менеджмент – це вид діяльності, спрямований на досягнення певних передбачених цілей окремої системи, яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише процесу управління людьми в умовах ринкової системи господарювання. В залежності від умов функціонування суб'єктів виділяють три наукових підходи до управління:

- 1) процесний підхід;
- 2) системний підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Методологічною основою сучасної науки про управління є використання комплексу засобів і прийомів дослідження, великої кількості структурних елементів наукового методу, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Методи менеджменту являють собою сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Ефективно, в контексті розгляду ситуативних завдань та кейсів, використовувати класифікатор «за характером впливу», за яким методи поділяються на: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні методи менеджменту.

Розвиток менеджменту підпорядкований дії певних об'єктивних закономірностей і законів.

Становлення законів та закономірностей менеджменту має досить довгу історію, в основу його покладено праці: Н. Макіавеллі, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Д. Мак-Грегора, Л. Урвіка, Ф. Герцберга, А. Маслоу, С. Паркінсона, Л. Берталанфі,

О. Богданова, М. Вебера, П. Сорокіна, Я.Щепаньського, Т. Котарбінського та ін.

Застосування законів і закономірностей менеджменту через прикладну складову передбачає використання принципів менеджменту, серед яких варто відмітити принципи Ф.Тейлора і Г. Форда: 1) створення наукового фундаменту, 2) добір працівників на основі наукових критеріїв, 3) співробітництво адміністрації і працівників за практичним спрямуванням, 4) рівномірний розподіл праці і відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

Завершити розгляд теми варто з характеристики та встановлення відмінностей між різнополярними моделями менеджменту: японською та американською. Дуже цікаво проаналізувати характер японського стилю. Основні риси в ньому – працьовитість, стриманість, дипломатичність і швидке сприйняття нового, ощадливість. Адже, важливими цінностями японців у роботі є визано: вміння працювати з людьми, досвід і духовний розвиток.

У Японії широко використовується «доктрина патерналізму». Патерналізм (від лат. *pater* – батько) – принцип, за якого одні суб'єкти поводять себе по відношенню до інших як «батьки» до дітей. Тобто мова йде про лояльне ставлення підприємців до робітників. Так управління набуло форми демократії.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Суть та характеристика понятійної структури дисципліни «Менеджмент».
2. У чому суть інтегрованих підходів до управління (процесного, системного, ситуаційного)?
3. Охарактеризуйте закони і закономірності менеджменту.
4. Прокласифікуйте та встановіть взаємозв'язок між принципами менеджменту.
5. Назвіть та охарактеризуйте функції менеджменту як виду управлінської діяльності.
6. Назвіть особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. Чи дійсно, у системі сучасних знань категорія «управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин?

а) так; б) ні.

2. Чи дійсно, об'єкт менеджменту – це орган або особа, що здійснює управлінську дію?

а) так; б) ні.

3. Чи дійсно, суб'єкт менеджменту – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою виконання управлінської функції?

а) так б) ні.

4. Серед запропонованих варіантів виберіть правильне визначення категорії «Менеджмент» – це...

а) система (виробничо-господарська організація), яка змінює свою поведінку під впливом суб'єкта;

б) вид діяльності, спрямований на досягнення певних передбачених цілей окремої системи, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

в) система поглядів на управління, яка виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених, сприйнята дослідниками та практиками управлінцями;

г) метод дослідження, за якого явище або об'єкт дослідження розкладається на частини, кожна з яких вивчається окремо.

5. Який із підходів розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських процесів, кожен з яких складається із серії взаємопов'язаних дій?

а) аналітичний;

б) процесний;

в) балансовий;

г) системний;

6. Закономірності менеджменту – це....

а) основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність;

б) спрямовування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей і виконання поставлених планових завдань;

в) об'єктивні, стійкі зв'язки між управлінськими процесами та явищами. Вони являють собою логічні форми відображення реальної практики управління;

г) наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво й управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації.

7. Сформулюйте визначення методу, за допомогою нижче поданої характеристики. «Метод» – це.....

а) цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин;

б) вид діяльності, спрямований на досягнення певних передбачених цілей окремої системи, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

в) спосіб пізнання, певна сукупність прийомів, засобів, принципів впливу на об'єкти управління з метою реалізації конкретного завдання;

г) дослідження явища як певної цілісності властивих їй елементів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків між ними.

8. Яка з моделей менеджменту вважається неіснуючою?

а) північноамериканська;

б) західноєвропейська;

в) японська;

г) західноукраїнська.

9. Доберіть характеристику, яка найбільш комплексно розкриває суть функцій менеджменту. Функції менеджменту – це...

а) сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей;

б) способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети;

в) відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють справляти певний вплив на управлінський об'єкт у цілях досягнення поставленої задачі;

г) способи, які поділяють за спрямованістю на конкретні чинники виробництва.

10. Організаційно-розпорядчі методи – це...

а) методи, які забезпечують оперативне управління діяльністю людей в організації через договори, накази, розпорядження;

б) документ, який регламентує порядок виконавчих дій, на основі розпоряджувальних актів вищестоящих органів і наказів самого підприємства;

в) сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи;

г) процес, за допомогою якого керівництво організації отримує інформацію поточного стану справ із виконання плану, розв'язку рішень поставлених задач.

Тести другого рівня:

11. Серед запропонованих варіантів виберіть три наукових підходи до управління. Такими підходами є:

а) аналітичний;

б) процесний;

в) балансовий;

г) системний;

д) ситуаційний.

12. Виберіть серед запропонованих відповідей характерні риси, притаманні японській моделі менеджменту.

а) управлінські рішення приймаються колективно на основі одноголосності;

б) колективна відповідальність;

в) оцінка управління за індивідуальним результатом;

г) нестандартна, гнучка структура;

д) основна якість керівника – вміння здійснювати координацію дій та контроль;

е) головна якість керівника – професіоналізм та ініціатива;

є) оцінка управління за досягнення гармонії у колективі та за колективним результатом.

13. Прокласифікуйте закони менеджменту. До ознак колонки А доберіть групи з колонки Б.

А (ознаки)	Б (групи)
1. Закони менеджменту	А) спеціалізації управління;
2. Закономірності менеджменту	Б) інтеграції управління;
	В) процесу менеджменту;
	Г) демократизації управління;
	Д) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
	Е) управлінських рішень;
	Є) співвідношення керуючої та керованої підсистем.

14. Продовжіть визначення. Системний підхід – розглядає керовану та керівну підсистеми як цілісний комплекс взаємопов'язаних та об'єднаних спільною метою елементів, ...

15. Доповніть основні положення нової парадигми сучасного менеджменту:

а) відкрита система, яка розглядається в єдності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

б) характерна орієнтація не на обсяг, а на якість, задоволення споживачів.

в)

г)

Тести третього рівня:

16. Розкрийте зміст понять: «управління» і «менеджмент». Між ними існує відмінність, тому їх не слід ототожнювати. Чому саме? Відповідь обґрунтуйте.

17. За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробни-

чого підприємства «Лакма» було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Минув місяць після прийняття цього рішення. Директор підприємства «Лакма» отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.

Завдання:

1. Визначте методи менеджменту, які доцільно застосовувати в даній ситуації.

2. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

18. Поясніть наведені нижче думки:

18.1. «Хто вміє – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити – управляє, хто не вміє управляти – править».

18.2. Більшість людей не читає газетні матеріали цілком, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок – ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

19. Фірма «Омега» випускає телефони мобільного зв'язку моделі «Fly». Генеральний директор фірми керує філіями, розташованими в різних регіонах країни. Начальник кожної філії виконує роботу, що ґрунтується на цілях, визначених – генеральним директором. Керівники відділів та підрозділів систематично й на обов'язкових умовах здійснюють консультації з працівниками. Підлеглі можуть вільно спілкуватися на роботі, підтримують дружні відносини з керівниками. Останні, у свою чергу, піклуються про належні умови праці, щоб робота виконувалася без перешкод і стресів, встановлюють зручний розпорядок для працівників. Усе це сприяє тому, що підвищується продуктивність праці, поліпшується діяльність і загалом виробництво фірми.

Організації «Зірка» та «Омега» діють на ринку олігополії, тобто кожна з них (у своєму виді діяльності) – великий та масштабний виробник. Але за неправильного управління продуктивність праці та відповідно якість продукції можуть зменшитися й організація втратить вигідне становище на ринку.

Завдання. Визначте, якому підходу до управління відповідає внутрішньоорганізаційна політика фірм. Відповідь обґрунтуйте.

20. В чому полягає основне призначення методів менеджменту, за характером впливу, в сучасних умовах функціонування суб'єктів туристичної індустрії? Відповідь обґрунтуйте.

Тести четвертого рівня:

21. Європейський менеджмент дуже схожий на американський. Культури Європи і США мають велику схожість між собою. Назвіть характерні відмінності між японською та американською моделями менеджменту.

22. За системним підходом, управління розглядається як спосіб мислення щодо організації й управління. Спосіб мислення визначається особистими якостями і характеристиками управляючого теоретичними знаннями, практикою від методів спроб і помилок до ухвалення вивіренних та зважених управлінських рішень, результатом яких є застосування новітніх методів і засобів науки управління з використанням інформаційних систем, досвіду і знань. Отже, зі всього вищесказаного, за допомогою чого формується та залежить спосіб мислення щодо організації процесу управління?

23. Менеджери високого рівня велику частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій плануванні і контролю, а більш низького рівня більше зайняті підбором кадрів, організацією їхньої праці. Однак на всіх рівнях управління вони визначеною мірою використовують і виконують усі чотири функції управління: планування, організації, мотивації і контролю. Менеджерів на всіх рівнях оцінюють за двома основними критеріями. Якими саме?

24. Розвиток менеджменту підпорядкований дії певних об'єктивних закономірностей та законів. Розуміння механізму їхньої дії, правильне використання – це рівень управління, ефективності управлінської діяльності. Чим це характеризується?

25. У сучасних умовах існування глобальних проблем, однією з яких є екологічна проблема, керівництво зобов'язане приділяти особливу увагу зменшенню забруднення навколишнього середовища й раціональному використанню матеріальних ресурсів. Чи може це бути конкретною задачею для менеджменту?

Заняття за технологією «Що? Де? Коли?»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох етапів. На початку гри формується дві команди, обирається капітан. Виграє та команда, яка набере більшу кількість балів.

І етап. Опитування «вірю – не вірю» з обґрунтуванням відповіді. Координатор зачитує питання, капітан команди, якщо є відповідь, піднімає руку. За правильну відповідь команда отримує бали.

1. Процеси, методи та функції відносяться до законів менеджменту. (Ні, це закономірності)

2. Під принципами менеджменту розуміють об'єктивні, стійкі зв'язки між управлінськими процесами та явищами.

3. Принцип цілеспрямованості – це спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.

4. У принципах менеджменту узагальнені виявлені об'єктивні закони й закономірності, виправданий досвід (практика) управління.

5. А. Файоль у процесі власних досліджень виділив 20 принципів менеджменту.

6. Принцип системності – передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

7. Принцип урахування потреб та інтересів – передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації.

8. Принцип системності – передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління.

9. Принцип економічності – передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізацію прибутку при мінімальних витратах.

10. Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління – передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку.

II етап. «Мозковий штурм». Після того як координатор зачитав завдання, для кожної команди дається 30 секунд для формування правильної відповіді. Сигнал для відповіді – піднята рука капітана команди. Якщо, команда відповіла правильно – право сформулювати власну відповідь надається суперникам. Перемогу по цьому етапу отримує та команда, яка набере найбільшу кількість балів.

1. Який німецький філософ вважав, що категорія «закон» випливає зі змісту явища і водночас виявляється в явищі?
2. Поясніть поняття «закон» у двох аспектах.
3. Що таке форми вияву закону управління?
4. Що саме потрібно розуміти під «законами менеджменту»?
5. Поясніть поняття «механізм дії законів менеджменту».
6. Що таке функції управління?
7. Що таке планування у вузькому розумінні?
8. Дайте визначення терміну «інтеграція управління».
9. З яких підфункцій складається планування?
10. Назвіть основні характеристики функцій управління.

III етап. «Розв'яжіть завдання». Студентам роздаються картки, на яких потрібно зіставити закони та їх характеристику. Яка з команд справиться з поданим завданням швидше, та й отримує 5 балів.

Завдання 1. До законів колонка А доберіть відповідні характеристики колонка Б.

А (Закон)	Б (характеристика)
1. Закон економії часу в процесі управління	а) спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування
2. Закон інтеграції управління	б) передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці

3. Закон співвідношення керуючої та керованої підсистем	в) передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах конкретних управлінських функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях
4. Закон демократизації управління	г) акцентує увагу на тому, що вдосконалення керуючої підсистеми здійснюється більш динамічними темпами, ніж керованої підсистеми
5. Закон пропорційного розвитку систем управління	д) це закон, що спрямований на досягнення єдності зусиль усіх структур організації для виконання її завдань
6. Закон спеціалізації управління	е) спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації

Завдання 2. «Покажи швидше».

З команди запрошується по одному учаснику, який повинен показати те, що буде запропоновано на карточці. Дається по одному балу для команди за кожне правильно відгадане завдання. Рекомендовані слова для проведення завдання: «менеджер», «туристична індустрія», «ситуаційний підхід», «функції», «керівник», «американський менеджмент», «закон інтеграції», «закон економії часу», «процесний підхід», «адміністративний метод».

Підрахунок балів. Оголошення переможців.

КЕЙС

Річард – «молодець»

Річард – старший менеджер великого готелю всесвітньо відомої мережі. У його підпорядкуванні знаходяться 4 менеджери відділу, секретар і старший адміністратор обслуговуючого персоналу, Медж.

Медж безпосередньо відповідає за роботу штату прибиральників громадських приміщень в готелі. Медж пропрацювала у готелі більше 25 років і завжди відповідала за цей напрямок.

Річард вважає, що штат прибиральників виконує дуже багато роботи, при цьому їх заробітна плата дуже низька. Замість того, щоб вирішити це питання офіційно з HR-відділом головного офісу готелю, можливо, через серйозні баталії, він розв'язує цю проблему самостійно.

Коли Медж обговорює порядок і час роботи з прибиральниками, висловлює їм критичні, дисциплінарні зауваження або просить вийти на роботу понад встановлений графік, Річард дуже часто втручається в цей процес. Трапляється навіть так, що він може скасувати її розпорядження щодо роботи прибиральників.

Відчуваючи негласну підтримку Річарда, деякі прибиральники навіть не турбуються з приводу, що їх зобов'язують працювати понад графік, іноді можуть собі дозволити не вийти на роботу на час додаткового навантаження.

Річард також сам підписує листи робочого часу прибиральників, часом дозволяє їм вписувати ті години роботи, які насправді вони не відпрацювали. У деяких випадках, коли переробок у того або іншого прибиральника не було, він включає в оплату звичайні години роботи як роботу понаднормово, яка оплачується трохи вище. Багато прибиральників, які працюють у готелі, з бідних сімей і, звичайно, мають велику потребу в грошах.

Крістофер, один із менеджерів відділу, дізнався про невідповідність реально відпрацьованих робочих годин оплати від однієї з прибиральниць, якій заплатили за роботу у вихідні, тоді як насправді вона не робила цю роботу. Її взагалі не було на роботі ні в суботу, ні в неділю.

Сью, ще один менеджер відділу, також дізналася про цю схему від Медж. Коли Сью стала обговорювати з нею це питання, Медж сказала, що вона вважає, що зі схемою оплати, яка реалізується Річардом, треба щось робити, але ... «Але» полягало в тому, що вона боялася говорити про це з ким-небудь. Медж сама побоювалася за своє місце роботи. Незважаючи на те що вона пропрацювала в цьому готелі вже 25 років, у неї не було необхідного рівня освіти, тому жоден інший готель не взяв би її на роботу на аналогічну позицію.

Якийсь час опісля Крістофер і Сью, сидячи за чашкою кави в одному з барів готелю, обговорювали цю проблему.

«Так, це жахливо, але я не можу в цій ситуації нічого зробити. І взагалі, це не моя проблема», – висловила свою думку Сью.

Крістофер не був такий впевнений. Він хотів щось зробити й

обдумував свої дії незалежно від того, що ця проблема не входить у сферу його компетенції і не належить до посадових обов'язків, та й взагалі технічно не є його проблемою.

Запитання та завдання для обговорення:

1. Як ви вважаєте, які принципи менеджменту не враховуються в даній ситуації, а можливо, і взагалі відсутні?

2. Назвіть закони менеджменту, що найчіткіше простежуються в цій ситуації? Можливо, якийсь закон порушений?

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Зародження та характеристика школи наукового управління (1885–1920).
2. Особливості функціонування класичної (адміністративної) школи (1920–1950).
3. Характерні риси школи людських відносин (1930–1950) та поведінкових наук (1950–дотепер).
4. Властивості школи кількісного (економіко-математичного) підходу (середина ХХ ст. – дотепер).
5. Особливості розвитку управлінської науки в Україні.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- внесок Ф. Тейлора у розвиток школи «наукового управління»;
- 14 знаменитих універсальних принципів управління фірмою, сформульованих А. Файолем;
- засновників поведінкового напрямку в менеджменті;
- характерні риси школи людських стосунків;
- передумови виникнення школи кількісного (економіко-математичного) підходу;

вміти:

- визначити базові ідеї представників школи «наукового управління», зокрема Ф. Тейлора;
- виокремити представників класичної (адміністративної) школи управління, сформулювати їх базові ідеї;
- встановити відмінність у діяльності шкіл людських відносин та поведінкових наук;
- охарактеризувати основні постулати провідних діячів української управлінської науки.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

Вивчення питання історичного розвитку менеджменту варто розпочати з дослідження передумов виникнення науки управління ще з первісних часів. Далі продовжити, що з розвитком людського суспільства (рабовласницький лад, феодалізм тощо) певних обґрунтованих підходів не було винайдено. Це спонукало до того що, наприкінці XIX – на поч. XX ст. виникла потенційна потреба у формуванні науки про менеджмент, яка мала б допомогти розв'язати проблеми діяльності організацій: організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівника у результатах роботи, розробка технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо.

Продовжити вивчення теми варто з характеристики етапів менеджменту: 1) розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва; 2) формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків; 3) побудова систем управління, орієнтованих на ринок; 4) активне застосування кількісних методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту; 6) комп'ютеризація управлінських процесів. У контексті характеристики необхідно пам'ятати, що в основу етапів покладено діяльність шкіл менеджменту.

Безумовно, розкривати матеріал теми варто з першого етапу, до якого ввійшла діяльність таких шкіл, як «наукового управління», класична (адміністративна), «фордизму». При розкритті питань теми, варто приділити увагу знайомству з основоположником науки про менеджмент Ф. Тейлором та його вченнями.

При вивченні діяльності класичної (адміністративної) школи, слід звернути увагу на її основоположні вчення, адже представники саме цієї школи вперше розробили обґрунтовані теоретичні засади менеджменту при цьому визначивши роль менеджера як керівника організації. Доцільно звернути увагу на 14 принципів менеджменту, розроблені А Файолем, які заклали фундаментальну основу управлінської науки.

При вивченні базових принципів діяльності шкіл «людських стосунків» та «поведінкових наук», треба вміти встановити ключові ідеї кожної та могли визначити відмінні риси функціонування.

У контексті характеристики школи кількісного економіко-математичного моделювання слід пам'ятати про роль

комп'ютеризації управлінських процесів, яка відбувалась з 1980-х років.

Не менш важливим для досліджень являється розвиток управлінської науки в Україні. Так, необхідно почати дослідження з основоположника М.Тугана-Барановського, який був різнобічно розвинутою людиною, займався проблемами економічної психології, заснував школу біхевіористів. Треба детальніше ознайомитись з працями українських науковців, зокрема: М. Яснопольського, Є. Слуцького, В. Антоновича, М. Драгоманова та інших, які зробили значний внесок у розвиток науки про менеджмент.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Укажіть етапи розвитку науки про менеджмент.
2. Назвіть, заслуги засновників «школи наукового управління»?
3. Охарактеризуйте базові принципи класичної (адміністративної) школи управління.
4. В чому суть діяльності школи економіко-математичного моделювання?
5. Висвітліть основні етапи розвитку управлінської науки в Україні. У чому їх особливості?

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. *Чи дійсно, внесок Ф. Тейлора у розвиток управлінської науки полягає в тому, що він розробив наукові засади нормування праці?*
а) так; б) ні.
2. *Чи дійсно, класична (адміністративна) школа управління базувалася на створенні універсальних принципів управління?*
а) так; б) ні.
3. *Яку назву має управлінська революція, пов'язана з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі?*
а) світсько-адміністративна;
б) релігійно-комерційна;
в) виробничо-будівельна;
г) тиха.

4. Визначте послідовність розвитку шкіл управління: 1) школа поведінкових наук; 2) наукового управління; 3) школа людських відносин; 4) класична школа; 5) школа кількісного підходу.

- а) 4, 2, 1, 3, 5;
- б) 3, 1, 5, 4, 2;
- в) 1, 3, 4, 2, 5;
- г) 2, 4, 3, 1, 5.

5. Яка школа менеджменту об'єктом свого вивчення мала виробничий процес?

- а) наукового управління;
- б) людських відносин;
- в) класична;
- г) «фордизму».

6. Хто автор книги «Азбука наукової організації праці на підприємстві»?

- а) Е. Мейо;
- б) Й. Єрманський;
- в) М. Фоллетт;
- г) Ф. Гільберт.

7. Хто вперше поставив питання про менеджмент як самостійну сферу наукових знань і професійної спеціалізації?

- а) Г. Таун;
- б) Г. Форд;
- в) Р. Оуен;
- г) Ф.Тейлор.

8. Хто вперше створив штаб як центр управління бойовими діями?

- а) Цезар;
- б) Македонський;
- в) Новуходоносор;
- г) Хаммурапі.

9. До груп управлінських ролей менеджерів, які виділив Г. Мінцбер, не належать:

- а) міжособистісні ролі менеджера;
- б) координаційні ролі менеджера;

- в) інформаційні ролі менеджера;
- г) ролі менеджерів як осіб, що приймають рішення.

10. Назвіть автора 14 знаменитих універсальних принципів управління підприємством, які не втратили свого значення і в сучасних умовах господарювання.

- а) Г. Емерсон;
- б) А. Файоль;
- в) Г. Форд;
- г) А.К. Гастев.

Тести другого рівня:

11. Продовжіть суть: Представники школи економіко-математичного моделювання розглядали систему управління як логічний процес, що може бути виражений у формі.

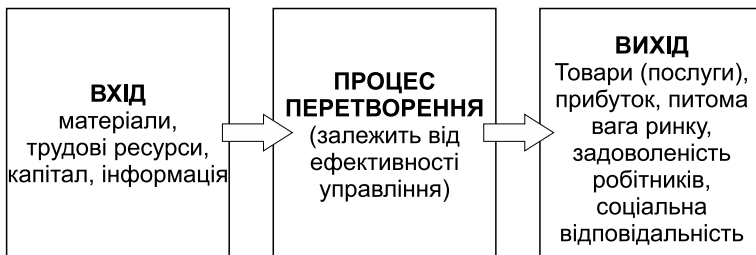
12. Покласифікуйте школи менеджменту. До назв шкіл колонки А доберіть їх представників з колонки Б.

А (школи)	Б (представники)
1. Наукового управління	А) А. Файоль, Г. Форд
2. Адміністративна	Б) Ф. Тейлор, Г. Гант
3. Людських відносин	В) Д. Мак-Греггор, Ф. Герцберг
4. Поведінкових наук	Г) Паретто, Глушков
5. Економіко-математичного моделювання	Д) М. Фоліт, Е. Мейо

13. Розташуйте управлінські революції у хронологічному порядку:

- а) постіндустріальна;
- б) релігійно-комерційна;
- в) тиха;
- г) світсько-адміністративна;
- д) виробничо-будівельна;

14. Проведіть графічне зображення організації як відкритої системи, через використання складових елементів кожного з етапів.



15. Продовжте базові властивості, які притаманні будь-якій системі.

- а) цілісність;
- б) елементність;
- в) множинність;
- г) ієрархічність;
- д)
- е)
- є)

Тести третього рівня:

16. Патерналізм (від лат. *pater* – батько) – доктрина про «батьківство», тобто лояльне ставлення підприємців до робітників. Поясніть, чому в Японії широко використовується «доктрина патерналізму». З чим це пов'язано?

17. Визнана у всьому світі класифікація функцій менеджменту (*operations administratives*) А. Файоля була в 1930-ті рр. модифікована в надрах самої класичної школи Л. Гьюликом, що відобразилося у відомій формулі – «*POSDCORB*». Що це за формула? Розшифруйте її значення.

18. Встановіть базові відмінності між школами людських стосунків і поведінкових наук.

19. Ви – випускник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, закінчили магістратуру на географічному факультеті за спеціальністю «Менеджмент туристичної індустрії».

Необхідно скласти структуру потреб випускника навчального закладу за моделлю Ф. Герцберга і розподілити їх за ступенем важливості від 1 до 10.

20. Поясніть наведені нижче думки:

20.1. «Менеджер – це людина, яка досить розумна для того, щоб вести вашу справу і достатньо мудра, щоб не мати власної». (К. Душенко).

