

Міністерство освіти і науки України
ВСП «Ковельський промислово-економічний фаховий коледж
Луцького національного технічного університету»



Менеджмент

**Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів освітньо-професійного ступеня
фаховий молодший бакалавр
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми здобуття освіти**

Ковель, 2025

Практичне заняття №1

Тема: Модель сучасного менеджера

Мета: Закріпити теоретичний матеріал. Навчитися виявляти відмінні риси між професійними якостями менеджера та підприємця; визначати ієрархію навиків за їх значущістю для керівників різних рівнів.

Завдання 1: На підставі нижченаведеної інформації, визначити характерні особливості, які притаманні сучасному менеджеру та підприємцю, заповнити таблицю 1. Проаналізувати відмінні риси між менеджером та підприємцем.

Вихідні дані для аналізу:

1. Виступає власником ресурсів і майна організації.
2. Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною.
3. Приймає рішення та докладає усіх зусиль для його виконання.
4. Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси.
5. Віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам, які опираються на неформальні зв'язки.
6. Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів.
7. Залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг.
8. Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів.
9. Отримує за свою роботу заробітну плату.
10. Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності.
11. Зорієнтований на пошук нових можливостей.
12. Використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу.

Таблиця 1

Основні відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Відмінності	
	Менеджер	Підприємець
1. Формальний статус		
2. Стратегія діяльності		
3. Здійснення задуманого		
4. Залучення ресурсів		
5. Фінансовий стан		
6. Організаційна структура управління		

Завдання 2: Визначити, яке із наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок сучасного керівника є правильним? Відповідь обґрунтуйте.

А. Чим вищий ранг керівника, тим необхідніші комунікативні навички. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу.

Б. Зі збільшенням жорсткості зовнішнього середовища підвищується важливість комунікативних навичок.

В. Важливість технологічних навичок знижується з підвищенням рангу керівника і відповідно зростає важливість концептуальних навичок.

Завдання 3: Обрати один варіант відповіді на кожне запитання тесту. Визначити результат на основі ключа до підрахунку балів.

Тест «Чи здатні Ви бути менеджером»

1. Уявіть собі, що з наступного дня Ви будете управляти великою групою працівників, старших від Вас за віком. Чого у такому разі Ви будете найбільше побоюватись?

- а) що можете виявитись менш компетентним, ніж Ваші підлеглі;
- б) що Вас будуть ігнорувати та не виконувати прийняті Вами рішення;
- в) що Ви не зможете виконати роботу на належному рівні.

2. Якщо Ви зазнаєте значної невдачі, то:

- а) намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;
- б) напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;
- в) аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваші помилки та як можна виправити ситуацію;
- г) впадаєте в депресію, опускаєте руки.

3. Який із наведених нижче переліків рис та якостей характеризує Вас?

- а) скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;
- в) працездатний, впевнений, стриманий, старанний, виконавчий, логічний.

4. Ви вважаєте, що переважно люди:

- а) схильні працювати старанно та якісно;
- б) ставляться до роботи залежно від її оплачуваності;
- в) трактують роботу як необхідність.

5. Керівник відповідає за:

- а) підтримку хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);
- б) вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план визначених робіт. Яким чином Ви будете діяти?

- а) напишете проєкт плану, покажете його вищому керівництву та попросите відкоригувати;

- б) вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, з якими Ви погоджуєтесь;
- в) делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану та не будете його суттєво коригувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;
- г) проєкт плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

- а) постійно контролює виконання завдань підлеглими;
- б) залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;
- в) піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.

8. Якщо Ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи усього колективу?

- а) так;
- б) ні.

9. Ваші погляди чи вчинки підлягають критиці. Як Ви будете поводитися?

- а) тверезо зважите усі «за» та «проти», стримуючи негативні емоції;
- б) у будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції;
- в) образитесь та розгніваєтесь;
- г) промовчите, але поглядів своїх не зміните.

10. Що приносить кращі результати?

- а) стимулювання;
- б) покарання.

11. Ви хотіли б, щоб:

- а) інші вважали Вас хорошим другом;
- б) ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;
- в) Вашими якостями та досягненнями захоплювались.

12. Чи Ви здатні приймати самостійні рішення?

- а) так;
- б) ні.

13. Якщо Ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то:

- а) намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення;
- б) приймаєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно вчинили;
- в) намагаєтесь відкласти прийняття рішення настільки, наскільки це можливо.