20.2. «Найкраща економічна система – це та, яка максимально забезпечує людей тим, чого вони більше всього потребують». (Дж. Гелбрейт).

Тести четвертого рівня:

21. Розкрийте розвиток управлінської науки на теренах України.

22. Ви є власником атракціонів у парку Шевченка міста Чернівці, який функціонує в осінньо-весняно-літній період. Перерахуйте можливі витрати по володінню і експлуатації атракціонів. Які з перерахованих витрат постійні, а які – змінні? Відповідь обґрунтуйте.

23. Відомо, що Є. Слуцький знайшов секрет походження хвилеподібних коливань в економіці. Поясніть, чому ці хвилі названі на честь М.Кондратьєва.

24. Один з основоположників розвитку управлінської науки в Україні – М. Туган-Барановський, який уперше на теренах нашої держави заклад базові основи існування школи біхевіористів – на основі вивчення потреб людей. Використовуючи діяльність будь-якого суб'єкта туристичної індустрії, визначте, як впливає поведінка людини на продуктивність праці, використовуючи вчення біхевіористів.

25. Розкрийте проблемні аспекти існування школи «наукового управління».

Заняття за технологією «Що?Де?Коли?»

Методичні вказівки до виконання завдань гри. Гра складається з трьох турів, формуються дві команди по 10 студентів, обираються капітани. За кожну правильну відповідь команда отримує по 1 балу. Після того, як координатор поставив запитання, вклю-

чається секундомір. Протягом півхвилини команди роздумують. Якщо у команди з'являється відповідь протягом заданого часу, капітан команди подає сигнал, піднявши руку. Яка команда перша подає сигнал, та й відповідає першою. В разі неправильної відповіді, право відповідати переходить до другої команди. Якщо на запитання правильно не відповіла жодна з команд, то наступне запитання буде коштувати на 1 бал більше. Виграє команда, яка набрала найбільше балів.

Перший тур «Тлумачний бій»

1. «Наукове управління» – ...
2. Менеджер...
3. Рівні управління...
4. Школа «фордизму»...
5. Школа поведінкових наук...
6. Школа людських стосунків..
7. Класична (адміністративна) школа...
8. Принципи менеджменту...
9. Біхевіористи...
10. Виробничий менеджмент...

Другий тур «Обґрунтована відповідь»

1. Назвіть недоліки школи наукового управління.
 2. Назвіть базові принципи неокласичної школи управління.
 3. Назвіть представника емпіричної школи, який вивчав практику управління.
 4. Охарактеризуйте витоки управлінської думки в Україні.
 5. Охарактеризуйте погляди представника української управлінської науки Балудянського Михайла Андрійовича.
 6. Чому засновників школи поведінкової науки було названо біхевіористами?
 7. Розкрийте суть національної моделі сучасної економіки.
 8. Порівняйте погляди представників школи людських стосунків Е.Мейо та М. Фолліт.
 9. Назвіть ключові ідеї школи поведінкових наук.
 10. Хто з представників класичної школи є прихильником еківалентного обміну?
- Підрахунок балів. Оголошення переможців.

КЕЙС

Тейлор і навантаження чавуну

Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф.Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х років. Унаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тонн чавуну збереглося у відкритому полі. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун «ішов на ура». Навантаження чавуну в залізничні вагони стало терміною роботою. Чавун у чушках, тобто у злитках призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник піднімав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон. Ф.Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам і керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей. Дослідження показало, що вантажний чавуну в середньому вантажив 12 тонн за день Ф.Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробили виконання роботи більш дешевим та ефективним. Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були вибрані 4 особи. Ф.Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри. Потім відібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт із Пенсільванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані. Пізніше Ф.Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїм розумовим складом буде подібною скоріше до бика, ніж до когось іншого».

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. в день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф.Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 тонн за день. Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф.Тейлор, 4 години 12 хвилин займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок

(в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до купи злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль без вантажу і 8 миль з вантажем кожного дня. Злитки вантажилися в середньому 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 centa до 3,9 centa за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф. Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що налічувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 тонн за день.

Питання для обговорення:

1. З яким науковим висновком Ф.Тейлора пов'язана така його думка: «...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантажування чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і на якій після проходження певної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?

2. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?

3. Які висновки та рекомендації Ф.Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

«Усе управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей»

Ли Якокка

ТЕМА 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Теоретичні питання

1. Суть та класифікація управлінських рішень.
2. Технології прийняття управлінських рішень.
3. Рівні та методи прийняття рішень у менеджменті.
4. Підходи до оптимізації управлінських рішень.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- суть та види управлінських рішень за різними класифікаторами;
- етапи прийняття рішень у менеджменті;
- фактори, що впливають на процес прийняття рішень;
- методи ухвалення рішень у менеджменті;
- рівні прийняття управлінських рішень;

вміти:

- характеризувати етапи прийняття управлінських рішень;
- аналізувати управлінські процедури;
- характеризувати моделі прийняття управлінських рішень;
- визначати, в чому полягає суть процесу управління як сукупності сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій;
- аналізувати підходи до оптимізації управлінських рішень.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

При цьому варто врахувати, що успішне прийняття управлінських рішень має базуватися на таких умовах: 1) право прийняття; 2) повноваження, обов'язковість; 3) компетентність; 4) відповідальність.

Як зазначалося, технологія прийняття управлінських рішень

передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для пошуку альтернативи. Узгалянення літературних джерел довело, що процес вироблення раціональних управлінських рішень повинен включати такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).

2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.

3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.

4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).

5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Причому, слід звернути увагу, що кожний етап реалізується через відповідні ланки. На всіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес.

Продовжити розгляд теми доцільно з характеристики рівнів прийняття рішень у менеджменті, а саме: рутинного, селекційного, адаптаційного, інноваційного.

Важливим елементом опрацювання даної теми є вивчення і формування навиків практичного використання методів ухвалення управлінських рішень, з яких у менеджменті найчастіше використовують чотири групи: 1) неформальні методи, 2) колективні, 3) методи багаторівневого анкетування, 4) кількісні.

Завершуючи розгляд теми, варто усвідомити, що управлінські рішення виступають способом постійного впливу керуючої підсистеми на керовану (суб'єкта на об'єкт управління), що уможливорює досягнення поставлених цілей. Це постійна сполучна ланка між двома підсистемами, без якої підприємство функціонувати не може.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. В чому полягає мета управлінського процесу? Хто його учасники, предмет, засоби здійснення?

2. Які суть та класифікація управлінського рішення як результату управлінської діяльності?

3. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?

4. Охарактеризуйте управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанта дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.

5. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. Чи дійсно, рішення – це припис до дії відповідно до цілі розв'язання проблеми?

а) так; б) ні.

2. Про яку категорію йде мова: «... – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану».

а) управлінське рішення;
б) оперативна стратегія;
в) рішення;
г) менеджмент.

3. Про які рішення йде мова, якщо керівник туристичної фірми приймає рішення про зміну статусу з туристичного агентства на туристичний оператор та затверджує програму шляхом підписання відповідного наказу.

а) загальні;
б) часткові;
в) оперативні;
г) глобальні.

4. На якому з етапів прийняття рішень відбувається збір необхідної інформації для моніторингу ситуації в організації?

а) діагностика проблеми;
б) виявлення альтернатив;
в) вибір рішення;
г) організація виконання рішення і його оцінка.

5. Який із рівнів прийняття рішень у менеджменті передбачає вибір з декількох альтернатив (приміром, відкриття фірмою філії в тому чи іншому регіоні)?

- а) рутинний рівень;
- б) селекційний рівень;
- в) адаптаційний рівень;
- г) інноваційний рівень.

6. Який з рівнів вважається найнижчим для ухвалення рішення в менеджменті?

- а) рутинний рівень;
- б) селекційний рівень;
- в) адаптаційний рівень;
- г) інноваційний рівень.

7. Який з методів прийняття рішень у менеджменті полягає в тому, щоб згенерувати якомога більшу кількість варіантів розв'язання проблеми.

- а) «мозковий штурм»;
- б) «кінгісе»;
- в) «дельфі»;
- г) «промислове шпигунство».

8. Яку назву має метод ухвалення управлінських рішень, за якого проводиться систематичний збір інформації про об'єкт прогнозування шляхом опитування експертів та узагальнення даних?

- а) «мозковий штурм»;
- б) «кінгісе»;
- в) «дельфі»;
- г) «промислове шпигунство».

9. На які три групи поділяються методи прийняття управлінських рішень у менеджменті?

- а) неформальні, групові, кількісні;
- б) формальні, статистичні, кількісні;
- в) аналітичні, групові, кількісні;
- г) неформальні, прогнозні, аналітичні.

10. Який з методів прийняття управлінських рішень у менеджменті в переважній більшості застосовується до інноваційних продуктів?

- а) «мозковий штурм»;
- б) «кінгісе»;
- в) «дельфі»;
- г) «промислове шпигунство».

Тести другого рівня:

11. Продовжіть характеристику: Селекційний рівень передбачає вибір рішення з кількох

12. Доповніть основні етапи вироблення раціональних управлінських рішень:

- а) виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту);
- б) збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту;
- в) виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту;
- г)
- д)
- е)

13. Продовжіть суть: Метод багаторівневого анкетування (Дельфі) полягає в тому, що після кожного туру дані анкетування допрацьовуються, й отримані результати

14. Прокласифікуйте управлінські рішення. До класифікаторів колонки А доберіть характеристики з колонки Б.

А (класифікатори)	Б (характеристики)
1. Масштаб об'єкта	а) глобальні;
2. Коло проблем	б) локальні;
3. Характер цілей	в) комплексні;
4. Методи обґрунтування	г) часткові;
	д) стратегічні;

	е) тактичні;
	є) формалізовані;
	ж) неформалізовані.

15. *Доповніть фактори, які важливо враховувати на всіх етапах прийняття рішень у менеджменті:*

- а) особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
- б) поведінка менеджера (звичка, психологія, лояльність тощо);
- в) середовище прийняття рішення;
- г)
- д)
- е)
- є)
- ж)
- з)

Тести третього рівня:

16. *Встановіть відмінності між методами прийняття управлінських рішень «дельфі» та «мозковий штурм» із наведенням прикладу з діяльності туристичного оператора.*

17. *Підприємство «Альма-Віта» виготовляє різну молочну продукцію: сири, молоко, йогурти, масло. На ринку вже 5 років, а продукція користується попитом серед споживачів. Через певні обставини підприємство продали і воно отримало нового власника. Вже через рік новий керівник бачить, що прибутки зменшуються, а продукція застоюється на складі. Він створює робочу групу, до якої входять фахівці з різних відділів, і разом з нею вивчає ситуацію, що склалася з метою прийняття ефективного рішення.*

Який метод прийняття управлінського рішення доречно було б застосувати в даній ситуації? Обґрунтуйте відповідь.

18. *Ви є власником атракціонів у парку Шевченка міста Чернівці, який функціонує в осінньо-весняно-літній період. Перерахуйте можливі витрати по володінню і експлуатації атракціонів. Дану ситуацію розгляньте, використовуючи метод «кінгісе».*

19. Підприємство «Там де літо» спеціалізується на виготовленні дрібних деталей до автомобілів. Свою продукцію збуває як окремим магазинам, так і великим компаніям, що збирають автомобілі. Завод має добру репутацію на ринку. Менеджер, що відповідає за якість продукції і щоразу перевіряє її перед відправленням, помітив, що одна партія деталей бракована. Брак не значний, але все-таки є. Начальник цеху радить відправити товар, однак менеджер приймає інше рішення – він залишає партію на підприємстві, вирішивши, що репутація важливіша за прибутки. Використовуючи метод «мозкового штурму» визначте подальший хід діяльності суб'єкта.

20. Ви – директор мережі супермаркетів «Сільпо». Ваші супермаркети працюють дуже добре: виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують), не виникає проблем у колективі, є гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів постійно не виконує поставлені завдання, спостерігається велика плинність кадрів, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно використовуючи метод експертних оцінок, запропонувати п'ять варіантів, розташувавши їх за пріоритетністю щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень.

Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності супермаркету

Заходи	Оцінка заходів
1. Закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду.	
2. Перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить вам.	
3. Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах.	
4. Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища.	
5. Провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом.	

6. Направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації керуючих кадрів.	
7. Збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету.	
8. Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців.	
9. Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.	

Тести четвертого рівня:

21. Розташуйте базові пункти методу прийняття управлінських рішень «Дельфі» у правильній послідовності:

- а) складається інтегральний документ;
- б) кожний член групи анонімно відповідає на запитання;
- в) членам групи пропонується перелік проблем;
- г) кожний член групи ознайомлюється з інтегральним документом;
- д) дискусія щодо варіантів вирішення проблеми.

22. Чому, останнім часом, дедалі більша кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення шляхом залучення фахівців різних профілів?

23. Складіть дерево рішень для туристичного оператора «Дм Тур Сервіс», діюче на ринку м. Чернівці, з чітким планом дій для успішного подальшого розвитку (Інформацію про діяльність туристичного оператора варто використати із сайту: www.sacvoyage.com.ua).

24. Визначте очікуване значення, якщо менеджер вважає, що вкладання коштів у діяльність туристичного агентства з ймовірністю 0,5 забезпечить річний прибуток 5000 дол, з ймовірністю 0,2 – 10000 дол. та ймовірністю 0,3 – 3000 дол.

25. «Чому людство в процесі власної життєдіяльності вступає в гостру суперечність з умовами існування?» Розтлумачте це твердження, вибравши метод ухвалення управлінських рішень, який найбільше підійде в даній ситуації.

Навчальна гра «Найрозумніший»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з чотирьох етапів. Виграє той, хто набирає найбільшу кількість балів. Студенти діляться на команди. Обирається назва команди та капітани. Гра складається з 5 етапів. За кожен етап команди отримують бали. Загальна кількість балів – 30 балів.

I етап. «Розминка» (5 балів). Студентам роздаються карточки. Завдання полягає в тому, щоб сформувані категорії, вставивши пропущені слова.

1.1. Процес управління – це _____ об'єднаних у визначену систему _____ управління, спрямована на досягнення _____ фірми шляхом реалізації певних _____ з використанням _____ управління.

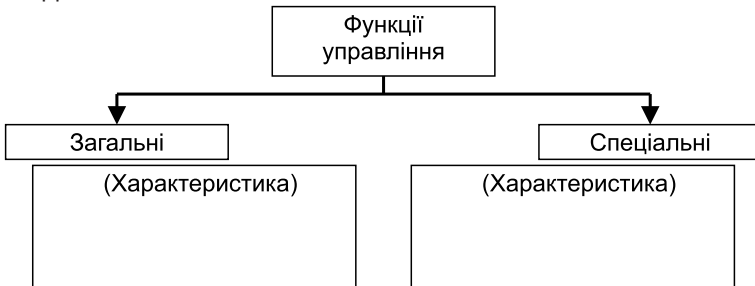
1.2. _____ – сукупність процесів, які виконуються протягом певного часу.

1.3. _____ управління – це відносно відокремлені _____ управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт у цілях досягнення поставленої _____.

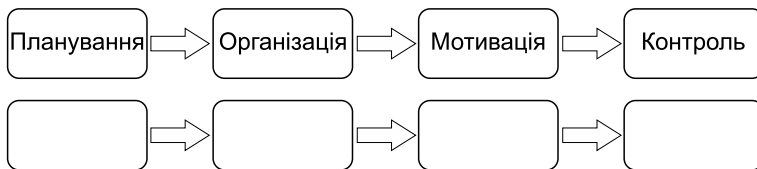
1.4 _____ характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

1.5. _____ показує, які санкції можна застосувати стосовно менеджера, який прийняв неправильне рішення.

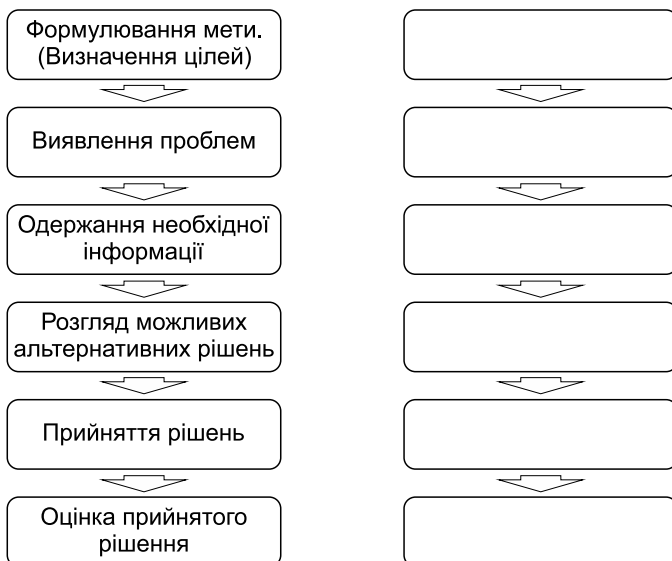
II етап. «Доповніть схеми» (8 балів). Студентам роздаються карточки, на яких зображені схеми «Функції управління», «Цикл управління» та «Етапи прийняття рішень». Студентам необхідно їх заповнити. За кожен правильно заповнену схему, команда отримує по два бали.



Цикл управління



Основні етапи прийняття рішень



III етап. «Доповніть класифікатори» (8 балів). Студентам роздаються картки, необхідно написати класифікацію рішень. Якщо правильно написані, згідно із класифікатором усі характеристики, команда отримує максимальну кількість балів.

Для команди 1. Класифікація рішень за особистим вкладом керівника в прийнятті рішення, за способом прийняття, за тривалістю дії.

Для команди 2. Класифікація рішень за рівнем обґрунтування, за сферою прийняття, за тривалістю дії. **Завдання 1.** До законів колонка А доберіть відповідні характеристики колонка Б.

IV етап. «Розв'язи тести» (3 бали). Необхідно вибрати правильні відповіді розв'язавши тестові завдання. За кожен розв'язаний тест команда отримує по 1 балу.

Тести (вибрати правильні відповіді)

1. *Згідно рівням організації планування буває:*

- 1) стратегічне;
- 2) конкретне;
- 3) довгострокове;
- 4) тактичне;
- 5) серйозне;
- 6) оперативне;
- 7) колективне.

2. *Принципи планування:*

- 1) комплексність;
- 2) тактичність;
- 3) непереривність;
- 4) точність;
- 5) гнучкість;
- 6) стійкість;
- 7) економічність.

3. *Види контролю:*

- 1) попередній;
- 2) повторний;
- 3) поточний;
- 4) первинний;
- 5) заключний.

IV етап. «Гра капітанів» (6 балів). Капітани вибирають «на осліп» карточку. Кожному капітанові необхідно дати характеристику однієї з функцій управління на вибір:

1. Планування.
2. Організація.
3. Мотивація.
4. Контроль.

Підрахунок балів. Оголошення переможців.

КЕЙС

Чи насправді «структурне мислення» відіграє важливу роль у створенні компанії?

Американка Барбара Мінто, яка проживає в Лондоні, відкрила нішу для власного бізнесу, якої начебто не повинно існувати. Вона навчала висококваліфікованих службовців приватних компаній думати, оскільки й висококваліфіковані фахівці нерідко здатні зайти в глухий кут, якщо шеф поставить до них вимогу викласти свої міркування на папері. Мінто стверджує: «Менеджер, де б він не працював, повинен уміти логічно мислити, логічно діяти й володіти пером. Тільки ніхто не навчає тому, як це робити». Вона обіцяє раз і назавжди покінчити з безсистемними концептуальними розробками й сумбурними текстами промов.

В основу її системи покладено передумову, що будь-яку ідею разом з обґрунтуванням можна зобразити у вигляді піраміди. Згідно з міркуваннями Мінто, всі письмові виклади співробітників фірми містять відповіді на чотири питання:

1. Що нам робити?
2. Як нам це робити?
3. Чи повинні ми це робити?
4. Як це могло трапитися?

Відповіді на ці питання становлять «основні тези» матеріалу й утворюють «вершину піраміди». Головні тези повинні бути добре обґрунтованими у процесі подальших міркувань, у міру наближення до основи «піраміди».

Відтоді, як Мінто організувала свою фірму, вона навчила «структурному мисленню» більше 10 тисяч осіб. Є у неї і постійні клієнти – передусім консультативні фірми і відділи стратегічного планування великих компаній.

Навчання «структурному мисленню» у пані Мінто недешево. Два з половиною дні занять із 10 службовцями коштує фірмі 27 тисяч доларів. Але попит на послуги фірми зростає.

Питання для обговорення:

1. Чи може бути актуальним для України бізнес, подібний бізнесу пані Мінто?
2. Який метод ухвалення управлінського рішення був поставлений в основу роботи Барбарою Мінто?
3. Чи продуктивна теорія «Піраміди» Барбари Мінто?

«Визначеність мети – відправна точка всіх досягнень».

Вільям Клемент Стоун

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту
- 1.1. Типологія планування
2. Основні етапи стратегічного планування.
3. Місія і цілі організації. Класифікація цілей організації.
4. Процес постановки цілей.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- сутність планування як функції менеджменту;
- три основні форми організації планування;
- фактори, що впливають на процес стратегічного планування;
- методи ухвалення рішень у менеджменті;
- рівні прийняття управлінських рішень;

вміти:

- характеризувати основні фактори, що характеризують зростаючу роль планування;
- відтворити схематичну модель стратегічного планування;
- аналізувати типологію стратегічного планування;
- визначати місію та цілі організації;
- відтворити процес постановки цілей.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

Вивчення теми варто розпочати з розтлумачення сутності категорій «планування» та «план». План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців. План є результатом процесу планування. Плани й планування мають різні варіації, їх можна розглядати з різних точок зору.

При цьому варто розуміти, що планування є основною функцією менеджменту, яка зв'язує всі управлінські функції. Без планування організація не в змозі чітко визначити свою мету і напрямки діяльності. З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації. Тому в контексті розгляду теми необхідно чітко визначити цілі та головне завдання планування.

Типологія планування передбачає характеристику чотирьох видів: реактивне (повернення до минулого), інактивного, преактивного, інтерактивного. При цьому треба звернути увагу на форми організації планування: «зверху вниз», «знизу нагору», «мета вниз – плани нагору».

Протилежністю планування є імпровізація. До основних факторів, що характеризує зростаючу роль планування в сучасних ринкових умовах, можна віднести такі.

1. Збільшення розмірів організацій і ускладнення форм їх діяльності.
2. Рухливість зовнішнього середовища.
3. Новий стиль керівництва персоналом.
4. Посилення відцентрованих сил в організації.

Подальший розгляд теми слід зосередити на базових складових місії організації. Оскільки базовим елементом стратегічного планування є визначення глобальної мети організації. Стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку організації, у них позначаються певні «ніші» для господарської діяльності, які в подальшому підлягають заповненню засобами оперативного планування.

Місія – це сформульоване твердження відносно того, для чого і з якої причини існує організація.

Глобальна мета підприємства, або місія, являє собою чітко виражену причину існування організації і забезпечує основні орієнтири для постановки цілей на різних організаційних рівнях (побудова дерева цілей). Цілі організації формуються на основі місії підприємства і тих цінностей, на які орієнтується вище керівництво. При цьому цілі повинні бути орієнтованими в часі, конкретними і досяжними. Цілі повинні враховувати обсяг ресурсів, які можуть бути залучені організацією.

Після встановлення цілей діяльності, слідує діагностичний етап процесу – оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації. На основі оцінки і аналізу зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей розробляється відповідна стратегія організації

на основі розгляду та зіставлення ряду варіантів. Вибір стратегії – завершить розгляд матеріалів по даній темі.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Що таке планування? Які види планування ви знаєте?
2. Які етапи передбачає процес стратегічного планування?
3. В чому полягає суть місії організації? Які вимоги ставляться до цілей організації, які класифікатори ви знаєте?
4. Що таке стратегія організації? Поясніть за якими ознаками класифікують стратегії?
5. Назвіть, що являється кінцевим результатом стратегічного планування?

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. *Чи дійсно, планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення?*

а) так; б) ні.

2. *Чи дійсно, основна мета стратегічного планування перешкоджає діяльності працівників в короткостроковому періоді?*

а) так; б) ні.

3. *Назвіть, кого з науковців вважають класиком стратегічного планування?*

- а) Р. Акофф;
- б) С. Адамс;
- в) В. Ансоф;
- г) А. Маслоу.

4. *У чому полягає головне завдання планування як функції менеджменту?*

- а) давати орієнтири майбутнього стану організації;
- б) допомагати клієнтам планувати розходи;
- в) кредитувати підприємства;
- г) стимулювати персонал;

5. *Стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:*

а) визначення мети організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив;

б) оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив;

в) оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив;

г) аналіз стратегічних альтернатив; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації.

6. *Що включає процес планування в організації?*

а) поточний контроль за виконанням плану;

б) установлення цілей діяльності організації;

в) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;

г) розробку стратегії діяльності організації.

7. *Дайте визначення категорії «ціль».*

а) це конкретний очікуваний стан організації;

б) це уявний стан компанії;

в) це те що буде робити організація через 5 років;

г) це мета планування.

8. *До принципів управлінського планування не належить....*

а) принцип ефективності;

б) принцип повноти;

в) принцип економічності;

г) принцип безперервності.

9. *До методів розробки планів не відносять...*

а) математичні методи;

б) балансовий метод;

в) нормативний метод;

г) психологічні методи.

10. Ким, здебільшого, здійснюється стратегічне планування?
- а) спеціально найманими людьми;
 - б) великою групою осіб (від 50-100 осіб) відділу менеджменту;
 - в) групою осіб яку складає весь штат працівників організації;
 - г) невеликим за чисельністю (5-10 осіб) спеціальним плановим відділом.

Тести другого рівня:

11. Доповніть визначення: Місія – це чітко виражена причина існування Формулювання, усвідомлення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її

12. Вставте пропущені слова: Оперативне планування – різновид ... діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного ... з метою реалізації обраної стратегії.

13. Продовжіть міркування: Базова стратегія, як генеральний напрямок, є основою

14. Прокласифікуйте недоліки реактивного та інактивного планування. До ознак колонки А доберіть групи з колонки Б.

А (ознаки)	Б (групи)
1. Реактивне планування	а) планування ведеться без достатнього урахування об'єктивних обставин сьогодення і майбутніх змін, не дотримується принцип гнучкості;
2. Інактивне планування	б) знижується загальна ефективність господарської діяльності організації;
	в) відсутність можливостей для повного використання творчого потенціалу співробітників;

	г) не дотримується принцип участі, оскільки реактивне планування – функція тільки вищого керівництва;
	д) нездатність організації пристосовуватися до особливостей зовнішнього середовища.

15. Встановіть відповідність між формами та функціями планування. До ознак колонки А доберіть групи з колонки Б.

А (ознаки)	Б (групи)
1. Форми організації планування	а) «зверху вниз»;
2. Функції планування	б) виробнича;
	в) «знизу нагору»;
	г) фінансова;
	д) «мета вниз – плани нагору»;
	е) кадрова;
	є) маркетингова.

Тести третього рівня:

16. Яке з нижчезазначених понять помилкове:

16.1. План є результатом процесу планування. Плани й планування мають різні варіації.

16.2. План й планування мають схожі визначення, різниця лише полягає у часових межах виконання.

17. Поясніть наведені нижче думки:

17.1. «Управляти потрібно не роботою – вона ніколи не закінчується, а часом, тому що воно кінчається».

17.2. «Найзначніше, що може робити менеджер, – це наймати придатних для справи нових працівників».

17.3. «Розділяй і володарюй – мудре правило, але «об'єднуй і направляй» – ще краще».

18. Порівняйте процеси стратегічного й оперативного планування. Що у них спільного та відмінного?

19. Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість фірм, які займались: продажем миючих засобів (паста, щітки, мило, шампуні, мочалки і т.д.), переробкою м'яса, виробництвом тенісних ракеток, інвентарю для гольфа, виготовлення ювелірних виробів. Проте, наприкінці століття стало зрозумілим, що деякі з придбань – були необміркованими. У 90-х роках компанія почала займатись активним продажем тих фірм, які вона вважала неприбутковими.

Компанія «Колгейт» зрозуміла, що її досвіду та вміння реалізувати зубну пасту та мило недостатньо, щоб продавати хот-доги, хокейні клюшки, м'ясо та інше. Придбавши ці фірми, компанія поставила себе в такі умови, за яких керівництво змушене приділяти увагу не лише просуванню та підтримці певного продукту, а й другорядним справам, про які воно майже не має уявлення. Крім того, ці сектори, без належних навичок зазнавали лише збитків. Переглянувши довгострокові фінансові орієнтири, компанія вирішила відмовитись від неприбуткових операцій і сконцентрувати власні зусилля на тому, що приносить найбільший прибуток.

Запитання:

1. Як би визначили основну місію «Колгейта»?
2. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?

20. Фірма «Вік» на ринку представляла послугу, суть якої зводилась до того, що ця фірма могла за визначену плату брати вашу машину, відвозити у ремонт і за кілька годин у бездоганному вигляді повертати вам її назад. Звичайно, перевага цієї послуги полягала в тому, що технічне обслуговування автомобіля відбувалося протягом одного і того ж дня. Річ у тім, що «Вік» налагодила тісні контакти з ремонтними службами і дістала право на першочергове обслуговування як клієнт, що робить найбільше замовлень.

Яка стратегія була обрана керівництвом «Вік» та що конкретно сприяло виявленню тієї чи іншої ринкової ніші?

Тести четвертого рівня:

21. Проведіть «SWOT-аналіз» діяльності суб'єкта туристичної індустрії на якому вами було пройдено виробничу практику. Визначте сильні та слабкі сторони можливостей і загроз.

22. Ви – приватний підприємець, керівник невеличкого підприємства з виробництва парфумів, яке лише щойно вийшло на ринок. Основними напрямками діяльності цього підприємства є створення парфумерних композицій, продаж ароматів, ефірних масел і пахучих речовин. Підприємство зарекомендувало себе як виробник продукції гарної якості за цінами нижчими, ніж у конкурентів. Розробіть тактичний план щодо входження підприємства на ринок та заходи боротьби з досвідченими в цій сфері конкурентами.

23. Ви – менеджер підприємства «Сантрал». Це підприємство функціонує з 2012 року та здійснює виготовлення соків та нектарів. Соки виготовляються переважно з українських фруктів та овочів. Фрукти та овочі для продукції вирощуються в екологічно чистих районах України. Цільовою аудиторією реалізації продукції є діти та дорослі. У виробництві використовується багаторівневий контроль якості, починаючи з етапу відбору сировини і закінчуючи упаковкою готової продукції. Частка даного підприємства на ринку становить 1 %. Керівництвом подано наказ: збільшити частку до 2 % протягом наступного року. Здійсніть розробку тактичного плану методом «цілі вниз – плани вгору».

24. На початку 90-х років XX ст. фірма «Капімат», що реалізує товари тривалого користування (побутові прилади, меблі), втративши свою конкурентоспроможність, знаходилася в кризовій ситуації щодо іміджу своєї марки. Обсяг продажів товарів фірми знижувався. Менеджери фірми почали працювати над збільшенням обсягу продажів своєї продукції шляхом зниження цін. Таке рішення значно збільшило обсяг продажів, але при цьому знизився прибуток фірми. Керівництвом фірми прийнято стратегічне рішення: збільшити прибутковість за допомогою впровадження в нові галузі, що розвиваються (тобто диверсифікувати діяльність і проникнути в нові сфери підприємництва). Створений корпоративний комітет зі стратегічного розвитку розробив стратегію фір-

ми. Він визначив орієнтири діяльності фірми в одній з найбільш перспективних галузей і розробив заходи щодо досягнення бажаного обсягу продажів і прибутку. Новий бізнес повинен орієнтуватися на конкретний сегмент ринку, продаж нових товарів має здійснюватися за допомогою наявної роздрібною мережі фірми на території внутрішнього ринку.

Завдання:

1. Яку стратегічну альтернативу вибрала фірма?
2. Які основні стратегічні і тактичні цілі фірми?

25. «Валянок» – фірма з виготовлення валянків. Ви – менеджер цієї організації. Вона колись мала великі темпи зростання. На ринку країни в неї не було конкурентів, але потім з'явилися. Причому кожна з фірм-конкурентів має ефективніші плани розвитку, ніж ваша. Виробництво підприємства «Валянок» почало зменшуватися, якість продукції погіршилася, висококваліфіковані працівники звільнилися у зв'язку з невисокою заробітною платою і великими обсягами роботи; продукція втратила конкурентоспроможність на ринку взуття. Ви працюєте у фірмі тільки тиждень.

Завдання:

1. Запропонуйте примітивну модель стратегічного плану, щоб вивести фірму з майже кризового становища.

Навчальна гра «Мозковий штурм»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох раундів. Виграє той, хто набирає найбільшу кількість балів. Перед початком гри формується дві команди, на чолі кожної обирається капітан.

I раунд. «Вставте пропущені слова». Студентам з кожної команди роздаються листочки з формулюваннями, в яких пропущені слова. Та команда, яка швидше справиться із завданням, а саме, правильно вставить пропущені слова і першою сповістить про це координатору, вважатиметься переможницею цього раунду.

1. Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає організації, шляхи й способи його досягнення.

2. Прихильники реактивного типу планування заперечують всі – і знаходять свої ідеали
3. Головна мета такого планування – це проектування
4. Преактивне планування завжди орієнтоване на
5. Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, спрямований на розробку
6. Вертикальна інтеграція – це приєднання шляхом злиття і поглинання фірми і (або) фірми.....
7. Підприємницькі мережі – це об'єднання фірм, які економічно зацікавлені одна в одній, на основі гнучких і, що ґрунтуються на
8. Контроль над попитом передбачає, що фірма має можливість контролювати обсяг яка реалізується, шляхом впливу на
9. Цілі організації формулюються на основі Підприємства.
10. Стратегія диверсифікації передбачає включення у виробничу програму товарів, які можуть

II раунд. «Дайте відповіді на питання». Координатор зачитує питання, обидві команди обмірковують. Сигналом готовності відповідати – є піднята рука капітана. Та команда, що збере більшу кількість правильних відповідей, отримує перемогу в цьому раунді.

1. В чому полягає суть стратегічного планування?
2. Який період охоплює стратегічне планування?
3. На що впливає стратегічне планування?
4. Які три види планування існують залежно від спрямованості та характеру завдань, що виконуються?
5. На основі чого провадиться тактичне планування?
6. Що таке матриця БКГ?
7. Що таке матриця Мак-Кінзі?
8. Яка модель процесу стратегічного планування?
9. Які стратегії виокремлюють на основі матриці В. Ансоффа?
10. Які форми організації планування ви знаєте?

III раунд. Закріплення матеріалу за технологією «вірю-не вірю» з обґрунтуванням відповіді.

1. Майже сорокарічний досвід планування в міжнародній банківській практиці впевнено довів безумовну важливість і необхідність здійснення цієї функції менеджменту для успішної роботи банку.

2. Серед менеджерів банків існує думка, що в умовах стрімких змін на ринку складання планів у письмовій формі обов'язкове.

3. Численні дослідження свідчать про наявність сильної кореляції між плануванням і фінансовими результатами діяльності банку.

4. Невизначеність стратегії і тактики поведінки на ринку в умовах загострення конкурентної боротьби не лише не гарантує успіху в майбутньому, а й ставить його під серйозний сумнів.

5. Результати короточасного дослідження з вивчення корисності стратегічного планування – проект «Вплив ринкових стратегій на прибуток» – дозволили виявити 30 факторів, які цілком передбачувано впливають на прибутковість банку.

6. Стратегічний план підприємства включає стратегічні цілі підприємства, основні орієнтири їхнього досягнення – планування росту, планування розвитку підприємства, інноваційне планування.

7. Стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

8. Тактика організації – це короткострокові плани, що конкретизують стратегію.

9. Бізнес-план є моделлю проекту й тверезою оцінкою реальних можливостей діяльності.

10. Бізнес-план містить такі розділи:

- вступ;
- характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності;
- оцінка ринку збуту та конкуренції;
- стратегія маркетингу;
- план виробництва;
- організаційний план;
- юридичний план;
- оцінка ризику та страхування;
- фінансовий план;
- екологія.

Підрахунок балів. Оголошення переможців.

КЕЙС

«У бізнесі, як у Формулі-1: Газуй щосили, щоб не обігнали»

Холдинг емоцій «ФЕСТ» – це низка креативних ресторанів з оригінальними концепціями, заснована 2007 року у Львові. Сміливі проекти та їх професійна реалізація робить компанію унікальною. Вже перший проект – ресторан «Криївка», мав великий успіх по всій Україні та за її межами, за перший місяць роботи його відвідало більше 50 тисяч осіб і протягом року ця кількість не зменшилась.

На сьогодні існує 17 закладів Компанії в різноманітних оригінальних стилях та форматах: ресторан «Криївка», «Мазох-sаfе», Відкрита кав'ярня «Діана на Ринку», Галицька Жидівська кнайпа «Під Золотою Розою», Ресторация-музей «Гасовалямпа», «Лівий берег», «Найдорожча ресторация Галичини», «Львівська майстерня шоколаду» та її крамниці, «Дім Легенд», «Зеник. Митник», «Зеник Не Гламур», «Львівська копальня кави», сувенірна крамниця «Львівські цяцьки», «Майстерня бруківки», суші-кнайпа «Маки», «Міська пекарня штруделів та сирників», та інші концептуальні заклади, що будуть відкриті протягом наступних років.

Проте на шляху виникали і значні перешкоди, невдалі проекти, які варто розглянути.

«Приклад з рітейлу № 1». У холдингу є мережа невеликих районних магазинів «Два кроки від хати», де можна купити все необхідне. Для одного з магазинів вибирали місце в закритому районі, де кількість квартир було невелика, як і невелика кількість дорожнього графіку. Поруч уже знаходився великий супермаркет «ВелМарт», проте це не стало перешкодою. Оскільки це був один із найперших стартапів, власники зекономили на складанні бізнес-плану, проте закупили велику частину продуктів, які швидко псуються. В результаті частина продуктів зіпсувалася, відвідувачів було надзвичайно мало, і магазин довелося закрити.

«Приклад № 2». Холдинг створив заклад у студентському форматі біля Львівської політехніки. Проте прогадали з локацією: коли є студенти, бізнес працює, але у вихідні, коли їх немає, – все пусто. Експериментували з концепціями закладу близько 5 років. Чого на цьому місці тільки не було! Був і сендвіч-бар, і варенична, і суші-бар. У підсумку все-таки закрили заклад, перенесли його в центр.

«Приклад № 3». У Львові є старенький трамвайчик. Його було

відреставровано і вирішено зробити пивним трамваем, проте знову не спрацювало. Пізніше його переробили на туристичний центр. Тепер тут можна купити каву, сувеніри, карту міста. Так, на цьому звичайно багато не заробиш, але такий формат дозволяє продавати тури (в холдингу є туристична компанія «Just Lviv It!»), а також тури наших партнерів, квитки на наші заходи і т.д.

«Приклад № 4» У Кракові і Варшаві було відкрито «Львівську майстерню шоколаду». В даному випадку потрібно було аналізувати місцеві ринки, розуміти, на який ринок виходиш, хто буде клієнтом. Коли холдинг виходив на зарубіжний ринок, то спочатку все досить спрощували, і в цьому полягав прорахунок. Львів схожий на Краків, туристів в 10 разів більше – все ясно, модель та ж. Взяти будинок в 500 кв.м., виходили масштабно, зробили майстерню шоколаду, вийшли, проте ринок зовсім інший, там вже є місцеві виробники шоколаду, бельгійські. Але найголовніше - там інший споживач. Дуже раціональний, скупий. Він рахує гроші і не стане емоційно витратити гроші на корзинку шоколаду. Ще один важливий момент. У Кракові зовсім інші туристичні потоки. Зовсім інший образ і якість туристів. Там були переважно туристи з Англії, які за дешевими квитками прилітають на вихідні випити, розважитися і полетіти назад. Навіть готель не бронюють. Вони апріорі не підуть у романтичний заклад на каву із шоколадом.

Холдинг має амбітні плани, кожні пів року проводить стратегічні сесії, і на першій з них вирішили протягом року відкрити 15 ресторанів. Ціль не була би так швидко досягнута, якби не ставили таку високу планку. Проте головне - це бажання та правильно вибрані орієнтири.

Компанія маркетингово-креативного спрямування. Використовує міфи, легенди та анекдоти, притаманні львівській території. Наприклад, недавно запустили новий проект – живе пиво «Зеник», яке робить місцева пивоварня. Назва походить від персонажа відомого анекдота. Придумали бренд, протестували продукт і запустили у мережі ресторанів. Успішний проект, який народився у невимушеній реативній атмосфері, був повністю реалізований протягом двох місяців. Останній слоган цього бренду: «Він сидів. Вона ще працює. Тільки Зеник врятує».

Усі проекти знаходяться виключно в історичному центрі Львова – холдинг прораховує та виловлює найбільші туристичні потоки та маршрути. Один із найголовніших принципів – уникати посередніх речей і створювати сильні точки диференціації.

Нині холдинг не позиціонує себе як виключно ресторанный бізнес – займається сувенірним бізнесом, запустили екскурсійні тури по ресторанах, пропонує кейтерінг, має інтернет-магазин, – відкрили три інтернет-радіостанції, першою з яких звичайно ж стало Радіо з Криївки.

Питання для обговорення:

1. Сформулюйте та проаналізуйте сильні та слабкі сторони найпопулярнішого львівського холдингу.

2. Які помилки були допущені, при створенні магазину «Два кроки від хати» (приклад № 1)? Які помилки можна було б усунути, вчасно розробивши операційну стратегію проекту?

3. Якої концепції закладу потрібно було дотримуватися в ситуації № 2? Які фактори операційної стратегії безпосередньо вплинули на припинення функціонування проекту?

4. Який спосіб вирішення питання запропонували би ви для ситуації № 3? Чи все правильно зробили автори проекту?

5. Сформулюйте етапи розробки операційної стратегії для ситуації № 4. Які помилки було допущено стосовно аналізу зарубіжного ринку?

«Зазвичай метою створення організації вважається якесь діло, яке має бути зроблено. Але як тільки ієрархія утвердилася, метою для неї стає її власне існування».

Лоуренс Джонстон Пітер

ТЕМА 5. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
3. Процес побудови організаційних структур.
4. Оцінювання та аналіз організаційних структур управління.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- суть процесу організування та структури «організація»;
- складові процесу організування «повноваження», «обов'язки», «відповідальність»;
- суть процесу побудови організаційних структур;
- основні методи побудови організаційних структур;
- суть базових функцій організаційних структур управління;

вміти:

- визначати причини небажання керівників делегувати повноваження;
- використовувати методи експертних оцінок та організаційного нормування при побудові організаційних структури;
- встановлювати відмінності між типами організаційних структур через наведення прикладів;
- встановлювати переваги та обмеження організаційних структур управління.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

Вивчення теми варто розпочати з характеристики понятійно-категорійного апарату. Термін «організація» в менеджменті вживається у двох значеннях, у першому з них під організацією розуміється підприємство, відомство, а в другому – функція організації людської діяльності. В принципі, друге значення обов'язково розглядається в контексті з першим, бо організація будь-якої людської діяльності залежить від структурної побудови підприємства.

У цьому контексті, організування – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка дає можливість ефективно працювати разом для досягнення спільних цілей. На практиці організації поділяються на формальні та неформальні.

Продовжити розгляд теми варто характеризуючи загальні риси організації, до яких належить: наявність ресурсів, залежність від зовнішнього середовища, наявність поділу праці, наявність певної структурної побудови і необхідності управління; здійснення певних видів діяльності у відповідності з накресленими цілями.

Організація як функція управління спрямована на формування управляючих і управлінських систем, а також на забезпечення тісних зв'язків і відносин між ними. Тому наступним етапом розгляду теми має бути, характеристика трьох категорій організування: повноваження, відповідальності та делегування.

Наступним етапом розгляду теми є характеристика процесу побудови організаційних структур, який побудований на ієрархічних рівнях управління, що відображають виробничо-господарську структуру організації (лінійний, функціональний та комбіновані). При цьому слід лишити поза увагою встановлення залежності між ефективністю управління та нормою управління.

Завершити розгляд теми необхідно з характеристики трьох способів пристосування організацій до змін у навколишньому середовищі.

Запитання та завдання для самоконтролю:

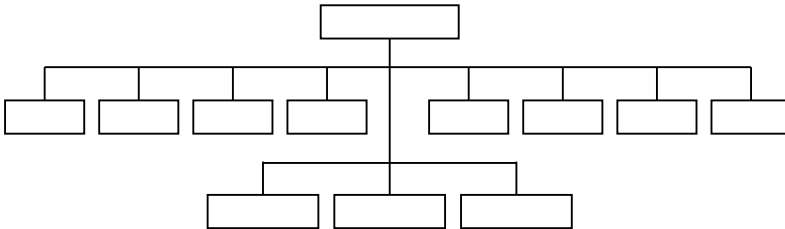
1. В чому полягає відмінність між процесом організування та структурою «організація»?

2. Що розуміють під факторами впливу на організацію?
3. Які типи організаційних структур зустрічаються на практиці найчастіше? Наведіть приклади з діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.
4. Яка основна відмінність між формальними та неформальними організаціями? Наведіть приклади.
5. Наведіть приклади проектних типів організаційних структур управління.

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. *Основна мета організаційної функції в менеджменті полягає в забезпеченні переходу від стратегії до структури.*
а) так; б) ні.
2. *Автори класичної організації теорії – Ф. Файоль, Г. Емерсон, Е. Мейо.*
а) так; б) ні
3. *Організаційна функція менеджменту забезпечує об'єднання різних частин фірми в єдине ціле.*
а) так; б) ні
4. *Визначте тип організаційної структури залежно від норми управління.*



- а) вертикальна;
- б) горизонтальна;
- в) лінійна;
- г) немає правильної відповіді.

5. Де переважно застосовується лінійний тип організаційної структура управління?

- а) в управлінні великими організаціями;
- б) в управлінні малими організаціями;
- в) в управлінні об'єднаними організаціями;
- г) в управлінні кооперативними організаціями.

6. Про яку категорію йде мова: «..... – це процес створення структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей»

- а) координація робіт.
- б) організація.
- в) розподіл праці.
- г) відповідальність.

7. Як називається структура, якій притаманна відносно висока норма управління і відносно невелика кількість рівнів ієрархії?

- а) горизонтальна структура;
- б) діагональна структура;
- в) вертикальна структура;
- г) немає правильної відповіді.

8. За допомогою якої функції менеджменту забезпечується об'єднання різних частин фірми в єдине ціле?

- а) організаційної;
- б) планування;
- в) контролю;
- г) мотивації.

9. Інтеграція – це:

- а) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її завдань і цілей;
- б) передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
- в) досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач і цілей;
- г) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач, цілей та досягнення кращих умов у майбутньому.

10. У чому полягає сутність поняття «скалярний процес»?

- а) передача частини повноважень;
- б) процес створення ієрархії;
- в) складання перспективних планів;
- г) контролю за діяльністю підлеглих.

Тести другого рівня:

11. Продовжіть суть: Дивізійна організаційна структура – це поділ організації на елементи та блоки за видами.....

12. Продовжіть трактування: У матричній структурі управління організацією члени групи підпорядковані як керівнику проекту.....

13. Доповніть основні шляхи, якими реалізується вертикальний тип організаційної структури.

- а) прямий контроль;
- б)
- в)

14. Доповніть основні причини опору організаційним змінам.

- а) невизначеність;
- б) різне сприйняття;
- в)
- г)

15. Прокласифікуйте причини небажання керівників делегувати повноваження та відмови підлеглих від відповідальності. До відповідних причин колонка А доберіть їх характеристики колонка Б.

А (причини)	Б (характеристики)
1. Причини небажання керівників делегувати повноваження	А) перебільшення власної гідності;
2. Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування	Б) невпевненість щодо своєї здатності керувати;

	В) відсутність ініціативи;
	Г) страх прийняття ризикованих рішень;
	Д) невпевненість у своїх можливостях;
	Е) боязнь критики.

Тести третього рівня:

16. *Розкрийте суть категорій: «делегування», «відповідальність», «повноваження» та «обов'язки». Назвіть подібні та відмінні характеристики, навівши приклади професійного спрямування.*

17. *Ознайомтеся з «Пам'яткою для менеджера» стосовно організації діяльності підприємства:*

- постійна реорганізація структури компанії зумовлена законами бізнесу: «Якщо хочеш вижити, перебудуйся!»
- не можна поспішати з реорганізацією. Передчасна перебудова структури компанії може лише зашкодити справі;
- менеджер повинен усвідомлено прийняти перебудову, інакше йому важко буде виконувати свої основні функції;
- якщо в житті одна людина не може бути слугою двох господарів, то в бізнесі – може;
- не завжди допомагає рішуча відмова від старої структури. Іноді успіх забезпечується лише однією невеликою зміною (доповненням, удосконаленням).

Поясніть, в яких ситуаціях реалізуються згадані правила. Наведіть приклади.

18. *Фірма «Омега» випускає телефони мобільного зв'язку моделі «Fly». Генеральний директор фірми керує філіями, розташованими в різних регіонах країни. Начальник кожної філії виконує роботу, що ґрунтується на цілях, визначених генеральним директором. Керівники відділів та підрозділів систематично й на обов'язкових умовах проводять консультації з працівниками. Підлеглі можуть вільно спілкуватися на роботі, підтримують дружні відносини з керівниками. Останні, у свою чергу, піклуються про належні умови праці, щоб робота виконувалася без перешкод і стресів, встановлюють зручний розпорядок для працівників. Усе*

це сприяє тому, що підвищується продуктивність праці та поліпшується діяльність і загалом виробництво фірми.

Організації «Зірка» та «Омега» діють на ринку олігополії, тобто кожна з них (у своєму виді діяльності) – великий та масштабний виробник. Але за неправильного управління продуктивність праці та відповідно якість продукції можуть знизитися. Організація втратить вигідне становище на ринку. Визначте, якому типу організаційної структури управління відповідає внутрішньо організаційна політика фірм. Відповідь обґрунтуйте.

19. Ситуативне завдання: Розташуйте етапи у правильній послідовності в залежності від послідовності дій.