Ключ до підрахунку балів

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	4	—	0	—	0
г	—	0	—	—	—	6	—	—	0	—	—	—	—

Результати:

Понад 40 балів: У Вас є усі дані для того, щоб стати хорошим менеджером із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їх знання та позитивні якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю, не намагатиметесь прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

10 – 40 балів: Ви б могли бути менеджером, але не на вищому рівні управління. Доводилося б постійно переборювати труднощі. Ви б намагалися бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій поганий настрій, постійно давали б свої поради, не зважаючи на те, чи є у них необхідність.

Менше 10 балів: Будемо відвертими, управляти працівниками – це не для Вас, якщо Ви, звичайно, не переглянете свої погляди на життя та не відмовитесь від окремих своїх звичок. Насамперед Ви повинні стативпевненими у собі та повірити в людей.

Практичне заняття №2

Тема: Порівняльна характеристика наукових шкіл і підходів до управління

Мета: Закріпити теоретичний матеріал, навчитись виявляти особливості наукових шкіл менеджменту.

Завдання: Проаналізувати особливості наукових шкіл менеджменту, виявити їх різницю, можливості практичного застосування на сучасному етапі. Заповнити таблицю 1. Розвинути компетенції щодо відстоювання власної точки зору та ведення дискусії.

Таблиця 1

Характеристика наукових підходів і шкіл менеджменту

№ п/п	Назва наукової школи чи теорії	Представники	Зміст головних концепцій наукових шкіл	Внесок у розвиток науки менеджменту	Недоліки

Завдання 2:

Сформулювати перелік принципів менеджменту і теоретичних положень, що не втратили актуальності і якими керуються сучасні організації

Таблиця 2

Зміст принципів	Актуальність, важливість		Реальність, поширеність	
	актуальний «А»	неактуальний «Н/А»	реальний «Р»	нереальний «Н/Р»
Принципи наукового управління Ф.Тейлора				
1	2	3	4	5
1. Розробка оптимальних методів виконання роботи на базі наукового вивчення витрат часу, рухів і зусиль працівників				
2. Абсолютне дотримання розроблених на науковій основі стандартів і правил				
3. Підбір, навчання і розміщення працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони будуть найбільш корисними.				

1	2	3	4	5
4. Оплата за результатами (менші результати - менша оплата, більші результати - більша оплата).				
5. Використання функціональних менеджерів, що здійснюють обмірковування робіт і контролювання спеціалізованих напрямів робіт.				
6. Підтримка дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління.				
Принципи продуктивності Г.Емерсона				
1. Вихідний пункт управління – чітко поставлена мета.				
2. Здоровий глузд, що полягає у визначенні помилок і пошуку їх причини.				
3. Компетентна консультація на основі залучення професіоналів з метою вдосконалення управління.				
4. Дисципліна, забезпечення чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.				
5. Справедливе ставлення до персоналу.				
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.				
7. Диспетчеризація за принципом «краще диспетчеризувати хоч би не плановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її».				
8. Норми і розклади, що сприяють пошуку і реалізації резервів				
9. Нормалізація умов праці.				
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх виконання, регламентуванні часу.				
11. Письмові стандартні інструкції.				
12. Нагорода за продуктивність.				
Принципи управління А.Файоля				
1. Розподіл праці.				
2. Невіддільність влади і відповідальності.				
3. Дисципліна, що обов'язкова для всіх і яка передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих.				
4. Єдиного керівництва (діяльність повинна організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану).				
5. Єдиноначальність (надходження і виконання наказів від одного керівника).				
6. Підпорядкування особистих інтересів загальним.				
7. Справедлива для всіх винагорода.				

1	2	3	4	5
8. Централізація.				
9. Ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських шаблів і корисність горизонтальних комунікацій (скалярний ланцюг).				
10. Порядок, в основі якого покладено принцип «кожному своє місце і кожен на своєму місці».				
11. Справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації.				
12. Стабільність персоналу, адже плинність кадрів - це наслідок недосконалого управління.				
13. Ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості.				
14. Корпоративний дух (єдність всіх працюючих в досягненні мети).				

Практичне заняття №3

Тема: Вивчення рівня стану організації на основі ознак «нездорової організації».

Мета: Ознайомитися з методиками діагнозу надійності функціонування підприємства, визначення його перспектив.

Завдання 1: Оберіть одне підприємство, з діяльністю якого Ви добре ознайомлені.

Завдання 2: Надайте відповіді на запитання тренінгу «Ознаки нездорової організації» виключно у форматі «так» або «ні». Після цього підрахуйте загальну кількість відповідей «так» і загальну кількість відповідей «ні».