Етапи	Послідовність дій	
Етап 1	Обґрунтування доцільності створення нового нового господарюючого суб'єкта	
Етап 2	Пошук ідеї	
Етап 3	Підготовка документів для реєстрації	
Етап 4	Звернення до банківської установи	
Етап 5	Подача документів до державного реєстратора	
Етап 6	Звернення до штампельно-гравіювальної майстерні	
Етап 7	Підбір персоналу	
Етап 8	Вибір КВЕДу	
Етап 9	Пошук приміщення для відкриття офісу	

20. Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. Інакше кажучи, хто над ним безпосередньо поставлений (хто його начальник – шеф). У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, за просування службовою «драбиною». У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

- по безперервній лінії своєму шефу;
- по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

Тести четвертого рівня:

21. Відповідно до моделі К. Левіна, процес організаційних змін включає в себе 6 кроків. Опишіть ці кроки, навівши приклад професійного спрямування.

22. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Які фактори сприяють проведенню організаційних змін, а які заважають? Відповідь сформулюйте з використанням прикладу діяльності туристичної фірми «Дм Тур Сервіс» (Інформацію про діяльність туристичного оператора варто використати з сайту: www.sacvoyage.com.ua).

23. З 7 квітня 2016 року частка працівників на промислових підприємствах «АЗОВ-35» та «МЕТАЛ-95» скоротилась, також скоротилось саме виробництво певної сировини та продукції. Відповідно до цього зменшився і сам експорт товарів.

До органів державного управління надійшло повідомлення з Бельгії. В цьому документі було вказано, щоб вони звернули увагу на просування роботи на цих двох підприємствах, а також на організованість самого робочого процесу, бо постачання продукції відбувається не в зазначений час і не в тій кількості, яка була в договорі.

Починаючи з 1 липня 2017 року за розгляд цього питання взяли Державні органи управління тому-що ці промислові підприємства мали важливе значення як для України, так і для країн, куди експортувалась продукція яка виготовлялась підприємствами «АЗОВ-35» та «МЕТАЛ-95».

Обидва підприємства «АЗОВ-35» та «МЕТАЛ-95», організувались одним і тим самим керівником, який ще не мав досвіду керування. На цих підприємствах відбувся процес делегування передачі керівником повноважень особам, які мали виконувати постановлені завдання. У результаті ні керівник, ні робочі не досягли постанов-

леної мети. Керівник використовував функціонально-організаційну структуру управління, що не давала потрібного результату.

Самі обсяги виробництва з великих показників поступово знижувались до середніх. Через непродуктивність процесу управління працівники почали звільнятися, і обсяги продукції скоротилися.

Запитання:

1. Чому Державні органи управління пішли проти організованості на промислових підприємствах?

2. Чи призвів до якісних змін процес делегування?

24. Концепція бюрократії сформульована німецьким соціологом М. Вебером на початку ХХ ст. і в ідеалі є однією з найкорисніших ідей в історії людства. Охарактеризуйте стратегію подолання опору організаційним змінам, використовуючи концепцію М. Вебера для туристичного об'єкта (на власний вибір).

25. Туристична фірма з метою розширення спектра послуг вирішила збільшити кількість працівників відділу маркетингу та залучити до роботи креативну молодь. Рішення таке було прийнято з міркування того, що молодь з новими ідеями може сприяти диференціації спектра послуг, що можуть надаватись, а також вплинути на пришвидшення темпу виконання поставленого завдання. Який, на вашу думку, тип організаційної структури варто застосувати на початковому етапі для реалізації впроваджень.

Навчальна гра «Найрозумніший»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох раундів, виграє команда, яка набирає більшу кількість балів.

I раунд. «Бліц-опитування». Після того як координатор зачитав завдання, для кожної команди дається 30 секунд для формування правильної відповіді. Сигнал для відповіді – піднята рука капітана команди. Якщо члени команди дають правильну відповідь на поставлене питання, то отримують бал, а якщо ні – право відповідати передається суперникам.

1. Що таке «організація»?
2. Що ви розумієте під процесом «організувати»?
3. Які два основних елементи в організації управління?
4. Назвіть елементи організаційної структури.
5. Що таке функції апарату управління?
6. Як ви розумієте термін «делегування»?
7. Що означає «вміти брати на себе відповідальність»?
8. Що впливає на ефективність організаційної системи?
9. Які основні фази організаційного процесу?
10. У чому полягає функціональний аспект департаментизації?

II раунд. «Битва капітанів». У цьому раунді грають капітани команд. Капітани по черзі витягують питання, протягом 30 секунд міркують і дають відповідь. Якщо відповідь правильна, команда отримує бали.

1. Назвіть автора твердження «Задача керівника полягає у тому, щоб взяти весь тягар роботи на себе та згодом розподілити його між оточуючими».

2. Хто автор праці «Дослідження про природу та причини багатства народів».

3. Назвіть автора твердження «Організування, як функція полягає у створенні структури фірми, яка надає можливість людям ефективно співпрацювати для досягнення загальних цілей».

4. Наведіть приклади горизонтального та вертикального розподілу праці.

5. На яких трьох категоріях ґрунтується процес організування?

6. Який основний недолік матричної організаційної структури управління?

III раунд. «Вірю – не вірю». У цьому раунді беруть участь команди. Сигналом про те, що відповідь готова, є піднята рука капітана команди.

1. Ефективність діяльності кожної фірми великою мірою залежить від того наскільки професійно виконується функція організування.

2. Організування – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією для досягнення поставлених цілей.

3. Відповідальність – це передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого

4. Чи вірите ви в те, що концепція бюрократії була сформульована В. Колпаковим?

5. Теорія менеджменту виділяє три класи організації структур управління виробництвом.

6. Компетенціями називають здатність працівника застосувати знання, навички та практичний досвід для виконання професійних завдань.

7. Відповідальність – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

8. Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, що формується, коли керівник наймає секретаря або помічника.

9. Адаптивні (органічні) організаційні структури характеризуються лінійними формами зв'язку в одній ланці управління.

10. Дивізійна організаційна структура – це поділ організації на елементи, блоки та види.

Підрахунок балів. Оголошення переможців.

КЕЙС

«Структура управління»

Структура управління найбільших автомобільних фірм «Тойота», «Форд Моторз», «Дженерал Моторз» була досліджена групою експертів. Виявилось, що максимальна кількість рівнів управління між головою Ради директорів компанії і робітником заводського цеху така: в «Тойоті» – 7, у «Форд Моторз» – 17, у «Дженерал Моторз» – 22. Усім відомі негативні наслідки багатоланкових структур управління в компаніях: чим більше рівнів управління, тим більше людей, що відкидають прогресивні ідеї і пропозиції, пов'язані з ризиком; тим жорсткіше контроль вищих рівнів над низовими; тим значніше гальмування і спотворення інформації, що надходить від низу до верху і зверху вниз; тим об'ємніший потік документації.

Скорочення рівнів управління до розумного мінімуму в багатьох випадках позитивно позначається на результатах діяльності компанії. Наприклад, фірмі «Коринг», кількість управлінських рівнів зменшила з 5 до 2, завдяки чому вдалося понизити витрати на 40%, терміни постачань – з 6 тижнів до 3 днів. Якщо в одному з головних підрозділів компанії понад 4 рівні управління, то в неї є можливість для спрощення структури управління і як наслідок, до підвищення ефективності функціонування.

Питання для обговорення:

1. Який тип структури управління найбільше підходить для приведеної ситуації?
2. Як відбивається на ефективності управління застосування цього типу структури?
3. Багато чи мало – п'ять рівнів управління між виконавцем і директором?
4. Поясніть, як впливає застосування того чи іншого типу структури управління на кількість рівнів управління?

«Найчастіше говорять, що мотивації вистачає ненадовго. Але те ж саме відбувається і з освіжаючим духом, тому і рекомендують його приймати щодня».

Зіг Зіглар

ТЕМА 6. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Сутність функції мотивування та її місце в системі управління.
2. Основні теорії мотивації та межі їх застосування.
3. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом.
4. Соціальна мотивація працівників.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- ключові елементи системи мотивування: потреби, інтерес, стимул, мотив, винагорода;
- суть змістовних теорій мотивації;
- суть процесного підходу до мотивації;
- зміст системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- особливості соціальної мотивації працівників;

вміти:

- на основі вивчення інтересів працівників визначати стимули праці;
- визначати дійсні та гігієнічні мотиватори за Ф. Герцбергом;
- застосовувати основні теорії мотивації для виконання ситуативних завдань по фаховому спрямуванню;
- класифікувати фактори, які визначають систему матеріальних стимулів праці;
- наводити приклади системи нематеріального стимулювання для діяльності суб'єктів.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

Вивчення даної теми варто почати з визначення сутності мотивування як виду управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Ключовим елементом у мотивуванні є потреба, відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь або необхідності у чомусь.

При цьому, усвідомлення людиною характеру власних потреб зумовлює виникнення інтересу як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку. На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається застосування стимулів, тобто зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів. Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників, вони формують у свідомості людей мотиви (лат. *Movere* приводити в рух) – внутрішньо усвідомлені спонукання до певних дій.

Отже, залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься так, щоб отримати бажану винагороду для задоволення власних потреб. Винагорода – усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу та інше. Як наслідок, результатом такого процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що зумовлює задоволення потреб працівника, часткове задоволення або незадоволення.

Продовжити розгляд теми варто характеристикою теорій мотивації. Перші наукові концепції мотивації сформульовано в зарубіжній науковій літературі в 40-х роках. Дослідження в цій галузі тривають і досі. Сучасні концепції мотивації можна поділити на дві групи: змістовні та процесуальні.

Змістовні концепції мотивації ґрунтуються на дослідженні внутрішніх спонукань або потреб, які змушують людей діяти в певний спосіб. На відміну від змістовних, процесуальні концепції спрямовані на дослідження поведінки людей. Згідно з процесним підходом, поведінку працівника в організації, наряду з потребами, зумовлюють:

- 1) сприйняття працівником конкретної ситуації;

- 2) очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- 3) оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

- теорію очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорію справедливості С. Адамса;
- модель Портера – Лоулера.

У контексті розгляду теми варто звернути увагу на праці видатного українського вченого М. Тугана Барановського, який виділив 5 груп потреб практичного характеру, що відіграють важливу роль у становленні людини як особистості. Це: раціональне почуття, належність до народностей, моральні та релігійні погляди.

Завершити розгляд теми необхідно характеристикою факторів системи матеріального та нематеріального стимулювання. При цьому, особливу увагу варто звернути на систему соціального мотивування, актуальну в сучасних умовах.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Розкрийте суть категорій системи мотивування: «потреби», «інтерес», «стимул», «мотив», «винагорода».
2. Назвіть відомі вам змістовні теорії мотивування. Чому їх об'єднано саме під такою назвою?
3. Чому потреби поділяють на первинні та вторинні? Хто з науковців працював над системою обґрунтування цих потреб?
4. Наведіть приклади системи нематеріального стимулювання.
5. Які сучасні теорії мотивації визначають соціальну відповідальність працівників?

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. Чи дійсно, теорію двох факторів Фредеріка Герцберга розроблено на основі дійсних мотиваторів і гігієнічних чинників?
а) так; б) ні.
2. Теорія Д. Мак-Клелланда визначає, що доцільно враховувати три потреби: влада, успіх та причетність.
а) так; б) ні.

3. Чим обумовлена поведінка людини в організації згідно з теорією А. Маслоу?

- а) її ціннісними орієнтаціями;
- б) її прагненням до влади;
- в) її психологічним станом;
- г) її найбільш сильною потребою.

4. Спонування – це ...

- а) відчуття незадоволеності, нестачі чогось;
- б) незадоволена потреба;
- в) потреба, яка викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби;
- г) мотиваційна структура людини.

5. Мотивація – це процес ...

- а) об'єднання працівників у виробничому процесі;
- б) винагородження працівників;
- в) спонування працівників до діяльності;
- г) задоволення потреб працівників;

6. До основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, за теорією К.Альдерфера, належать:

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) внутрішні та зовнішні;
- в) первинні та вторинні;
- г) існування, зв'язку та зростання.

7. Які фактори формують систему матеріальних стимулів?

- а) моральні, економічні та організаційні;
- б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- в) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;
- г) соціально-психологічні, економічні та організаційні.

8. Хто автор теорії «Z», відповідно до якої основою успіху працівників є віра в загальні цілі, довірчі взаємини?

- а) У Оучі;
- б) Е Лоулер;
- в) А. Адамс;
- г) Л. Портер.

9. Назвіть теорію, що базується на сподіванні появи певної події.

- а) справедливості;
- б) комплексності;
- в) сприянні;
- г) очікуванні.

10. Як поділяють колективи за характером внутрішніх зв'язків?

- а) постійні, тимчасові;
- б) групи «Х», «У», «Z»;
- в) формальні, неформальні;
- г) однорідні, різнорідні.

Тести другого рівня:

11. *Закінчіть визначення: «Матеріальні стимулювання праці є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та заробітної плати відповідно до*»

12. *Продовжіть твердження: «За холістичного підходу вищою формою органічної цілісності є.....».*

13. *В якій послідовності задовольняються потреби працівника згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу?*

- а) потреби в приналежності;
- б) потреби в самореалізації;
- в) потреби в безпеці;
- г) потреби в повазі;
- д) фізіологічні потреби.

14. *Доповніть нематеріальні мотиватори стимулювання праці у колективі.*

- а) визнання заслуг працівника у вигляді похвали, подяки;
- б) вітання зі знаменними датами;
- в) вітрина успіхів;
- г)
- д)
- е)
- є)

15. Серед запропонованих запропонованих теорій виберіть процесійні теорії мотивації.

- а) комплексна теорія Портера-Лоулера;
- б) теорію потреб Д. Мак Келланда;
- в) теорію «ERG» К. Альдерфера;
- г) теорію сподівань (очікувань) В. Врума;
- д) теорію «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга;
- е) теорію справедливості С. Адамса;
- ж) теорію «ієрархії потреб» А. Маслоу.

Тести третього рівня:

16. Розкрийте зміст категорій встановивши взаємозв'язок між ними в ієрархічній послідовності: «стимул», «мотив», «потреби», «інтерес», «винагорода».

17. Поясніть наведені нижче думки:

17.1. «Хто не вміє говорити кар'єри не зробить» (Б. Наполеон)

17.2. «З кожною новою людиною потрібно завжди починати розмови в найдружелюбнішому тоні» (Ф. Тейлор)

18. Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних у цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання, була обіцяна оплачувана двотижнева відпустка на Кіпр разом із сім'ями. Керівництво було вражене підсумками – навіть деякі кращі агенти не виконали плану. Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але із сім'ями, далеко не всіма була сприйнята як винагорода.

Яка з теорій мотивації, на вашу думку, виявилась би дієвою в даній ситуації?

19. Вас запросили на посаду директора з персоналу у велику холдингову компанію, з чисельністю персоналу більше 1000 чоловік з розвинуеною філіальною мережею. Основний напрямок діяльності компанії – послуги.

Плинність персоналу на рівні 5-6 % на рік. Управління (структура компанії) побудована за принципом вертикальних зв'язків з чітко виділеними напрямками діяльності. Плюсом є повна подат-

кова прозорість компанії, тобто, як прийнято говорити, «в компанії білі зарплати». Середній рівень заробітної плати становить 1000 доларів США після оподаткування.

У представленій ситуації компанія переживає період бурхливого зростання, тобто в компанію приймається щомісяця близько 10-15 чоловік на різні позиції. На даний момент в компанії немає чіткої системи немонетарної мотивації.

Запропонуйте принципи формування немонетарної системи мотивації для співробітників компанії.

20. На календарі – 30 листопада, а підприємству з виготовлення новорічних прикрас був необхідний терміновий ремонт устаткування, що призвело до затримки виробництва. Тож тепер потрібно виготовити встановлений обсяг продукції в майже вдвічі коротший термін.

Як поводитиметься керівник відносно працівників згідно з теорією мотивації «Х, У» Д. Мак-Грегора? Які методи він використає для того, щоб виготовити продукцію у встановлений термін?

Тести четвертого рівня:

21. Розтлумачте на прикладі фахового спрямування теорію справедливості С. Адамса.

22. У компанії «Google» працює 60 тис. людей. Кожного року ця кількість збільшується на 5%. Опитування працівників показало, що всі задоволені умовами, начальством та графіком роботи. Головною фішкою компанії є те, що кожен працівник має право приходити на роботу коли забажає, але за умови, що він виконуватиме всі поставлені перед ним завдання. Компанія проводить безліч заходів серед своїх працівників, заохочує преміями, відпустками, підвищенням посади. Вони проводять тимблдинги у різних куточках світу. Це дає змогу підвищити продуктивність робітників та зміцнити в такий спосіб, колектив.

У компанії «Яндекс» працює набагато менше людей – 8 тис. Ситуація в цій компанії набагато складніша. Кожного року показники змінюються дуже великими стрибками. Нещодавно була хвиля звільнень через кризу. В «Яндексі» немає настільки дружніх і міцних стосунків між працівниками та начальством. Ситуація з винагородами плачевна: премій майже немає, керівники май-

же не заохочують робітників, тимбілдинги проводяться дуже рідко. Продуктивність працівників бажає бути кращою. Проте компанія «Яндекс» на 4-му місці в рейтингу, а «Google» на 1-му місці.

Що варто змінити керівництву компанії «Яндекс», щоб залишитися на ринку послуг?

Запропонуйте власний варіант відповіді, використовуючи теорії мотивації. Який вектор подальшої діяльності доцільно вибрати обидвом компаніям?

23. Продовжіть заповнювати таблицю, зазначивши переваги та недоліки теорій мотивації.

Характеристика теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу		
Теорія очікувань В. Врума		
Теорія потреб Д. Мак Клелланда		
Теорія справедливості С. Адамса		
Двофакторна теорія Ф. Герцберга		
Комплексна теорія Л.Портера і Е Лоулера		

24. Підготуйте коротку інформацію на тему: «Трансформаційні процеси в системі матеріального та нематеріального стимулювання: соціальні та культурні пріоритети».

25. Яку роль відіграє мотиваційний менеджмент у діяльності суб'єктів туристичної індустрії, зокрема туристичних агентств та операторів? Відповідь обґрунтуйте з наведенням відповідного прикладу.

Навчальна гра «Найрозумніший»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох раундів; виграє та команда, яка набирає більшу кількість балів.

I раунд. «Бліц-опитування». Після того як координатор зачитав завдання, для кожної команди дається 30 секунд для фор-

мування правильної відповіді. Сигнал для відповіді – піднята рука капітана команди. Якщо члени команди дають правильну відповідь на поставлене питання, то отримують бал, а якщо ні – право відповідати передається суперникам.

1. Мотивування – це...
2. Як називається спосіб оцінити працю людей за винагородження?
3. До якої категорії пільг відносять достроковий вихід на пенсію?
4. Найпоширенішим видом стимулювання є...
5. «Входи» за теорією справедливості С. Адамса, це....
6. Що виражають соціальні потреби згідно з пірамідою А. Маслоу?
7. З яким іменем пов'язують традиційну модель мотивування...
8. Функція мотивації – це...
9. Хто автор мотиваційної теорії очікувань?
10. Назвіть 5 груп потреб, які виділив М. Туган-Барановський.

II раунд. «Крокодил». З кожної команди вибирають капітана, який повинен пояснити своїм колегам слово, яке він сам вибирає за допомогою листка. Слова, які треба пояснити:

1. Мотив.
2. Винагорода.
3. Стимул.
4. Потреба.
5. Ієрархія.
6. Надбавка.
7. Холізм.
8. Тарифний оклад.
9. Бенефіційна система.
10. Соціальний пакет.

III раунд. «Вірю – не вірю». У раунді беруть участь команди. Сигналом про те, що відповідь готова, є піднята рука капітана команди.

1. До групи гігієнічних мотиваторів ми відносимо: гарний зарібок; визнання й похвалу за результатами роботи; кар'єра, просування по службі.

2. Стимули – це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів.

3. Однією із груп потреб, що виділив Туган-Барановський, є традиції.

4. Згідно з «Теорією У», в мотивах людини переважають біологічні потреби. Більшість людей бажають, щоб ними управляли, і не прагнуть брати на себе відповідальність.

5. Теорія Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту.

6. Керування – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації.

7. Процесійні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини.

8. Згідно з «Теорією У», в мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.

9. До морального стимулювання належать: заробітна плата, премії, надбавки.

10. Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади й загрози адміністративних покарань.

Підрахунок балів. Оголошення переможців.

КЕЙС

«Вихід завжди є»

Компанія «Open Space», що знаходиться в м. Київ, зіткнулася з такою проблемою: персонал почав переходити до фірм-конкурентів на більш високу заробітну плату. Як утримати на фірмі добре навчений персонал?

Компанія «Open Space» працює на ринку Києва з 1992 року. Свого часу вона була однією з перших у своїй галузі. Компанія займається роздрібною торгівлею, складною індивідуальною продукцією, попит на яку постійний. У компанії є два окремих салони (вони розташовані на різних кінцях центру міста) та відділ у великому торговому центрі.

Компанія «Open Space» – визнаний лідер у своїй галузі. Керівництво стабільно відстежує всі передові технології і впроваджує нові продукти, послуги у своїх салонах. Усі новинки супро-

воджуються продуманою рекламною кампанією. Конкуренція по частині широти і якості товарів і послуг у компанії немає. За кількістю торгових точок поступається ряду компаній. Так, компанії А і Б мають більшу кількість невеликих точок по всьому місту. Однак керівництво в «Open Space» вважає, що такий складний товар має продаватися у великому магазині, де є все необхідне обладнання та професійні консультанти.

Крім заробітної плати консультанти мають соціальний пакет (лікарняні, виплати до Пенсійного фонду, дотації на дітей і т. п.), свою недорогу їдальню. Компанія дотримується політики максимально легального бізнесу, тому вся зарплата виплачується «побілому». В компанії традиційно весело проходять корпоративні свята. У конкурентів соціального пакета немає, і працювати в компанії «Open Space» вважалося дуже престижно.

Сьогодні ситуація практично не змінилася. Залишився весь соціальний пакет, зарплата не підвищувалася давно, але відповідає середній по місту серед продавців-консультантів. У результаті два консультанти звільняються і переходять працювати до конкурентів, незважаючи на відсутність соціального пакета. Реальні гроші мають більшу силу, ніж «турбота про майбутнє». Ці події призвели до зниження загального настрою персоналу. Консультанти між собою обговорюють своє бажання звільнитися.

В залі одночасно знаходяться 3-4 консультанти, середній час роботи з клієнтом – 20-25 хвилин. Зменшувати середній час обслуговування клієнта не можна, тому що товар досить складний. Кількість консультантів у залі зменшувати теж небажано, тому що тоді можуть з'явитися черги. Всі консультанти працюють за графіком «три через два». Є можливість скоротити персонал за рахунок більш інтенсивного графіка роботи, але тоді виникає проблема пошуку критерію, за яким слід проводити скорочення. Отже, керівництво компанії сьогодні знаходиться в глухому куті.

Питання для обговорення:

1. Як повернути лояльність персоналу до компанії, не підвищуючи загального фонду заробітної плати?
2. Запропонуйте власну відповідь вирішення ситуації з використанням мотиваційної теорії.

«Жодна інституція не може вижити, якщо для управління їй потрібен геній або супермен. Вона повинна бути організована таким чином, щоб керувати нею змогла проста людина».

Пітер Друкер

ТЕМА 7. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Необхідність контролю, його обсяги.
2. Характеристики ефективного контролю.
3. Суть регулювання як загальної функції менеджменту
4. Види та етапи процесу регулювання.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- суть процесу контролю як виду управлінської діяльності;
- види управлінського контролю за різними класифікаторами;
- характеристики ефективної системи контролю;
- види регулювання та їх роль у процесі управління;
- етапи процесу регулювання;

вміти:

- наводити приклади до кожного елемента системи ефективного контролю;
- зобразити графічну модель регулювання діяльності організації;
- наводити приклади етапу регулюючого впливу;
- характеризувати процеси регулювання на конкретних прикладах зі сфери туристичної індустрії.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

Вивчення даної теми варто почати з усвідомлення того, що функція контролювання завершує цикл управління. Тому, суть цього процесу (контролювання) полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною.

ною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії організації.

Як наслідок, контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності, внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Таким чином, контролювання як завершальна стадія процесу управління, безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Для того, щоб своєчасно зреагувати на деструктивні процеси, що можуть виникнути в роботі суб'єкта господарювання, використовують різні класифікатори видів контролю, на яких варто зупинитись більш детально: за змістом, характером відносин між керівниками та підлеглими, сутністю завдання, етапами проведення.

Сутність процесу контролювання визначається його змістом і технологією виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які параметри об'єкта контролю слід звертати увагу; технологія — описує, як саме його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності. Оскільки сутність і технологія виконання контролю в нормі, можна перейти на наступний рівень – оцінки елементів системи контролю. В цьому контексті, характеристиками ефективної системи контролю є: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх множинність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.

Подальший розгляд матеріалів по цій темі наводить нас на думку, що ефективне функціонування організації передбачає дотримання не лише виробничих, технічних, фінансових, а й етичних стандартів (норм).

Продовжити розгляд теми доцільно з того, що якщо в процесі роботи були виявлені певні прогалини, то регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у процесі контролювання. При цьому варто зважити, що регулюючі заходи можуть вживатись на усіх попередніх етапах функціонального підходу (планування, мотивування, організування).

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на лю-

дину, й прямий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії.

Особливо важливо звернути увагу на те, що регулювання виступає основною функцією, оскільки жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання та контролю робіт.

У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання та їхню роль у процесі управління: стабілізуюче, розпорядницьке, дисциплінарне. Але впровадження видів можливе лише поетапно: організація стабілізуючого регулювання, порівняння величини відхилень із допустимими нормами, розробка адекватного дієвого впливу, усунення відхилень, перегляд стандартів. Тому для ефективного завершення регулюючого впливу потенційно важливі знання та обґрунтування послідовності дій.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. В чому суть процесу контролювання?
2. Назвіть складові елементи характеристик ефективної системи контролю.
3. Яка основна мета регуляторного процесу?
4. Наведіть приклад з діяльності суб'єкта туристичної індустрії, в якому буде охарактеризовано процес регулювання.
5. Які помилки можуть допускати управлінські працівники організації під час процесу контролю?
6. Чи існує взаємозв'язок між видами контролю. Наведіть приклади.

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. Чи тісно пов'язані функції координації та регулювання з функціями організації?
а) ні; б) так.

2. *Оперативне регулювання – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.*

а) ні; б) так.

3. *Назвіть характеристики централізованого контролю. Таким є:*

а) прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю, забезпечення двостороннього впливу тощо;

б) базування на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі;

в) акцентування уваги на самоконтролі та внутрішньо - груповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії;

г) наявність спеціалізованих контрольних служб; використання суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; вплив «зверху донизу»;

4. *Категорію «контроль в управлінні» варто розглядати в таких аспектах:*

а) як систематичну й конструктивну діяльність керівників і органів управління;

б) одну з управлінських функцій;

в) як підсумкову стадію процесу управління, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку;

г) як складову процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, що безперервно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення.

5. *Основні завдання контролю такі:*

а) забезпечення виконання виробничих завдань;

б) забезпечення досягнення найвищого прибутку;

в) забезпечення розвитку підприємництва;

г) забезпечення досягнення місій і цілей організації.

6. *Про яку категорію йде мова: ... – це вид діяльності, що являє собою вплив керівника на підлеглих у такий спосіб, щоб вони виконували роботу для досягнення цілей організації.*

а) регулювання;

б) функціонування;

в) забезпечення;

г) координація.

7. Дайте визначення категорії «розпорядницьке регулювання».

- а) це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця;
- б) впорядкування посадових осіб;
- в) жодна відповідь не правильна;
- г) контроль за виконанням обов'язків.

8. За своїм змістом дисциплінарне регулювання НЕ може виконувати:

- а) нормувальну дію.
- б) регламентуючу дію.
- в) інноваційну дію.
- г) розпорядницьку дію.

9. Яку назву має вид регулювання, спрямований на регламентацію загальноорганізаційного характеру, через встановлення визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, поведінки людей на підприємстві?

- а) конструктивний;
- б) стабілізуючий;
- в) розпорядницький;
- г) дисциплінарний.

10. Якими ознаками характеризується централізований контроль?

- а) прозорістю інформації про цілі;
- б) впливом «знизу до верху»;
- в) використанням суворих правил та інструкцій;
- г) наявністю спеціалізованих контрольних служб.

Тести другого рівня:

11. Доповніть визначення вставляючи пропущені слова:

Контролювання як завершальна стадія процесубезпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування,,.....

12. Продовжіть твердження: Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і приймаючи винагороду за неї, працівники непрямо погоджуються...

13. *Доповніть етапи процесу регулювання:*

- а) перший етап – організоване стабілізуюче регулювання;
- б) другий етап – порівняння величини відхилення з допустимими нормами;
- в)
- г)
- ґ)

14. *Сформулюйте види регулювання.*

- а) стабілізуюче регулювання;
- б)
- в)

15. *Прокласифікуйте види управлінського контролю. До класифікатора колонки А доберіть характеристики з колонки Б.*

А (класифікатор)	Б (характеристика)
1. За змістом	а) внутрішній та зовнішній;
2. За характером відносин суб'єкта і об'єкта відносин	б) лінійний, функціональний, операційний;
3. За сутністю завдання	в) попередній, поточний, підсумковий;
4. За якісними характеристиками	г) фінансовий, виробничий, маркетинговий;
5. За етапами проведення	д) одиничний, множинний, багатофункціональний.

Тести третього рівня:

16. *Джон Р. Рокфеллер якось відвідав один зі своїх численних заводів. Коли він зайшов до кабінету директора, той диктував листа. «Не буду йому заважати», – подумав Рокфеллер і дочекався, поки директор звільниться. Коли секретар вийшов із кімнати, Рокфеллер сказав: «Я повинен Вас негайно розрахувати, оскільки Ви крадете мої гроші!».*

«Як Ви можете це стверджувати?» – розлючено заперечив директор.

«Ви щойно диктували листа, – відповів Рокфеллер, – що, без сумніву, міг зробити дехто з Ваших підлеглих. Той, хто отримує

максимум 3000\$ на рік. Вам я плачу в десять разів більше. Якщо Ви займаєтеся справами підлеглих, значить погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які Ви отримуєте, викинуті на вітер».

Чому прозвучала заява Джона Р. Рокфеллера про звільнення директора?

17. «Сучасний стан розвитку процесу управління характеризується цілим рядом трансформаційних змін, що, в свою чергу, потребує більш комплексного та всебічного використання контролю як функції управління. Сформована система контролю в даний час, у зв'язку з розширенням завдань управління, виявляється недостатньою, а тому важливою задачею контролю постає аналіз економічної ефективності діяльності підприємства».

Яка ваша думка, стосовно стану розвитку процесу контролю та регулювання в сучасних умовах. Відповідь обґрунтуйте.

18. Супермаркет у центрі міста, зі значними потоками покупців, з ефективною рекламною компанією, за останні декілька років, внаслідок правильного аналізу і формування внутрішніх факторів середовища (цілей, завдань, місії) значно розширився, збільшив кількість відділів та найменувань продукції, зросла і кількість персоналу. Зросли і негативні відгуки про роботу супермаркету, що призвело до зменшення кількості клієнтів. Незважаючи на всі зусилля, які докладає керівництво супермаркету, працівники часто невдоволені через наявність також так званого тотального контролю, оскільки керівники вважають, що все, що «не пройшло через їхні руки», може мати помилки, тому намагаються контролювати буквально все.

Якою характеристикою ефективної системи контролю необхідно скористатися керівництву, аби усунути наслідки негативних відгуків?

19. У магазині побутових товарів «Сонечко», що охоплює площу у дві середніх торгових зали, працює два касири, двоє з персоналу безпосередньо у залі на розкладі товарів та один охоронець. У магазині внаслідок відсутності достатньої кількості охоронців та камер спостереження крадіжки стали вже звичайним явищем. При цьому керівництво не бачить необхідності у посиленні охорони закладу, бо прибутки постійно зростають, на-

томість віддає наказ про відсутність фіксованих годин обіду для працівників, а також про обов'язкову перевірку речей персоналу після закінчення робочого дня. При цьому також здійснюється таємний контроль, зокрема огляд робочих місць, що викликає невдоволення, особливо у працівників із великим стажем роботи. Частина персоналу постійно оновлюється, через невдоволеність такими умовами праці.

Як на Вашу думку, можна оптимізувати роботу магазину «Сонечко» використовуючи методи менеджменту, управління та контролю?

20. Рекламне агентство «Друк Арт», уже давно на ринку рекламних послуг Чернівецької області та користується заслуженою повагою. Однак виникла ситуація, яка потребувала негайного регулюючого впливу.

Директор туристичного агентства «Там де Літо» замовив виготовлення щита біля дороги, на якому було б зображено назву організації, логотип та перелік послуг. Однак коли замовлення було виконано, директор-замовник помітив, що матеріал рекламного щита виготовлений з дешевого матеріалу, який не відповідає якісним характеристикам. Як виявилось, в процесі виконання замовлення змінився менеджер, який безпосередньо відповідав за виконання завдання. Який стверджує, що макет щита було погоджено з замовником, підтвердженням цього є підписана документація на згоду друку рекламного щита.

Проградуйте це ситуативне завдання по етапах процесу регулювання. На якому з етапів було упуцнення?

Тести четвертого рівня:

21. Наведіть ситуаційний приклад «вибіркового» та «суцільного» контролю. Який найбільш дієвий, на вашу думку? Чому?

22. Створюючи власну систему контролювання підприємства «Рошен», на що б насамперед, ви звернули увагу? Які елементи характеристики системи контролю використали б?

23. Підготуйте матеріал на тему: «Зарубіжний досвід системи регулюючого впливу на туристичних підприємствах, досвід для України».

24. На теперішній час особливе значення має контроль за виконанням планів підприємства. Його мета – переконатися в досягненні намічених результатів (запланованих показників). Контроль здійснюється вищим керівництвом та керівництвом середньої ланки фірми. За необхідності приймаються рішення з виправлення положення. Яка, на вашу думку, роль контролю, його удосконалення в бізнесі? Які етапи та елементи контролю, на вашу думку, мають особливе значення для забезпечення високого кінцевого господарського результату роботи туристичної фірми (фірму обираєте самостійно, або використовуєте інформацію додатка А)?

25. Зовнішні користувачі звітної інформації переслідують такі цілі:

1. Акціонери повинні знати, чи одержать вони дивіденди й коли їм варто купувати, тримати або продавати акції.

2. Кредитори хочуть знати, чи будуть виплачені відсотки по позиках, визначити доцільність надання або продовження строку кредиту, визначити умови кредитування й надання гарантій по кредитах.

3. Інвестори зацікавлені у визначенні структури капіталу фірми й в оцінці ефективності використання її ресурсів.

Наведіть власні приклади важливості використання звітної інформації для організацій. Яка ціль переслідується в цьому контексті?

Навчальна гра «Мозковий штурм»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох раундів. Виграє той, хто набирає найбільшу кількість балів.

І раунд. «Перевір себе». Команди діляться на дві групи, обирається капітан команди, після чого координатор зачитує питання, команди обмірковують і відповідають. Сигналом до відповіді є піднята рука капітана команди. Та команда, яка набере більшу кількість правильних відповідей, отримує перемогу в цьому раунді.

1. Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають виправлення?
2. На який блок може скеровуватися регулювання залежно від характеру перешкод або недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі?
3. Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі?
4. На яких етапах технології менеджменту можуть застосовуватись заходи регулювання?
5. До яких дій вдаються, щоб оптимізувати вибір рішення?
6. Які рішення базуються на виборі?
7. Скільки виділяють принципів функції регулювання?
8. Що є невід'ємним елементом функції регулювання?
9. Що повинна мати змістовна частина регулюючих впливів?
10. Із чим може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління, через виконання функції регулювання?

II раунд. «Завдання». Команди по черзі ставлять один одному попередньо підготовлені питання з теми: «Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту». Команда, що набере більшу кількість відповідей у цьому раунді, отримає перемогу.

1. Який німецький філософ вважав, що категорія «закон» впливає зі змісту явища і водночас виявляється в явищі?
2. Поясніть поняття «закон» у двох аспектах.
3. Що таке форми вияву закону управління?
4. Що саме потрібно розуміти під «законами менеджменту»?
5. Поясніть поняття «механізм дії законів менеджменту».
6. Що таке функції управління?
7. Що таке планування у вузькому розумінні?
8. Дайте визначення терміну «інтеграція управління».
9. З яких підфункцій складається планування?
10. Назвіть основні характеристики функцій управління.

III раунд. «Закріплення матеріалу». Опитування «вірю-не вірю» з обґрунтуванням відповіді:

1. Стабілізуюче регулювання можна поділити на: безпосереднє регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.

2. Дисциплінарне регулювання торкається духовних аспектів функції регулювання.

3. На першому етапі процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також з'ясувати його зв'язок із функціями планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту).

4. На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з допустимими нормами.

5. Третій етап – розробка адекватного контролюючого впливу.

6. Четвертий етап – усунення відхилень.

7. П'ятий етап – перегляд стандартів.

8. Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів і завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю та регулювання ходу робіт.

Підсумок заняття. Підрахунок балів. Оцінювання студентів.

КЕЙС

Регулювання відносин колективу в компанії «Мальва»

Не секрет, що необхідність у м'яких засобах і засобах гігієни збільшується з розвитком людства, тому виробництво цих засобів є однією з найважливіших галузей виробництва. Якщо попит на цей товар зростає, то відповідно і кількість фірм-виробників теж зростає. Це призводить до зростання конкуренції на ринку збуту.

Як приклад розглянемо таку ситуацію. Дві схожі за всіма критеріями фірми – «Мальва» та «ЕКОсвіт» – випускають схожий асортимент продукції, який займає лідируючі позиції на ринку збуту. Ці дві компанії засновані приблизно в один час і протягом усього свого існування були конкурентами. Цінова політика компаній теж не сильно відрізнялась і задовольняла всі верстви населення України.

Але за останній рік компанія «Мальва» майже на половину знизила виробництво товару, що призвело до її неконкурентоспроможності. Це сталося через невміння керівництва правильно

регулювати роботу фірми. Тому працівники цієї фірми не виконували свої обов'язки та часто не з'являлись на своїх робочих місцях. Саме це стало причиною зменшення вироблення продукції.

На відміну від своїх колишніх конкурентів, фірма «ЕКОсвіт» за останній рік збільшила масштаби свого виробництва. І стала більш популярною на ринку збуту. Однією з причин такого успіху було те, що фірма має певні правила для врегулювання роботи своїх працівників, за дотримання яких їх стимулюють різними грошовими виплатами та підвищеннями у посадах. Саме такий підхід до роботи фірми забезпечує її максимальну прибутковість, хоча фірма не витрачає великі кошти на це регулювання.

Питання для обговорення:

1. Чи залежить успіх компанії «ЕКОсвіт» лише від регулятивних заходів?
2. Які способи регулюючого впливу можна використати для відновлення злагодженої роботи на фірмі «Мальва»?
3. Чи компаніям можна взагалі обійтися без регулятивних функцій?
4. Що впливає на успіх фірми «ЕКОсвіт»?

«Головна причина, через яку людям не вдається уробити кар'єру - погани взаємодія із своїми колегами, невміння спілкуватись з людьми. Спілкуйтесь з людьми звичною для них мовою, будьте на їх боці. Говоріть відверто і просто, але й вмійте вислуховувати людей, заглиблюйтесь у їх проблеми і допомагайте їх вирішити».

Л. Якокка

ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Теоретичні питання

1. Інформація: суть, види та роль у менеджменті.
2. Поняття, характеристика «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій.
3. Суть та етапи процесу комунікації.
4. Елементи та моделі комунікаційного процесу.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- види та роль інформації в менеджменті;
- суть та етапи процесу комунікації;
- характеристики управління комунікаційними процесами;
- характерні ознаки комунікації;
- класифікацію невербальних засобів комунікації;

вміти:

- встановлювати відмінність між «внутрішніми» та «зовнішніми» комунікаціями;
- аналізувати етапи комунікаційного процесу через розгляд конкретних ситуацій зі сфери діяльності суб'єктів туристичної індустрії;
- демонструвати системи невербальних засобів комунікації;
- встановити відмінність між рекламою та PR-менеджментом.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

Незалежно від організації, в якій працюють менеджери, вони мусять оволодіти трьома головними типами навичок: технічними, комунікативними (навички спілкування), аналітичними. Практичне використання цих навичок змінюється залежно від рівня управління. Проте, оскільки менеджери досягають своєї мети (виконують поставлені завдання) в основному за допомогою інших людей, то на всіх рівнях управління не можна обійтися без комунікативних навичок.

Тому розгляд матеріалів теми варто почати з розтлумачення понятійно-категорійного апарату. Так, згідно зі Статтею 1. ЗУ «Про інформацію», інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Виходячи із сутності інформації, необхідно зупинитись на видах передачі інформації, що найчастіше використовуються: статистична, масова, інформація про особу, державних органів і органів місцевого та регіонального самоврядування, довідково-енциклопедичного характеру, соціологічна, науково-технічна. При цьому визначено, що інформацію можна передавати формально та неформально, через використання елементів комунікаційного процесу, до яких віднесено: відправник, кодування, повідомлення, канали передачі, декодування, одержувач, відгук, зворотній зв'язок. Цей тип взаємодії передбачає формування моделі комунікаційного процесу, складовими якої є:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотній зв'язок.

Продовжити розгляд теми необхідно з характеристики факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації. Основні з них: фільтрація, вибіркоче сприйняття, семантичні бар'єри, поганий зворотній зв'язок, культурні відмінності, інформаційні перевантаження.

На завершення, варто усвідомити, що для підвищення ефективності комунікацій менеджер повинен вміти вирішувати дві проблеми:

- повинен дбати про вдосконалення навичок комунікації;
- має намагатися вдосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Розкрийте, в чому полягає суть інформації, назвіть об'єктів та суб'єктів інформаційних відносин.
2. Які види інформації ви знаєте? Наведіть приклади до кожного виду.
3. В чому полягає суть формальної та неформальної передачі інформації?
4. Які суть та основна мета комунікаційного процесу?
5. Назвіть елементи комунікаційного процесу.
6. Охарактеризуйте етапи комунікаційного процесу.

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. *Неформальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні:*
 - а) ні; б) так.
2. *Усна комунікація – це найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми.*
 - а) ні; б) так.
3. *Що являє собою обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації?*
 - а) комунікація;
 - б) мотивація;
 - в) діалог;
 - г) ораторство.

4. *Що не є стадією ефективної комунікації?*

- а) забезпечення уваги адресата;
- б) забезпечення розуміння суті повідомлення;
- в) характеристика зовнішнього середовища;
- г) визнання.

5. *Які два великі класи комунікацій розрізняють американські автори М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі?*

- а) комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- б) комунікації між рівнями і підрозділами організації;
- в) вертикальні та горизонтальні;
- г) формальні і особисті.

6. *З чого починається процес комунікації?*

- а) формування концепції обміну інформації;
- б) засобів інформації;
- в) пошук комунікаційного каналу;
- г) мотивації комунікації.

7. *Серед запропонованих відповідей виберіть правильну та сформулюйте визначення внутрішніх комунікацій:*

- а) інформаційні обміни, що здійснюються між елементами організації;
- б) усередині організації обміни інформацією відбуваються між рівнями керівництва та між підрозділами;
- в) комунікації, які здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок;
- г) інформаційний обмін або обмін інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

8. *Чим характеризуються горизонтальні комунікації?*

- а) це комунікації, які визначаються організаційною структурою підприємства;
- б) процес обміну інформацією між співробітниками одного рівня;
- в) здійснюється особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії;
- г) між елементами «внутрішньої» комунікації.

9. *Вкажіть, що не є стадією ефективної комунікації?*

- а) забезпечення уваги адресата;
- б) забезпечення розуміння суті повідомлення;
- в) характеристика зовнішнього середовища;
- г) визнання.

10. *Що являє собою процес зворотного зв'язку?*

- а) сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом;
- б) частина відгуку одержувача, який надходить відправнику;
- в) цільова аудиторія або особа, яка інтерпретує інформацію;
- г) обмін ідеями, думками, почуттями між двома або більшою кількістю людей.

Тести другого рівня:

11. *Продовжіть визначення: Комунікаційне перевантаження – це...*

12. *Вставте пропущені слова: Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної Єдиним способом отримання такої інформації вважається.....*

13. *Вставте пропущені слова: Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях..... Такі комунікації характерні також для зв'язків між..... підрозділами, якщо одне з них є головним у певної функції.*

14. *Доповніть види перешкод на шляху до комунікації.*

- а) інформаційне перевантаження;
- б) недосконалий зворотний зв'язок;
- в) логіка, абстракція;
- г)
- д)
- е)
- є)
- ж)

15. *Оберіть правильні характеристики базових елементів обміну інформації. До елемента колонки А доберіть характеристики з колонки Б.*

А (елемент)	Б (характеристика)
1. Повідомлення	а) особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
2. Канал передачі	б) інформація, закодована за допомогою символів;
3. Відправник	в) процес перетворення ідей у символи;
4. Кодування	г) особа, що інтерпретує повідомлення;
5. Отримувач	д) засіб передачі інформації.

Тести третього рівня:

16. *Охарактеризуйте кожний етапи процесу комунікації та накресліть схему комунікаційного процесу.*

17. *Охарактеризуйте систему неформальних комунікацій, поясніть їх роль у сучасному суспільстві. Відповідь обґрунтуйте.*

18. *В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярно інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання. Яка їх мета та завдання? Якими засобами комунікації вони б могли користуватися?*

19. *Розкрийте зміст поняття комунікаційної мережі – «коесо», «коло». Наведіть приклади їх використання.*

20. *Назвіть 10 правил ефективного слухання професора К. Девіса. Наведіть декілька прикладів їх використання.*

Тести четвертого рівня:

21. *Недостатню ефективність вертикальних комунікацій під-*

тверджують дані про те, що найближчий начальник робітників (бригадир), залишаючи кабінет першого керівника підприємства, виносить тільки 30 % інформації, а начальник цеху – близько 40 %. Комунікації знизу нагору ще більш неефективні, тому що до начальства доходить не більше 10 % інформації. Це переконливо свідчить про те, що не використовуються всі можливості в організації комунікацій. Які методи більш ефективні та можуть використовуватись у цій ситуації?

22. Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами. Оскільки слова (символи) можуть мати різні значення для різних людей, то те, що хтось намагається повідомити, одержувач інформації не обов'язково має інтерпретувати і зрозуміти так само. Наведіть приклади семантики.

23. Згідно з опитуванням, приблизно 250 тис. працівників 2000 різних компаній вважають обмін інформацією, комунікацію як одними із найбільш складних проблем в організаціях. Про що це свідчить? Вкажіть методи розв'язання цієї проблеми.

24. Політика «відкритих дверей», її недоліки та переваги. Наведіть приклад компаній, де вона присутня.

25. «Потрібно утримувати баланс у внутрішніх комунікаціях між повсякденними питаннями і довгостроковими цілями». Як ви розумієте цей вислів?

Навчальна гра «Ерудит»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох раундів. Виграє той, хто набирає найбільшу кількість балів.

I раунд. «Вікторина». Команди діляться на дві групи, після чого координатор зачитує питання, команди обмірковують і відповідають. Сигналом до відповіді є піднята рука капітана команди. Та команда, яка набере більшу кількість правильних відповідей, отримує перемогу.

1. Як називається засіб передачі інформації?
2. Один із найперших теоретиків у галузі комунікацій, який довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами.
3. Ким запропонована модель, яка ілюструє процес комунікації за допомогою вичерпного та зрозумілого набору термінів і охоплює основні елементи комунікаційного процесу?
4. Сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом.
5. Частина відгуку одержувача, який надходить відправнику.
6. Засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача.
7. Властивість інформації відобразити реально діючі об'єкти з необхідною точністю.
8. Що таке комунікаційний процес?
9. Назвіть елементи обміну інформацією.
10. Чи впливає шум на передачу інформації?
Оцінювання і коментар.

II раунд. «Висловлення думки». Картки з завданнями роздаються студентам обидвох команд на 5 хв. Команда, яка швидше знайде відповіді на всі питання, занотує на листочку і повідомить координатора про готовність, отримає додаткові два бали до загальної кількості за результатами 2-го раунду. Загальна кількість балів за результатах раунду буде залежати від кількості правильних балів по результатах виконання завдань.

Завдання 1. Охарактеризуйте основні риси комунікації ділових партнерів.

Завдання 2. За яких умов письмова комунікація має переваги над усною?

Завдання 3. Як стверджують більшість економістів світу, керівник будь-якої організації витрачає на комунікацію від 50 до 90 відсотків свого часу. Чому так багато і яка потреба в цьому?

Завдання 4. Що таке неформальні комунікації і яку роль вони відіграють в організації?

Завдання 5. Які прийоми ведення ділових переговорів ви знаєте?

Завдання 6. В. Зігерт та Л. Ланг описують поняття тотальної інформації. Що ви розумієте під тотальною інформацією?

Завдання 7. Від яких соціально-психологічних факторів залежить ефект комунікації?

Завдання 8. У сучасній теорії менеджменту виділяють елементи процесу обміну інформацією. Назвіть та поясніть їх.

Відповідь студентів на завдання повинна бути обґрунтована. Якщо відповідь неповна, заслуховуємо доповнення аудиторії.

III раунд. «Закріплення матеріалу». Опитування «вірю – не вірю» з обґрунтуванням відповіді.

1. Чи згодні ви з думкою В. Зігерта та Л. Ланга, що тотальна інформація – це не лише фрази, почуті або прочитані, а сукупність «сприйнятого сигналу»: тон та інтонація голосу, настрої і зовнішній вигляд передавача, довколишня обстановка, навіть спогади та асоціації?

2. Поняття «комунікація» можна повністю ототожнити з поняттям «інформація».

3. Зв'язок між цими каналами того, хто передає інформацію, та того, хто її сприймає, називається трансакціями.

4. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами.

5. Чи дійсно термін «комунікація» походить від латинського слова «communis», що в перекладі українською мовою означає «спільне», тобто той, хто передає інформацію, хоче встановити «спільність» з тим, хто її отримує?

6. Чи згодні, що для ефективного функціонування виробничих колективів необхідно, щоб в організації діяли як формальні, так і неформальні комунікації, які мають бути збалансованими?

7. Чи дійсно існують перешкоди, що виникають у сфері комунікацій?

8. Принципові переговори. Стратегія розроблена в Кембриджському університеті (Англія) і описана С.Е. Осгудом.

9. Предметом праці в управлінні організацією завжди виступає управлінська інформація.

10. Неофіційна інформація – це інформація, що передається формальними каналами за допомогою наказів, розпоряджень тощо.

Підсумок заняття. Підрахунок балів. Оцінювання студентів.

КЕЙС

Рекламна комунікація фірми «Амадеус»

Харчова промисловість – одна з важливих галузей промисловості не лише України, а й будь-якої країни іншої країни. Тим паче в Україні наявні сприятливі природно-кліматичні умови для функціонування галузі. Чи не найголовнішою спокусою для сучасної людини з харчових продуктів є солодощі. Проте чим далі, тим складніше конкурувати фірмам, адже споживач бажає отримати товар гарної якості і за невеликою ціною.

Це спонукає фірми вдаватися до не завжди чесних методів конкурентної боротьби. Щоб перетворити свою продукцію на справді успішну товарну одиницю, мало злагодженої роботи фірми, якісного обладнання чи якості самої продукції. Тут потрібно враховувати й інші фактори. Іноді, щоб досягти успіху, потрібно витратити на пошуки вдалого методу багато років, а іноді вистачає вдалого бізнес-плану, дотримання всіх стандартів якості й доречного комунікативного способу впливу на потенційних покупців.

Фірма «Лісова казка», яка займається виробництвом шоколадних цукерок, батончиків і деяких інших одиниць товару, була заснована в 2007 році, коли попит на таку продукцію тільки починав рости.

Фірма «Амадеус», яку заснували в 2014 році, має досить схожий список різновидів товарних одиниць. Її заснування припадає на час, коли в Україні вже є досить потужна мережа фірм даної спеціалізації.

Розмірами фірми, кількістю робочих місць, фінансуванням, устаткуванням і злагодженістю колективу ці дві фірми схожі, тобто вони подібні за своїми якісними показниками. Початкові позиції обох фірм на одному рівні. Однак, станом на кінець 2019 року фірма «Амадеус» досягла статусу успішної й затребуваної марки відповідної продукції, а інша фірма, навпаки, зменшує масштаби свого виробництва й відчуває досить великі фінансові проблеми.

Від самого початку заснування фірми «Амадеус» керівництвом було вирішено присвятити окрему і вагому увагу рекламі, популяризації своєї продукції, тобто комунікативному впливові на майбутнього покупця. Кошти, які фірма «Лісова казка» зазвичай залишала на випадок, якщо заробіток не виправдає витрати, фірма «Амадеус», ризикуючи, вкладала в рекламну компанію.

Рекламна компанія полягала, найчастіше, в якісних рекламних роликах і рекламних – постерах. Звичайно, були і менш витратні види реклами, такі як брошури, дегустації в окремих супермаркетах тощо.

Питання для обговорення:

1. Чи успіх компанії «Амадеус» залежить тільки від рекламної комунікації?

2. Які дії і операції потрібно провести компанії «Лісова казка», щоб вийти на такий самий рівень, як їх конкуренти?

3. Чи можна взагалі без рекламної компанії утримувати на високому рівні подібну фірму в наш час?

«Лідерство – це те повноваження, яке не можна делегувати. Його або треба прийняти з радістю і нести з честю, або просто відійти в сторону».

Уоренн Бенніс

ТЕМА 9. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Теоретичні питання

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Характеристика та класифікація стилів керування.
3. Конфлікт як об'єкт керівництва
4. Сучасні типи ефективних лідерів.
5. Критерії оцінки стилів менеджера.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- охарактеризуйте суть та стилі керівництва в менеджменті;
- форми влади керівника над підлеглими;
- характерні риси лідера як особистості, якості лідера;
- найбільш поширені типи лідерів;
- класифікацію конфліктів за різними ознаками;
- характеристики оцінки стилів менеджера;

вміти:

- визначати відмінність та взаємозв'язок між категоріями «керівництво», «лідерство», «вплив» та «влада»;
- характеризувати стилі керівництва;
- визначати стилі поведінки в конфліктних ситуаціях;
- характеризувати теорії лідерства;
- охарактеризувати якості сучасного менеджера на основі критеріального аналізу.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

У сучасному світі, з притаманними йому багатоманітністю та постійними змінами, вміння швидко і точно приймати рішення відіграє вирішальну роль. Сучасна людина приходиться до розуміння того, що або ти керуєш ситуацією, або вона керує тобою. Вивчення теми варто розпочати з розтлумачення відмінності між категоріями, таким як «керівництво», «лідерство», «вплив» та «влада».

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством). В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада, вплив.

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям справляти вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідер надає працівникові неформальні повноваження.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість створюють, передусім, формальні повноваження.

Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, почуття іншого працівника (наприклад, підлеглого). Найкращий для організації варіант, при якому керівник одночасно є лідером. Далі, варто зосередити увагу на формах влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- 1) влада, що ґрунтується на примусі;
- 2) влада, заснована на винагороді;
- 3) законна влада;
- 4) еталонна влада;
- 5) експертна влада;
- 6) інформаційна влада.

Зрозуміла, важливість у менеджменті питання про те, як повинен поводитися керівник (менеджер), які засоби впливу та стилі поведінки найбільш ефективні при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Відповісти на ці запитання можна, охарактеризувавши три стилі керівництва, розроблені американськими вченими-біхевіористами: 1) авторитарний (автократичний), 2) демократичний, 3) ліберальний. Однак не варто забувати, що вони рідко зустрічаються в «чистому вигляді».

Процес керівництва будь-якою організацією часто супроводжується конфліктами. Деякі можна залагодити відразу, а деякі затяжні й тривалі. Варто зупинитися на сутності «конфлікту» – наголосивши, що це відсутність порозуміння між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини. В цьому контексті важливо зробити належний і своєчасний вибір щодо поведінки в конфліктній ситуації. Перерахуємо стилі поведінки в конфліктних ситуаціях: 1) стиль конкуренції, 2) стиль пристосування, 3) стиль ухилення, 4) стиль співпраці, 5) стиль компромісу.

Як свідчить наука, нові підходи до керівництва вводять у поняття лідерства наявність у менеджерів таких якостей, які спонукають людей працювати продуктивніше за свій нормальний рівень. Оскільки сам феномен лідерства почав вивчатися тільки наприкінці XIX ст., то як такі типи лідерства зародились значно раніше. В науці менеджменту найчастіше зустрічаються і потребують детальної характеристики такі лідери: транзакційні; харизматичні; лідери, що трансформуються; інтерактивні.

На завершення, вивчення цілої теми підводиться до вивчення критеріїв, яким має відповідати сучасний менеджер. При цьому ідеальний варіант, коли керівник і лідер – одна особа. Тоді група працює як єдина команда, віддана своєму «капітанові», тобто найефективніше з погляду діяльності й найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. В чому полягає суть категорій: «керівництво», «лідерство», «влада», «примус», «вплив».
2. Яку мету переслідують лідер і керівник в організації? Чим вони відрізняються?
2. Яка з форм влади найбільш дієва у сфері послуг?
3. Назвіть основні моделі ситуаційного лідерства.
4. Охарактеризуйте якості сучасного менеджера.

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. *Чи дійсно, носієм влади в організації є керівник?*
а) так; б) ні.
2. *Згідно з підходом про поведінку до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його стилем ставлення до підлеглих.*
а) так; б) ні.
3. *У чому полягає сутність категорії «керівництво»?*
а) складний цілеспрямований, безперервний, соціально-

економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт;

б) будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей;

в) комбінація переконань, примушення і прикладу, що може змусити людей виконувати те, що від них потребують;

г) можливість реально вплинути на поведінку інших людей.

4. Який стиль керівництва характеризується централізацією влади, єдиноначальністю, надмірною вимогливістю, методами примусу?

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) бюрократичний;

г) патріархальний.

5. При якому стилі керівництва керівники структурних підрозділів наділені певною самостійністю у прийнятті рішень, відповідно до покладених обов'язків?

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) бюрократичний;

г) патріархальний.

6. При якому стилі управління за лідером закріплюються вимоги, єдині в своєму роді якості?

а) харизматичний;

б) авторитарний;

в) бюрократичний;

г) патріархальний.

7. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

а) особисті якості персоналу;

б) особисті якості спеціалістів;

в) визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям;

г) особисті якості керівника.

8. Хто запропонував «управлінську решітку» стилів керівництва?

- а) Р. Лайкерт;
- б) Р. Блейк, Дж. Моутон;
- в) К. Левін;
- г) Д. Мак Грегор.

9. Що стверджується в підході до визначення факторів ефективного лідерства з позиції особистих якостей?

- а) ефективність лідера визначається його манерою поведінки стосовно підлеглих;
- б) найкращі з керівників володіють певною сукупністю спільних для всіх особистих якостей;
- в) ефективність здійснення лідером своїх функцій залежить насамперед від зовнішніх факторів;
- г) ефективним лідером може бути лише та особа, яка має повний авторитет у групі.

10. Право керівника розпоряджатися підлеглими, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку – це...

- а) легітимна влада;
- б) вплив;
- в) формальний авторитет;
- г) керівництво.

Тести другого рівня:

11. Закінчіть речення: Формування управлінської команди складається з двох етапів – підбору персоналу та

12. Допишіть речення: Переговори – це пошук способів, шляхів вплинути на рішення, прийняті партнером, в умовах, коли частина ваших інтересів збігається, а частина –

13. Встановіть відповідність між визначеннями та характеристиками. До категорій колонки А доберіть характеристики з колонки Б.

А (категорія)	Б (характеристика)
1. Керівництво	а) можливості впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що ґрунтуються на формальних відносинах;
2. «Доброзичливо-авторитарний» стиль лідерства	б) керівництво набуває форму поблажливої опіки персоналу, відповідальність за результати роботи покладена на управлінський персонал;
3. Харизматичний підхід до лідерства	в) лідером може стати людина, яка має певний набір особистих якостей і здатна організувати інших до високопродуктивної праці;
4. Синтетичний підхід до лідерства	г) лідерство – це процес організації міжособових відносин у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом;
5. Стиль конкуренції	д) активне залагодження конфлікту шляхом співпраці між різними сторонами.

14. *Доповніть сформульовані визначення форми влади керівника над підлеглими.*

- а) влада, що ґрунтується на примусі;
- б) влада, що заснована на винагороді;
- в)
- г)
- д)
- е)

15. *Із запропонованого переліку виберіть форми авторитарного управління.*

- а) завдання;
- б) патріархальне;

- в) пілотаж;
- г) автократичне;
- д) бюрократичне;
- ж) харизматичне;
- з) команда.

Тести третього рівня:

16. *Встановіть відмінність між стилями поведінки в конфліктних ситуаціях: «конкуренція», «ухилення», «пристосування», «співпраці», «компромісу».*

17. *Поясніть нижче наведені думки:*

17.1. *«Лідерство починається з особистих якостей лідера».*

17.2. *«Хто повторює старе і дізнається нове, той може бути ватажком».*

17.3. *«Управляючі діють за правилами, лідер діє правильно».*

18. *Туристично-оздоровчий комплекс «Судак», розташований у місті Судаку, щорічно приймає на роботу молодих спеціалістів. При цьому ТОК «Судак» потребує управлінського персоналу вищої ланки. Вважається, що тільки молоді спеціалісти можуть правильно вивчити потребу в послугах курортного характеру і коректно сформулювати стратегію підприємства. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих спеціалістів, необхідні практичні навички.*

Визначте етапи підготовки керівника вищої ланки на підприємстві ТОК «Судак».

19. *На підприємстві «Навколо світу» керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задовольняє їх особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню виробничих завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення питань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але при цьому суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього підозріло, із побоюванням. Багато хто вважає його непослідовним.*

В іншій організації «Все для вас» сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він вимагає від усіх без винятку під-

легких виконання обов'язків (за невиконання встановлено покарання). Досягнення цілей організації ставлять вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяв підлеглим приймати творчі рішення, у зв'язку з чим ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються. Соціально-психологічний клімат тут досить напружений. Підлегли не долюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності.

Обґрунтуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях.

20. Співробітник міністерства, який здійснює регулярні поїздки на засідання робочих груп Організації Об'єднаних Націй в Китай, країни Африки та по містах Європи, отримує запрошення від туристичної фірми на відкриття нового авіарейсу до Мадриду. До програми відкриття включені квитки на літак до Мадриду в обидва кінці у бізнес-класі, повний пансіон, проживання у п'ятизірковому готелі та прийом у концертному залі у Мадриді. Усі витрати оплачуються туристичною фірмою. Цей співробітник користувався послугами туристичної фірми для польотів у відвідування та в особистих цілях.

Дайте оцінку ситуації, що склалася. Чи можна стверджувати, що в цій ситуації наявний конфлікт інтересів?

Тести четвертого рівня:

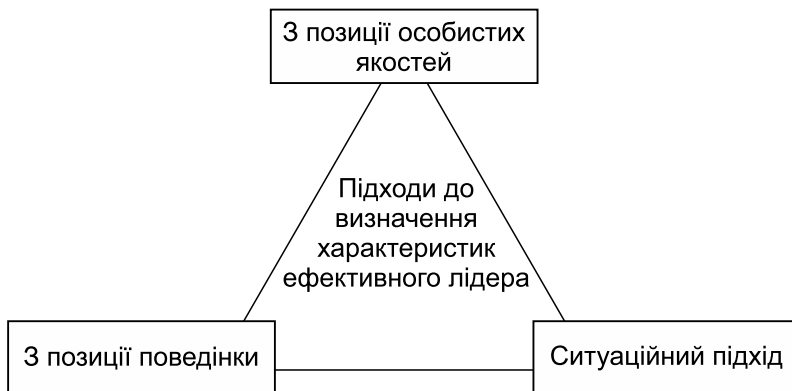
21. Для того, щоб керівник вважався лідером, він повинен володіти певними якостями. Назвіть, якими характеристиками повинен володіти керівник-лідер. Відповідь можна доповнити, навівши приклад професійного спрямування.

22. Чи можна так вважати, що лідерство – це процес психологічного впливу однієї людини на іншу? Відповідь обґрунтуйте.

23. «Лідерство» як тип управлінських стосунків, відрізняється від поняття «керівництво». Керівництво та лідерство є двома відмінними, але водночас взаємопов'язаними елементами, які притаманні кожному підприємству та організації. Так, на підтвердження, Фідлер розробив ситуаційну теорію лідерства, теорію «життєвого циклу», згідно з якою стилі лідерства залежать від «зрілості» керівників.

Завдання. Визначте дві складові, що є суттєвими в контексті встановлення взаємозв'язку між керівництвом та лідерством (Пояснення допускає наведення власного прикладу).

24. Поясніть подану нижче схему підходів до вивчення теорій лідерства. Що вона відображає?



25. Розгляньте інформацію таблиці щодо розвитку лідерських якостей.

Розвиток лідерства за А. Айві

Навички	Значення для лідерства
1. Активна увага	Дозволяє спостерігати або доповнює вербальну та невербальну поведінку;
2. Правильна постановка запитання	Полегшує розуміння чужої точки зору;
3. Структурування	Показує як планувати наступну зустріч задля досягнення результату;
4. Фокусування	Приводить людину до розуміння проблеми, забезпечує умови для сприятливого вирішення питання;
5. Загострення (конфронтація)	Дозволяє оптимально поєднувати прийоми лідерства для дієвого проведення переговорів;
6. Вплив	Чіткий та поміркований вплив на людину.

Завдання. Які навички, на вашу думку, необхідно додати до вищезазначеного переліку? Відповідь обґрунтуйте з наведеним прикладом фахового спрямування.

Навчальна гра «АБВ»

Методичні вказівки до виконання завдань гри: Формується зі студентів команда по 4 людини в кожній і організовується вибір лідера у підгрупах.

Робота за методом «АБВ» проводиться у три етапи:

I етап. (10 хв), на якому кожен член команди працює над складенням переліку вимог до керівника самостійно. Потім команда виносить колективне рішення: які характеристики будуть визнані кращими в середині команди, з тими команди і переходять на наступний етап. Розроблений командою перелік вимог по заданому напрямку переписується на окремий бланк для ознайомлення з ними інших підгруп.

II етап. (20 хв) – оприлюднення результатів членами команди, вибір оптимальних характеристик на основі аналізу складових зазначених учасниками команди. Капітан кожної з команд оголошує оптимальні характеристики по кожному завданню. Далі відбувається таємне голосування. Яка з команд набирає більшу кількість голосів – отримує перемогу за результатами двох раундів.

III етап. (10 хв), команди вибирають найоптимальніший стиль прийняття рішень, із зазначенням власного прикладу, на основі характеристик провідних науковців, зокрема: 1) В. Врума, Ф. Йеттона; 2) К. Левіна; 3) Р. Блейка, Дж Моутона.

IV етап. «Ідеальний керівник». Кожній команді доручається розробити набір вимог до керівника:

Команда 1. «Морально-етична характеристика керівника». Керівник повинен бути (3 характеристики)

Команда 2. «Дисципліна і ставлення до виконуваних обов'язків».

Команда 3. «Рівень знань та організаторських здібностей».

Команда 4. «Забезпечення ефективної роботи».

Команда 5. «Риси характеру керівника».

V етап. «Голосування». Лідер (може бути капітан) команди виступає з коротким повідомленням по підготовлених підгрупою матеріалах, відповідає на запитання представників команди. У ході виступів викладач фіксує на дошці прийняті всіма командами варіанти вимог, складаючи єдиний відкоректований перелік якостей до керівника по заданих напрямках. На завершення, команда оцінює роботу інших підгруп окрім своєї.

Підрахунок балів. Оголошення переможців.

КЕЙС «Apple, або Нове життя?»

У 1970-ті роки в Каліфорнії Стівом Джобсом і Стівом Возняком була заснована компанія «Apple».

У березні 1981 Возняк потрапив в авіакатастрофу і на якийсь час залишив роботу. Проблеми з продажами «Apple III» призвели до того, що Джобсу довелося звільнити 40 співробітників. У пресі вже сурмили про швидкий кінець компанії «Apple». На початку 1983 року Джобс, не в змозі впоратися з виниклими проблемами, запросив на посаду президента компанії Джона Скаллі, який тоді займав аналогічну позицію в «PepsiCo». У квітня 1983 року Скаллі приступив до своїх обов'язків. Стів Джобс переживав невдачі компанії як свої особисті, тому між ним і Скаллі стали виникати розбіжності й тертя.

У 1984 році фірма «Apple» вперше представила новий 32-розрядний комп'ютер Macintosh. Надалі випуск комп'ютерів цієї серії став основним бізнесом компанії.

У 1985 компанію залишив один із засновників, Стів Джобс.

До кінця 1990-х років справи «Apple» різко погіршилися, до 1997 року збитки за два роки склали \$ 1860000000. Ситуація змінилася з поверненням у 1997 році Джобса. «Apple» стала поступово відкривати для себе нові, не пов'язані безпосередньо з комп'ютерною технікою, ринки.

У 2001 році компанія представила аудіоплеєр iPod, який швидко набув популярність.

У 2003 році компанія відкрила «iTunes Store» – популярний онлайн-супермаркет цифрового аудіо, відео та ігрового медіа-контенту.

А в 2007 році вийшла на ринок мобільних телефонів з сенсорним смартфоном iPhone.

Питання для обговорення:

1. Чи можна вважати Стіва Джобса лідером своєї справи? Якщо так, то за якими критеріями було правильно ухвалити таке рішення?

2. Яку стратегію було прийнято після повернення Стіва Джобса в компанію, і як це посприяло на розвиток компанії?

«Ваш добробут залежить від ваших власних рішень».

Джон Д. Рокфеллер

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Сутність, критерії й показники ефективності в менеджменті.
2. Методи розрахунку економічної ефективності.
3. Напрями організаційних змін і подолання опору змінам.
4. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті.
5. Етичні норми поведінки в менеджменті.

Вивчивши дану тему, необхідно

знати:

- сутність та взаємозв'язок між категоріями «ефект» та «ефективність»;
- методи розрахунку економічної ефективності;
- фактори, що сприяють розвитку організаційним змінам;
- види відповідальності при здійсненні діяльності;
- базові етичні правила менеджера;

вміти:

- порівняти результат з запланованими показниками;
- визначати показники якісної та кількісної економічної ефективності;
- охарактеризувати умови успіху у здійсненні змін в організації;
- характеризувати елементи реалізації соціальної відповідальності в менеджменті;
- оцінити ситуацію в контексті недотримання етичних норм.

Методичні рекомендації до вивчення теми:

Розгляд теми варто почати зі з'ясування відмінності між категоріями «ефект», «ефективність». Якщо детальніше, то однакові витрати праці можуть дати різні ефекти і навпаки, того самого

ефекту можна досягти різними витратами праці. Причому ціль суспільного виробництва – одержання більших ефектів з найменшими трудовими матеріальними й грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину – ефект – з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке зіставлення дає відносну величину-ефективність.

Для визначення ефективності праці потрібно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. До таких варто віднести: за показниками підприємства, організації й функціонування праці управлінського персоналу; за обсягом переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій.

Оскільки організації є динамічними системами, вони постійно і безперервно змінюються. Варто звернути увагу на те, що кожна організація використовує у своїй діяльності різні ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інноваційні ресурси держави) і несе такі види відповідальності: юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну.

Водночас до факторів, що сприяють розвитку організаційних змін і потребують вивчення, відносять:

- 1) оцінка змін і цілей організації;
- 2) зміна технологічних процесів;
- 3) зміна кадрової політики;
- 4) модифікація можливостей або поведінки працівників;
- 5) зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю;
- 6) зміна структури, розподілу повноважень.

Перш ніж розглядати фактори, необхідно зупинитись на сутності «організаційного розвитку» – це довгострокова робота з удосконалення процесів розв’язання проблем та оновлення організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку.

На наступному етапі розгляду теми, доцільно зупинитись на видах відповідальності в контексті розвитку організації. Так, складовою соціальної відповідальності організації виступає соціальна поведінка, яку називають інтеграційною стратегією завоювання суспільної довіри. Якщо підприємство прагне завоювати довіру суспільства, йому необхідна свідомо й активна поведінка, що орі-

ентується на суспільні запити, а саме – відповідальна, комунікативна, інноваційна поведінка.

Завершити розгляд теми варто з такого узагальнення: досягти успіху організації неможливо без дотримання встановлених норм поведінки. Ступінь оволодіння системи етичних принципів і правил формує етичний рівень менеджера. В свою чергу, правила етичної поведінки базуються на таких моральних категоріях, як ввічливість, тактовність, коректність, порядність, доброзичливість. Їхнє засвоєння й неухильне дотримання сприяє розвитку почуття такту, вміння говорити та діяти з урахуванням індивідуальних особливостей співрозмовників, розвиває здатність гідно поводитись у складних ситуаціях.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. У чому полягає відмінність змісту категорій «результативність управління», «ефект управління» та ефективність управління»?

2. Розкрийте риси, що мають бути притаманні сучасному менеджеру.

3. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

4. Назвіть основні критерії ефективності діяльності організації.

5. Назвіть якісні та кількісні показники ефективності системи менеджменту організації.

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. *Чи дійсно, корпоративна відповідальність – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів, розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.*

а) так; б) ні.

2. *Чи дійсно, лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман підкреслював, що роль бізнесу в суспільстві полягає у використанні енергії менеджерів.*

а) так; б) ні.

3. *Що відображає «економічна ефективність менеджменту»?*

- а) економічні результати діяльності організації;
- б) соціальну ефективність організації;
- в) певні обставини та фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень;
- г) сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле.

4. *Соціальна ефективність менеджменту.*

- а) ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації;
- б) характеризує якість побудови організації, її системи управління;
- в) відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу;
- г) співпрацю людей у послідовному русі до спільної мети, цінність якої перевищує витрати ресурсів.

5. *Представники першої школи наукового управління – це ...*

- а) Ф. Тейлор, Р. Емерсон, Р. Форд;
- б) А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муні;
- в) А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг;
- г) Д. Форрестер, Р. Акофф, Р. Люс.

6. *Серед запропонованих варіантів виберіть критерій оцінки управлінської праці.*

- а) $E_y = \text{ефект (результат)} / \text{витрати управлінської праці}$;
- б) $E_y = \text{ефект (результат)} / \text{сумарні річні витрати на управління}$;
- в) $E_y = \text{прибутковість праці працівників} / \text{витрати управлінської праці}$;
- г) $E_y = \text{ефект (результат)} / \text{собівартість}$.

7. *До кількісних показників ефективності системи менеджменту організації належить...*

- а) показник економії живої і уречевленої праці апарату управління;
- б) частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг);

- в) коефіцієнт формалізації праці менеджерів;
- г) темпи змін зростання прибутку підприємства.

8. Як називається показник, що характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління?

- а) коефіцієнт цілеспрямованості структури управління;
- б) коефіцієнт обґрунтованості управлінських рішень;
- в) показник ступеня централізації управлінських функцій;
- г) коефіцієнт формалізації праці менеджера.

9. Про який тип поведінки в менеджменті йде мова? «Спроможність організації відповідати на запити доти, поки ця проблема не буде розв'язано».

- а) відповідальна;
- б) інноваційна;
- в) комунікативні;
- г) маркетингова.

10. Про яку категорію йде мова? «Довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації з допомогою агента змін шляхом ефективного суспільного регулювання».

- а) організаційний розвиток;
- б) інноваційні зміни;
- в) відповідальна поведінка;
- г) етичні норми.

Тести другого рівня:

11. Доповніть трактування: На переконання професора Е. М. Короткова, засобом практичного спільного, сукупного використання закономірностей менеджменту є його Практичне використання його закономірностей – це основні правила, яких повинні дотримуватись ефективні в процесі своєї діяльності. Вони можуть відрізнятися в залежності від ступеня розуміння, рівня наукових знань менеджерів, специфічних практичних умов їх роботи. Виділяють два види принципів:

12. *Перерахуйте причини, через які працівники чинять опір змінам в організації. В контексті відповіді наведіть приклад професійного спрямування.*

13. *Доповніть фактори, що сприяють розвитку організаційних змін у менеджменті.*

- 1) зміна кадрової політики;
- 2) зміни цілей організації;
- 3)
- 4)
- 5)

14. *Доповніть умови ефективного управління організаціями:*

- 1) наявність менеджерів-професіоналів;
- 2) чіткий розподіл обов'язків;
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)

15. *Встановіть відповідність між критеріями оцінки ефективності діяльності організації, до ознак класифікації колонка А доберіть зміст показника колонка Б.*

А (класифікатор)	Б (показник)
1. Кількісні показники (загальні критерії ефективності)	а) темп зростання результатів діяльності;
2. Якісні показники	б) рівень загальної рентабельності;
	в) стабільність персоналу організації;
	г) поліпшення умова праці організації;
	д) коефіцієнт фінансової стійкості;
	е) коефіцієнт платоспроможності;

	є) підвищення рівня якості виготовлення продукції чи надання послуг;
	ж) зниження витрат.

Тести третього рівня:

16. Встановіть відмінність між категоріями «ефект», «ефективність систем менеджменту», «організаційна ефективність», «соціальна ефективність».

17. Визначте та опишіть умови використання методологічних принципи менеджменту.

18. Якими принципами потрібно керуватись при визначенні ефективності управління виробництвом? Опишіть кожний із них, і наведіть приклад використання.

19. Туроператор фірми «Там де літо» у 2018 році затратив на рекламу туристичних путівок до Чехії 200400 грн. Дохід, що отриманий від продажу турів у 2018 р., складає 946000 грн., у тому числі прибуток – 314000 грн. За цей період було реалізовано 46 путівок, тривалість кожної 9 туроднів. Розрахувати показник рентабельності та економічної ефективності реклами.

20. Визначити обсяг реалізації послуг туристичної фірми та мінімальну суму виручки для забезпечення беззбиткової діяльності у плановому сезонному періоді, використовуючи такі вихідні данні:

- середня ціна туристичного продукту – 1800 грн., у т.ч.:
- вартість виробничих послуг інших підприємств (яка включає цінові податки) – 1500 грн.;
- сума умовно-постійних витрат туристичної фірми у плановому періоді – 100 тис. грн.

Тести четвертого рівня:

21. У чому полягає комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями? Дайте розгорнуту відповідь.

22. Складіть тезисний конспект на тему: «За яких умов може зростати ефективність системи менеджменту і яку роль у цьому процесі відіграють етичні принципи?»

23. Попит на долари США на валютному ринку України задано в таблиці:

Обмінний курс, грн./дол.	8	12	16	21
Обсяг попиту, млн.дол.	120	200	140	130

Пропозиція на ринку дорівнює 130 млн. дол. Який обмінний курс буде на ринку? Які кроки повинен здійснити уряд України, якщо намічено підтримувати курс гривні на рівні 16 грн/ дол. ?

24. Обсяг продажів товару А магазином «Побутові дрібнички» складає 500 одиниць на рік; попит на цей товар протягом зазначеного періоду розподілений рівномірно. Вартість подачі одного замовлення складає 10 грн. (витрати на оформлення та виконання замовлення), а витрати зберігання одиниці товару А становлять 20 % від його ціни. Якщо розмір замовлення менший, ніж 200 одиниць, то закупівельна ціна складає 2 грн. за одиницю; замовленням, розмір яких коливається від 200 до 499 одиниць, надається знижка на закупівельну ціну розміром у 2 %; замовленням, розмір яких складає 500 та більше одиниць, надається знижка в 4 %.

Завдання. Виходячи з критерію мінімізації сумарних витрат, визначити розмір замовлення та встановити, чи доцільно магазину при гуртовій закупці товару А користатися знижками, що пропонуються.

25. В організації планується використання програми підготовки управлінського персоналу. Вартість програми підготовки (в розрахунку на одного працівника) становить 1000 грн. Програмою планується охопити 20 керівників організації, вартісна оцінка відмінності в результативності праці яких при співвідношенні кращих і середніх працівників становить 15000 грн. за рік. Ефект підготовки становитиме $3/4$ цієї величини і буде наявним протягом двох років.

Завдання. Визначити ефект впливу запланованої програми підготовки управлінського персоналу на підвищення результативності праці.

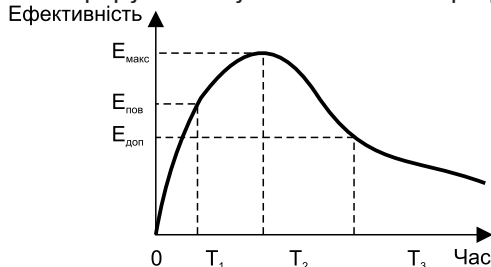
Навчальна гра «Хто перший»

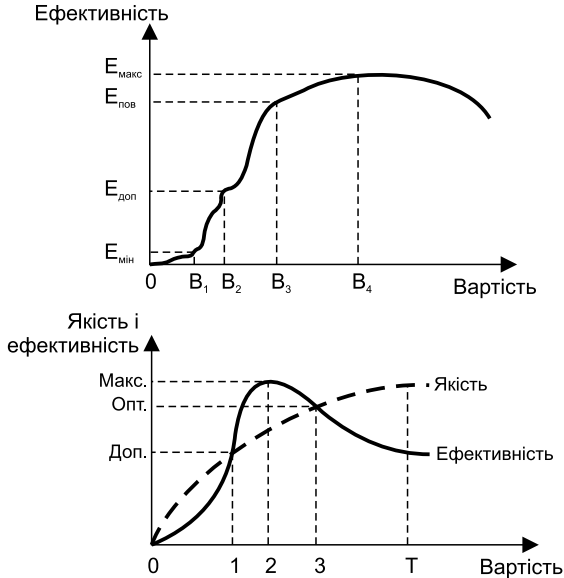
Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох етапів. На початку гри формується дві команди, обирається капітан. Виграє та команда, яка набере більшу кількість балів.

I раунд. «Ерудит». Студенти діляться на дві команди. Координатор задає по чергово питання для кожної команди. Студенти повинні дати повну відповідь на питання. Якщо команда дає правильну відповідь, то право відповіді надається іншій команді.

1. Що впливає на формування етичного рівня менеджера?
2. Які ви знаєте методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці?
3. Якщо фірма прагне завоювати довіру суспільства, яким критеріям має відповідати?
4. Які елементи соціально відповідального менеджменту ви знаєте?
5. За якими показниками можна оцінити організаційну ефективність в менеджменті.
6. Через які причини працівники чинять опір організаційним змінам?
7. Які методи подолання опору організаційним змінам вам відомі?
8. Що розуміють під основними принципами менеджменту?

II раунд. «Інфографіка». Командам роздаються графічні завдання. Протягом 5 хвилин команди міркують. Після чого та команда, яка справилась з поставленими завданням раніше інформує про це координатора. Робота в групах закінчується і починається етап захисту опрацьованих завдань. В контексті чого необхідно назвати сферу застосування кожного графіка.





III раунд. «Ти – мені, я – тобі». У цьому раунді члени команди по черзі ставлять заздалегідь підготовлені питання один одному. Починає та команда, яка має меншу кількість балів за результатами двох попередніх раундів.

На завершення даного раунду, командам пропонується виконати два завдання. Команда, яка швидше та правильно справиться – отримує додаткові 4 бали (по 2 бали за кожне).

Завдання 1. При завершенні планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом. Яким методом показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу.

Завдання 2. Розрахуйте середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу, якщо відомо такі дані:

- річний обсяг продажу продукції фірмою підвищився на 0,5 %;
 - реалізовано продукції на суму 156 тис. грн;
 - річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 8 тис. грн.
- Підсумок заняття. Підрахунок балів. Оцінювання студентів.

КЕЙС
«Туристичний «GOLD» Дм Тур Сервіс»

ТО ТОВ «ДМ Тур сервіс» був заснований у березні 2010 року і до теперішнього часу залишається одним із найбільших популярних і надійних туристичних операторів Чернівецької області. Штат туристичного оператора складається з п'яти осіб: директора, менеджерів і бухгалтера-економіста. Туристичний оператор ТОВ «ДМ Тур сервіс» пропонує асортимент послуг відображений у таблиці 1.

Таблиця 1

Асортимент послуг туристичного оператора
ТОВ «ДМ Тур сервіс»

№ п/п	Послуги
1	Виїзний туризм (відпочинок за кордоном, екскурсії, автобусні тури по Європі, індивідуальні тури в екзотичні країни, навчання за кордоном і т.п.).
2	В'їзний туризм (прийом туристичних груп та індивідуальних туристів на Волині і Західній Україні, екскурсії, фестивалі, відпочинок на Шацьких озерах, подієвий туризм, гастрономічні тури).
3	Бронювання різноманітних закладів розміщення, більше 200 000 готелів по світу, близько 2000 готелів України, 250 приватних садиб Закарпаття.
4	Візова підтримка, консультації щодо відкриття візи у будь-яку країну при замовленні туру, допомога у відкритті візи для індивідуальних туристів (Шенген, США, Болгарія, Угорщина, Чехія, Литва і т.д.), консультації щодо працевлаштування за кордоном.
5	Різнманітний вибір гірськолижних курортів світу, автобусних турів, круїзів та шопінг-турів.
6	Широкий спектр екскурсійних турів та одноденних екскурсій у будь-яку країну, в тому числі по Україні.
7	Оформлення страхових полісів, зелених карт та страхування за спеціальних умовах.

Головною місією діяльності туристичної фірми ТОВ «ДМ Тур сервіс» є підтримка та розвиток українського туризму, як провідної галузі економіки України. Найбільш популярними напрямками, що принесли максимальний дохід фірмі у 2017 році, були такі країни як: Туреччина, Польща і Болгарія.

Таблиця 2

Основні фінансово-економічні показники підприємства
ТОВ «ДМ Тур сервіс» за 2015–2017 роки

Показники	Один. вимір.	Роки		
		2015	2016	2017
1. Виручка від реалізації продукції	тис.грн	137,9	92,5	182,0
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	139,8	85,9	165,6
3. Чистий прибуток	тис.грн	1,9	6,6	16,4

Використовуючи інформацію, відображену в таблицях 1 та 2, а також додатку А, визначте показники оцінки ефективності діяльності: темп зростання / зниження загальних результатів діяльності. З'ясуйте причини загальних тенденцій протягом 2015–2017 років.

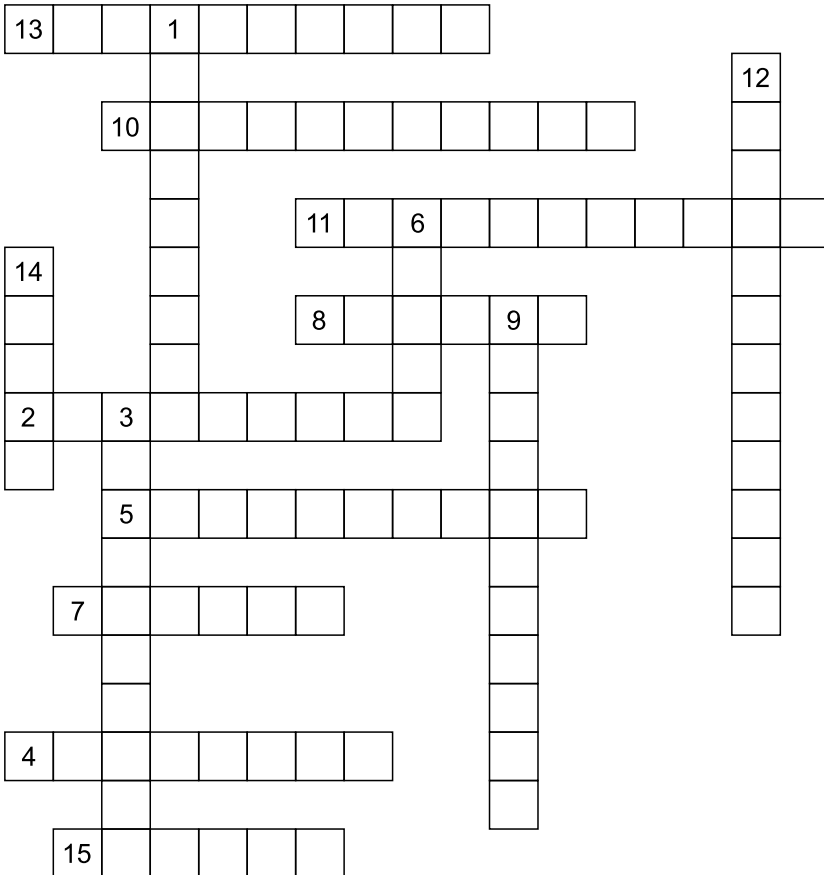
Питання для обговорення:

1. Використовуючи інформацію, відображену в таблицях 1 та 2, а також додатку А, визначте показники оцінки ефективності діяльності: темп зростання / зниження загальних результатів діяльності.

2. З'ясуйте причини загальних тенденцій протягом 2015–2017 років.

КРОСВОРДИ

Тема 1. Сутність, роль, закони, закономірності та методологічні основи менеджменту



По горизонталі:

2. Оптимальний набір правил і прийомів, які сприяють реалізації місії організації, через досягнення глобальних і локальних цілей.

4. Як називається процес, що забезпечує досягнення цілей організації?

5. Яку назву має спосіб, що застосовуються для спонукання працівників до виконання обов'язків?

7. Стійкі, причинно-наслідкові зв'язки, що виникають між протилежними властивостями розвитку процесів суспільного життя.

8. Кому належить теорія, згідно з якою існує п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самовираження)?

10. Вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень в керованій системі, шляхом проведення відповідних заходів.

11. Процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми;

13. Що керує планомірною і злагодженою роботою організаційно-розпорядчих методів управління?

15. Особа, що реалізовує управлінські відносини.

По вертикалі:

1. Що визначає вибір і зміст економічних методів управління?

3. До економічних методів, що застосовуються на рівні організації відносять метод комерційного

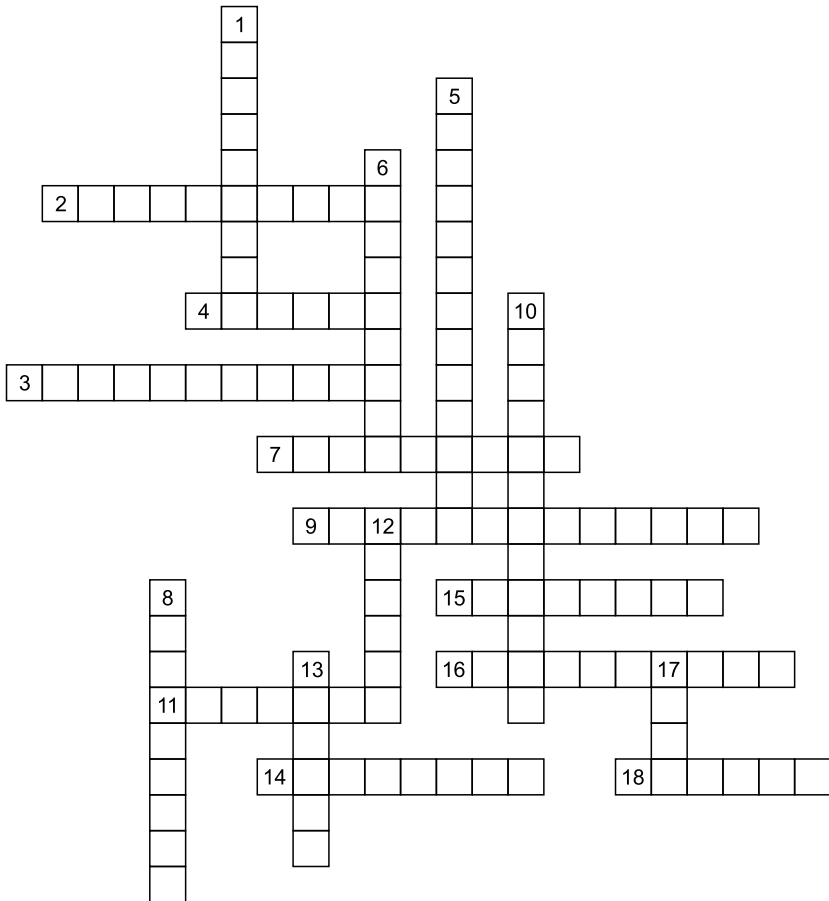
6. Як називається чітко виражена причина існування, мета функціонування організації?

9. Як називається група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі?

12. Тип організаційно-розпорядчого підпорядкування, який сприймається як об'єктивна необхідність.

14. Філософська категорія, що виражає визначальне в предметі, характеризується внутрішніми зв'язками та тенденціями розвитку, пізнається на рівні теоретичного мислення.

Тема 2. «Історія розвитку менеджменту»



По горизонталі:

2. Сильним поштовхом до розвитку управління виробництвом стала революція XVIII століття, коли відбувався перехід до великих підприємств;

3. (...) організація праці – один із основних факторів на яких ґрунтується формування школи наукового управління;

4. Він побудував «піраміду потреб», яка дозволяє досить добре прогнозувати поведінку людини в різних ситуаціях;

7. Яка цивілізація дає перший підручник менеджменту, який був знайдений на початку XX століття?

9. Як називається четвертий етап розвитку менеджменту (з 1960 р. по теперішній час)?

11. Представник школи трудового управління, вивчав трудові операції, використовуючи кінокамеру й винайдений ним спеціальний прилад – мікрохронометр, вичислив 17 рухів кисті руки і їхню тривалість;

14. Ця школа базувалась на створенні універсальних принципів управління, дотримання яких безперечно забезпечить успіх підприємства;

15. Американець А. Файоль вперше сформулював адміністративного менеджменту;

16. Вид діяльності, який спрямований на досягнення певних передбачених цілей окремої системи, шляхом раціонального використання їх матеріальних, трудових та фінансових цілей;

18. Одним з перших, хто дав характеристику управлінню, як особливій сфері діяльності та проаналізував різні форми управління, на основі чого проголосив принцип універсальності управління (470–399 рр. до н.е.).

По вертикалі:

1. В якій цивілізації почали підготовку господарських менеджерів ще за 2000 років до появи сучасного менеджменту;

5. Цар, при якому відбулася третя управлінська революція (виробничо-будівельна);

6. Цар, який видав Кодекс законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення(1760 р. До н.е);

8. Створив «теорії управління X і Y»;

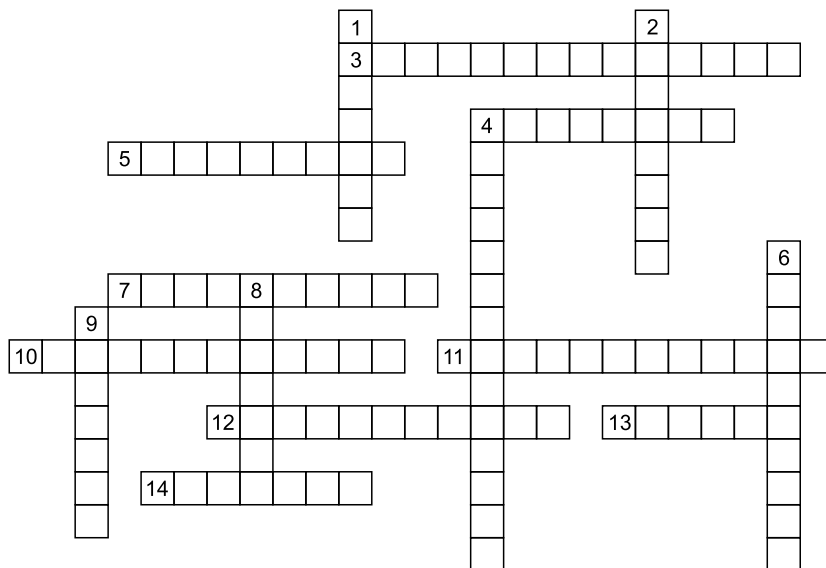
10. Як називалась П'ята управлінська революція в кінці XIX – на початку XX ст;

12. Одна із засновників та основоположників «школи людських відносин»;

13. Американський інженер і дослідник, вважається основоположником науки управління;

17. Представник школи людських відносин, провів відомий Хотторнський експеримент.

Тема 3. Процес управління в менеджменті



По горизонталі:

3. Що характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення

4. Як називається найнижчий рівень ухвалення рішення

5. Як називається метод ухвалення рішень, який застосовується коли в компанії необхідно провести кардинальні зміни?

7. Які рішення приймаються на загальних зборах?

10. Середовище, в якому провадиться оцінка стратегій, що використовуються 11. На якому з рівнів рішення спочатку експериментується, виконуються моделі, схеми, дослідження, експерименти

12. Людина, яка готова йти на ризик, схильна до новаторства.

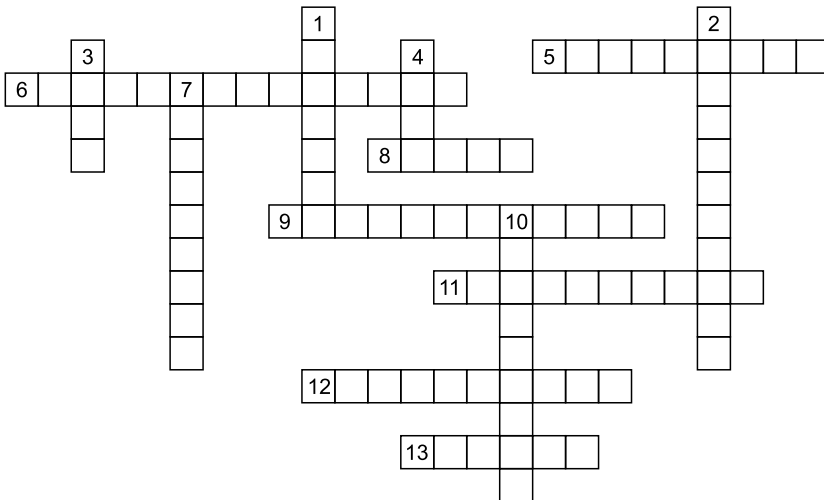
13. Особа, яка приймає управлінські рішення?

14. – це припис до дії відповідно до цілі розв’язання проблеми.

По вертикалі:

1. Як називаються метод прогнозування майбутнього, що здійснюється експертами
2. За «методом Дельфі», як саме відповідають на запитання члени групи або колективу?
4. Чим завершується ухвалення рішення у менеджменті?
6. Як називаються методи прийняття рішень, що ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб
8. Як називається метод прийняття рішень за японською кільцевою системою?
9. Науково-обґрунтоване судження про можливий стан об'єкта в майбутньому .

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту



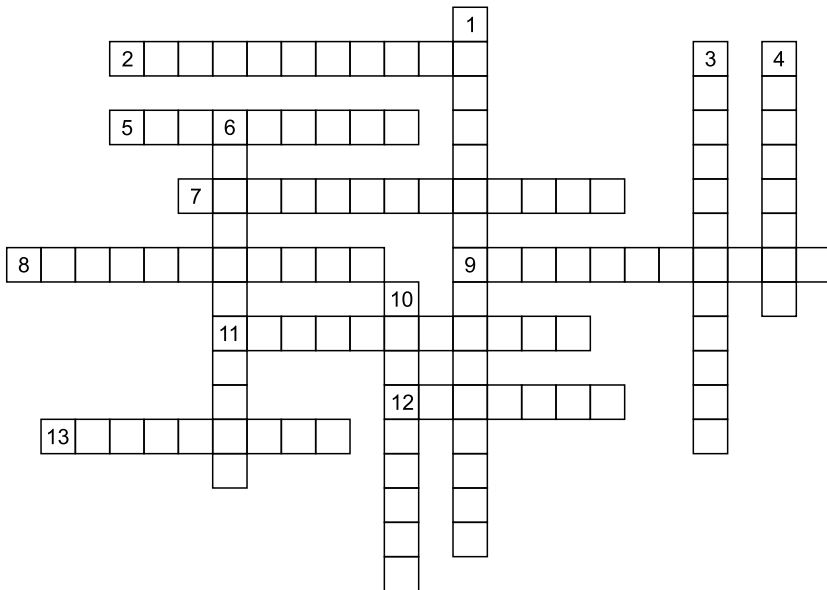
По горизонталі:

5. Як інакше називається інтерактивне планування?
6. Як називається стратегія, що передбачає випуск товарів, які не мають прямого зв'язку до тих, що випускались раніше?
8. Чітко виражена причина існування організації.
9. Методи планування, що базуються на використанні статистичних показників..
11. Вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації.
12. Який з типів планування, завжди орієнтований на зміни.
13. Процес, що використовується як механізм зворотнього зв'язку з метою коригування стратегії, шляхом зрівняння результатів роботи за цілями.

По вертикалі:

1. Короткотермінова стратегія.
2. Як називається стратегія, що спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності господарюючого суб'єкта?
3. Як називається аналіз, що полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації?
4. Очікуваний результат діяльності організації.
7. Як називається напрям розвитку організації.
10. Як називається планування типу (повернення до минулого)?

Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту



По горизонталі:

2. Як називаються групи, що створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії.

5. Як називається подолання опору організаційним змінам, що полягає в наданні особі, яка чинить опір, певних повноважень.

7. Вид управлінської діяльності, який відображає створення структури управління організацією.

8. Схематичне відображення структури управління.

9. Як називається передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

11. Тип структури організації якій характерні відносно низька норма управління і відносно велика кількість рівнів ієрархії.

12. Повноваження, які передаються із суворю ієрархією від керівника до підлеглого.

13. Тип структури управління організаціями із широкою номенклатурою спектру послуг.

По вертикалі:

1. Як називається зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

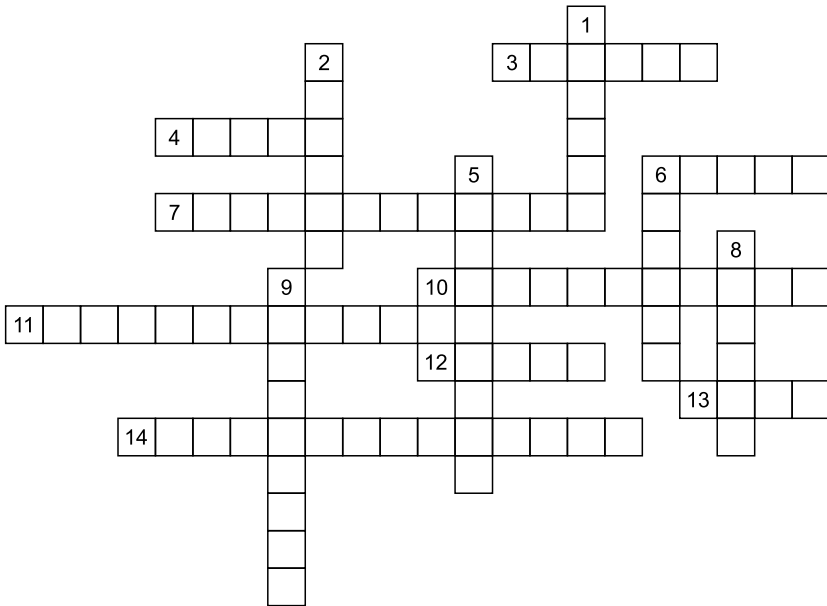
2. Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

4. Структура управління організацією, за якої члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам тих структурних підрозділів, де вони працюють.

6. Тип стратегії подолання опору організаційним змінам, що має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір, за допомогою матеріальних стимулів.

10. Як називається процес створення ієрархії в організаційній структурі.

Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту



По горизонталі:

3. Ім'я одного із засновників комплексної процесуальної теорії.

4. Одна з потреб теорії Мак-Клелланда, що виражається як бажання впливати на інших людей.

6. Внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

7. Застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

10. Засновник теорії трьох потреб, який наголошує на потребах вищого рівня.

11. Теорія Герцберга, яка була розроблена в другій половині 40-х років ХХст. (побудована на результатах соціологічного опитування широкого загалу інженерно-технічного персоналу).

14. Реалізована мета.

13. Автор події, в якій стверджується, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату.

По вертикалі:

1. Зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

2. Процес спонукування людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

3. Оцінювання певною особистістю ймовірності здійснення певної події (назва однієї із процесуальних теорій мотивації).

4. Службове зростання, просування в будь-якій сфері діяльності, шлях до успіху.

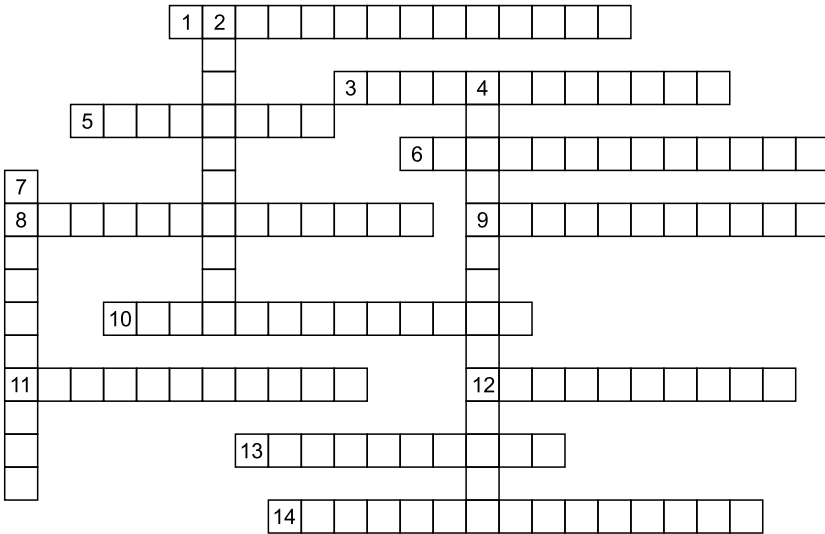
5. Матеріальна мета, якої прагнуть досягти люди, заробляючи гроші.

6. Автор теорії ієрархії потреб, згідно з якою потреби рангуються на 5 рівнів.

7. Різновид зовнішніх винагород, що додається до заробітної плати.

12. Автор теорії X і Y.

Тема 7. Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту



По горизонталі:

1. Вид регулювання, що являє собою сукупність способів і прийомів, спрямованих на регулювання поточної роботи.

3. Вид регулювання спрямований на забезпечення організаційної стійкості.

5. Процес за допомогою якого керівництво організації визначає чи правильні їх рішення і чи не потребують вони коригування.

6. Вид регулювання, що встановлює відповідальність

8. Принцип, що обумовлює правила регулювання умов здійснення процесів за допомогою організаційно-методичних, технічних, економічних та інших норм.

9. Вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в керованій системі.

10. Принцип, що визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт.

11. Забезпечує узгодженість у часі і просторі дій органів управління й посадових осіб, а також між системою в цілому та зовнішнім середовищем.

12. Принцип регулювання, суть якого полягає у тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від норм, стандартів.

13. Вплив керівника на підлеглих за допомогою різних методів регулювання, а саме вплив за допомогою влади та лідерських якостей.

14. Ієрархічна залежність підлеглих від керівника.

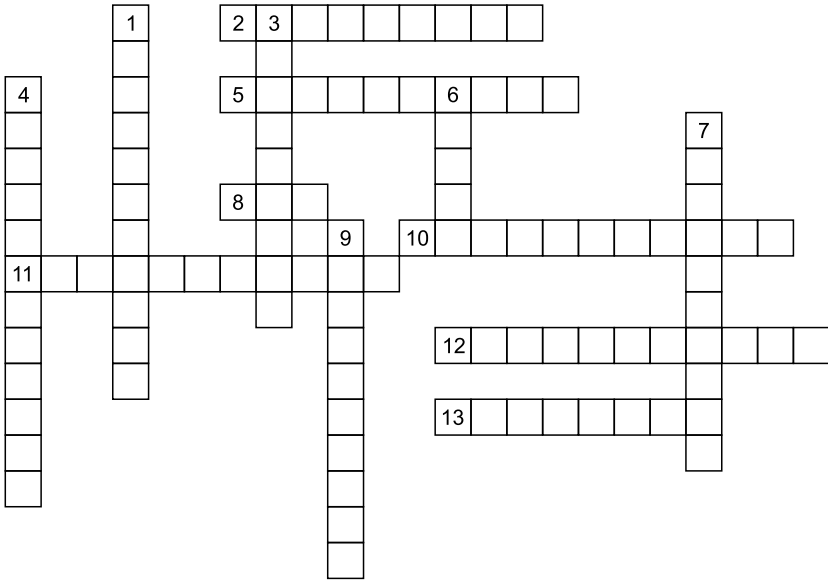
По вертикалі:

2. Повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів, на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

4. Наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь.

7. Правовий акт, що регулює організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності та відносин установ, підприємств, організацій.

Тема 8. Інформація і комунікація в менеджменті



По горизонталі:

2. Перетворення повідомлень у символи за допомогою слів, інтонації, жестів.

5. Зв'язок між тим, хто передає інформацію та тим, хто її сприймає.

8. У теорії передачі інформації це явище, яке спотворює суть повідомлення, деформує інформацію, її зміст.

10. Жести, які підкріплюють повідомлення.

11. Як називаються інформаційний обмін, що здійснюється між елементами організація.

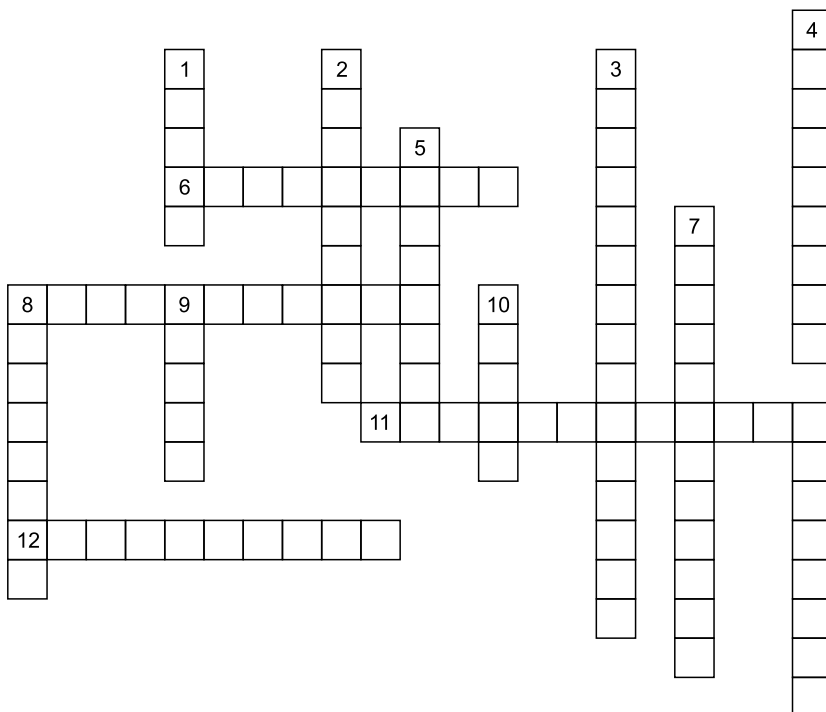
12. Обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей.

13. Як називається носій інформації, що включає: газети, журнали, друковані видання.

По вертикалі:

1. Переведення символів відправника у думки отримувача.
3. Адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її.
4. Інформація, закодована певним чином за допомогою символів.
6. Засіб передачі інформації.
7. Документовані, або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.
9. Особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її.

Тема 9. Керівництво та лідерство



По горизонталі:

6. Як називається влада, що має вплив через «розумну» віру.

8. Цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію згідно з повноваженнями, що ґрунтуються на формальних відносинах.

11. Тип лідерів, що мотивують людей до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень

12. Стиль врегулювання конфлікту, що передбачає задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок.

По вертикалі:

1. Назвіть прізвище австрійського психолога, який вважав, що лідери – люди, які потерпіли крах власних надій, і тому в дорослому житті прагнуть компенсувати їх за рахунок домінування над іншими людьми.

2. Здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягнення результату.

3. Як називаються лідери, що відрізняються особливими здібностями у впровадженні новацій і здійсненні змін.

4. Показник високого рівня розуміння себе, здатності чути інших, мотивувати команду на досягнення цілі.

5. Як називається влада, що формується на засадах харизми.

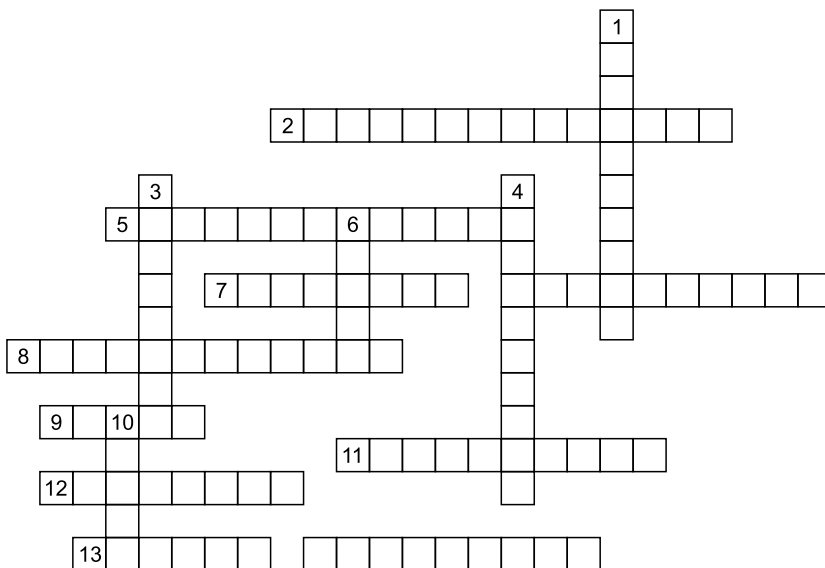
7. Стиль керівництва, при якому не припускається заперечень з боку підлеглих.

8. Відсутність порозуміння між двома чи більше суб'єктами.

9. Можливість впливати на поведінку інших людей.

10. Поведінка одного працівника, яка вносить зміни в поведінку іншого працівника.

Тема 10. Ефективність менеджменту



По горизонталі:

2. Відносний показник економічної ефективності.
5. Ефективність менеджменту, що характеризує якість побудови організації (організаційна)
7. Документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права відповідальність.
8. Показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності в системі менеджменту.
9. Ефект, як результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ.
11. Як називається спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).
12. Який з видів відповідальності передбачає виконання державних законодавчих актів, які регламентують межі та засади діяльності організації.

13. Як називається комунікативна поведінка, при роботі з громадськістю.

По вертикалі:

1. Ця властивість розуму характеризує протікання процесу мислення і визначається співвідношенням аналізу і синтезу.

3. – сума, на яку сукупні доходи організацій перевищують сукупні витрати за певний період.

4. Автор принципу «Мета виправдовує засоби».

6. Системний процес отримання та оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

10. Норми поведінки людини в суспільстві.

ГЛОСАРІЙ

Бізнес-план – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Бюджет – фінансове та бухгалтерське вираження поточних планів підприємства.

Вертикальний поділ праці – формування рівнів управління, що забезпечує координацію управлінської діяльності.

Горизонтальний поділ праці – утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на різних видах діяльності.

Етичні норми – система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Інновацій – нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

Компетенція – сукупність повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний діяти самостійно.

Комунікаційна мережа – сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Комунікаційний канал – шлях, яким передається інформація.

Методи управління – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом, необхідні для досягнення визначених цілей.

Міжособистісні комунікації – спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань,

обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

Неформальна група – спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Організаційна ефективність (ефективність організації) – здатність організації існувати і досягати визначених цілей з найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, припущень, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу.

Принципи управління – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Предмет менеджменту – система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керівної та керованої системи у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

Прибуток – сума, на яку сукупні доходи організацій перевищують сукупні витрати за певний період.

Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права відповідальність.

Реінжиніринг – комплексне оздоровлення корпорацій, управлінське відродження з реконструкцією всіх елементів, у т. ч. системи людських мотивацій і стимулів.

Ресурси – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для виготовлення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Система – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги)

Формальні групи – об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова А. Ю. Международный туризм : учебник. 2-е изд. перераб. и доп. Москва : КНОРУС, 2010. 464 с.
2. Ансофф Й. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Бондаренко М. П. Теретичні засади розвитку індустрії туризму. Економічний часопис XXI. 2012. № 3-4.
4. Брич В.Я., Мазур В.С. Управління якістю туристичних послуг в сучасних умовах господарювання. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 35. С. 161-172.
5. Вахрушев В. Принципы японского управления. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
6. Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – «Економіка і підприємництво» – Харків: ХНАМГ, 2008.
7. Гарбера О. Є. Організація туристичної діяльності в системі світового ринку послуг. Економіка та держава. 2010. № 10. С. 86-89.
8. Горіна Г. О. Генеза поняття та специфічні ознаки туристичних послуг як об'єкта ринкових відносин. Інтелект XXI. 2016. № 6. С. 53-60.
9. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>.
10. Грейсон Дж. младший, О'Делл К. Американский менеджмент на пороге 21 века : Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 268 с.
11. Гріфін Р. В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
12. Гудима М. М. Туристична послуга: проблеми визначення поняття. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. 2010. Вип. 23. С. 126-132.
13. Дербакова Ю. А. Суб'єкти договору надання туристичних послуг. Актуальні проблеми держави і права. 2007. Вип. 33. С. 126-131.
14. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001.
15. Зайцева В. М., Корнієнко О.М. Міжнародний туризм та

глобалізація в сучасному світі. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 2(8). С. 55-65.

16. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – К.: Наукова думка, 1989. – 224 с.

17. Козубова Н. В. Туристичні послуги як об'єкт ринкових відносин в Україні. Інноваційна економіка. 2014. № 2. С. 137-143.

18. Король А. Н., Хлынов С. А. Услуги: определение и классификация. Ученые заметки ТОГУ. 2014. Том 5. № 4. С. 1323-1328.

19. Коросташивец Ю. Спільні та відмінні риси понять «туристична послуга» та «туристичний продукт» за законодавством України та інших держав. Підприємництво, господарство і право. 2010. № 7 (175). С. 105-108.

20. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.

21. Кузьмін О. Є. та ін. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: Навч. посібник / О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Р. З. Дармиць. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 172 с.

22. Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Сучасний стан розвитку туризму в Україні [Електронний ресурс]. Економіка. Управління. Інновації. 2017. Вип. № 2 (12). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_36

23. Лесів Й. Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці. – Ужгород: Карпати. – 254 с.

24. Лоуренс Дж. Питер. Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.

25. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента.-К. :МП «Леся», 1997. –800 с.

26. Менеджмент организации: Учебное пособие для вузов / Под ред. З. П. Румянцевой. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 432 с.

27. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н. та ін. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 504 с.

28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

29. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. URL : <http://www.nbuv.gov.ua>.

30. Офіційний сайт ДМ Тур Сервіс <http://www.dm-tour.com.ua/>

31. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.

32. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва : Международные отношения, 1993. 345 с.
33. Про туризм : Закон України [Електронний ресурс]. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
34. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
35. Скрипко Т. О., Ланда О.О. Туристичний продукт як об'єкт управління. Науковий вісник Національний лісотехнічний університет України. 2007. Вип. 17.3. С. 289-292.
36. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко й ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ, 2010. 596 с.
37. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 465 с.
38. Трейси Б. Достижение максимума: Пер. с англ. – 2-е изд. – Мн.: ООО «Попурри», 2002.
39. Устюгова Е.В., Попова Т.О. Туристский продукт и туристские услуги. ТДР. 2009. №10. С. 59-60.
40. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М. : Республика, 1992. – 350 с.
41. Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. – М., 1991.
42. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с. 37.Шегда А. В. Основы менеджмента. – К. : Знание, 1998. – 512 с.
43. Шепелюк С. І. Туристичний продукт та туристична послуга: критерії розмежування понять [Електронний ресурс]. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_31
44. Школа І. М., Ореховська Т. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону : монографія. Чернівці : Книга – XXI, 2007. 292 с.
45. Якокка Л., Новак У. Кар'єра менеджера / Пер. с англ. – 2-е изд. – Мн.: ООО «Попурри», 2002.

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ALL INCLUSIV TRAVEL»

Туристичне агентство «All Inklusiv Travel» було засновано 17 вересня 2014 року з метою підвищення обслуговування населення регіону в сфері туристичних послуг. Туристична фірма «All Inklusiv Travel» розташована за адресою: м. Чернівці, вул. Ентузіастів, буд.3, ТЦ «Ринок Головний», I поверх, оф.61. Поруч з агентством розташовується ринок, парковка, існує гарна транспортна розв'язка, що сприяє легкій доступності з будь-якої точки міста.

У компанії працюють 4 фахівця з вищою освітою і один керівник.

Туристичне агентство «All Inklusiv Travel» працює з такими туроператорами як: «TezTour», «Pegas Touristik», «Coral Travel», ТОВ «Джоін Ап», ТОВ «Туристична компанія Анекс Тур», ТОВ «Танго Тревел». Туристична фірма працює тільки з перевіреними та надійними туроператорами на основі агентського договору. Від реалізації туристичного продукту ТОВ «All Inklusiv Travel» одержує винагороду в розмірі від 7 до 10% від реалізованого туру.

Диверсифікований асортимент послуг туристичної агенції «All Inklusiv Travel»

Послуги	Характеристика
1. Екскурсійні тури	Широкий спектр екскурсійних турів та одноденних екскурсій в будь-яку країну, в тому числі по Україні Різноманітний вибір гірськолижних курортів світу, автобусних турів, круїзів дитячий відпочинок та шопінг-тури, «Luxury» тури.
2. Бронювання	Система бронювання передбачає те, що туристичний агент співпрацює з різноманітними закладами розміщення, а саме це більше 50 000 готелів по світу, близько 500 готелів України, 125 садиб Закарпаття.

3. Авіапослуги	Агентство здійснює продаж квитків в усіх напрямках, провадить наземне обслуговування повітряних суден, авіап перевезення вантажів в будь-яких напрямках.
4. Візова підтримка	Консультації щодо відкриття візи у будь яку країну при замовленні туру, допомога у відкритті візи для індивідуальних туристів (особливо США, Великобританія).
5. Медичні та лікувально-оздоровчі тури	Поєднання благодатного клімату, живлющих морів і цілющих джерел, середземноморська атмосфера і здорова гастрономія ідеально доповнюють спеціалізовані послуги медичних клінік.
6. Страхування	Оформлення страхових полісів, зелених карт та страхування за спеціальними умовами.
7. Діловий туризм	Корпоративний відпочинок, участь у конференціях, симпозіумах, семінарах, виставках та фестивалях. Організація поїздок українських спеціалістів за кордон і прийом зарубіжних делегацій на території України для вирішення комерційних питань та обміну досвідом.
8. Освіта	Загальні мовні курси, екзаменаційні, спеціальні курси, канікулярні курси для дітей, середня освіта, вища освіта.
9. Спорт та здоров'я	Даний вид послуг включає лікувально-оздоровчий відпочинок, релакс-тури, участь у спортивних і культурних заходах.
10. Робота	Посередництво у працевлаштуванні, а також пошук сфери зайнятості в залежності від уподобань клієнтів(в тому числі за кордон).

Компанія «All Inclusive Travel» займає гідне місце серед конкурентів, успішно діє на ринку туристичних послуг протягом 5 років, намагається провадити політику конкурентоспроможності, йти в ногу з часом, гідно вводить результати інноваційної діяльності у сферу послуг.

Провідними конкурентами, що здійснюють діяльність на ринку туристичних послуг Буковини, являються такі туристичні фірми: «Квітка Буковини», «Сакура», «Там де літо», «Демінг», «Селект». Такий висновок було зроблено в результаті порівняння результатів діяльності, також встановлено що до зовнішніх конкурентних переваг варто віднести: якість, ціну, обслуговування, оперативність.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства «All Inclusive Travel» сформована досвідом і часом, оскільки до кожного замовлення існує індивідуальний підхід, який залежить від кваліфікації та майстерності персоналу.

Туристичною фірмою «All Inclusive Travel» за період 2017–2018 роки в сфері туризму надано послуги 3934 туристам.

Розподіл громадян України по країнах відправлення за 2017–2018 роки

Назва країни	Роки	
	2017	2018
1. Чорногорія	9	9
2. Польща	9	213
3. Єгипет	131	162
4. Албанія	5	4
5. Болгарія	1480	1323
6. Греція	16	16
7. Туреччина	164	135
8. Росія	11	11
9. Мексика	3	1
10. Іспанія	4	4
11. Туніс	4	2
12. Кіпр	1	0
13. Італія	1	1
15. Угорщина	10	10
16. Чехія	10	50
17. Ізраїль	64	71
<i>Всього</i>	<i>1922</i>	<i>2012</i>

Детальну інформацію про те, які з екскурсійних турів користувались найбільшою популярністю за результатами 2019 року можна спостерігати використовуючи матеріал таблиці.

Характеристика екскурсійних турів за результатами 2019 року

Назва туру	Напрямок
1. Тури по Україні	Екскурсія в Умань Екскурсії до Львова, Екскурсія до Чернігова (Скарби Північної столиці), Екскурсія по замках Західної України.
2. Тури для школярів	Дитячі табори: «Сергія Лазо», «Артек Буковина», «Альбатрос», «Дружба Бей Гарден», освіта в університетах Греції.
3. Пляжні тури	Болгарія, Туреччина, Єгипет, Чорногорія.
4. Шопінг тури	Щопінг тур в Ясси.
5. Вихідного дня	Тур по монастирях Румунії, Єврейський Новий рік.
6. Гарячі пропозиції	Турція (Белек), Болгарія (Девин, Софія), Греція (Салоники), Чорногорія (Будва).

В.Н. Підгірна

МЕНЕДЖМЕНТ: ТРЕНІНГОВИЙ КУРС

Навчальний практикум