Завдання 3: Визначити рівень обраної організації на основі ключа до тренінгу.

Тренінг «ОЗНАКИ НЕЗДОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. Невеликий особистий вклад членів колективу у досягнення мети організації, за винятком вищих чинів.

2. Люди, які працюють в організації, бачать, що їхні справи погані, але нічого не роблять, щоб їх виправити. Добровольців нема. Нерозуміння проблем переважно приховують.

3. Люди говорять про проблеми офісу вдома або в залах, але не з тими, хто б міг щось виправити і кого це стосується.

4. Люди, які очолюють організацію, намагаються контролювати якомога більше рішень. Вони починають гальмувати роботу, виносять рішення, враховуючи неадекватну інформацію й поради. Люди скаржаться на обурливі рішення керівництва.

5. Керівники відчують, що тільки вони намагаються просувати роботу. Політика керівництва, накази й розпорядження з невідомих причин не виконуються так, як заплановано.

6. До думки працівників низових ієрархічних рівнів управління прислухаються виключно в межах їхніх посадових обов'язків.

7. Особисті потреби й почуття вважаються сторонньою справою.

8. Люди змагаються в тих питаннях, де їм треба працювати спільно. Запропонувати комусь свою допомогу ніхто навіть не думає. Люди не довіряють одне одному і мало спілкуються між собою; керівника влаштовує такий стан справ.

9. Коли починається криза, службовці вважають, що їх це не стосується, або починають звинувачувати одне одного.

10. Конфлікти, здебільшого приховуються й згладжуються за допомогою політики офісу; в протилежному випадку починаються безперервні непримиримі сварки.

11. Навчитися чомусь складно. Люди не намагаються отримати знання від своїх колег, їм доводиться вчитися на власних помилках. Вони відкидають досвід інших.

12. Зворотним зв'язком нехтують.

13. Люди почувають себе самотніми, мало піклуються одне про одного: це породжує в них страх.

14. Люди замкнуті в рамках своєї роботи. Вона їм набридла і втратила свою новизну, а їхні дії щодо змін сковуються бажанням власної безпеки.

Наприклад, на зборах колективу вони ведуть себе покірно й байдуже.

15. Керівник є володарем і «батьком» організації.

16. Керівник суворо контролює всі напрямки діяльності, вимагає повного звіту.

17. Звести ризик до мінімуму можна тільки високою ціною.

18. «Одна помилка - і ви звільнені».

19. Про поганий стан справ переважно мовчать або його формально влагоджують.

20. Різні форми управління, політика й процедури обтяжують організацію. Люди вдаються до цієї політики й процедур, щоб проробляти різні трюки зі структурою організації.

21. Новаторство не отримує широкого розповсюдження. Воно зосереджене в руках небагатьох.

22. Люди миряться зі своїми розчаруваннями: «Я нічого не можу вдіяти. Це їхній обов'язок рятувати корабель».

Ключ до тренінгу

Якщо сума відповідей «так» на питання анкети складає:

- від 15 до 22 - Ваша організація невиліковно хвора. Її найближче майбутнє - ще більші невдачі або повний крах. Ви зробите велику помилку, якщо пов'яжете свою кар'єру й життя з такою організацією;

- від 10 до 14 - Ваша організація на межі кризи. Ще трохи - і конкуренти її розчавлять. Керівництву Вашої організації необхідно застосовувати негайні заходи. Ваше майбутнє в такій організації не гарантоване;

- від 5 до 9 - Ваша організація ще може непогано працювати, але тривожні симптоми вже з'явилися. Ці симптоми можуть перетворитися на «хронічну хворобу», і тоді «лікування» буде тривалим і дорогим. Ви ще можете налагодити стан справ, якщо негайно почнете «лікувати» свою організацію;

- від 0 до 4 - Вашій організації забезпечений успіх і розквіт. Вона одна з найкращих. Ваше майбутнє застраховане від невдач і потрясінь.

Практичне заняття №4

Тема: Середовище організації

Мета: Закріпити теоретичний матеріал. Розглянути організацію як відкриту систему, особливості її внутрішнього та зовнішнього середовища, фактори, що визначають макросередовище організації. Навчитися групувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

Завдання 1: Згрупувати нижченаведені чинники внутрішнього середовища роздрібного торговельного підприємства в п'ять груп згідно загальної схеми взаємозв'язку змінних внутрішнього середовища підприємства. Результати групування оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Чинники внутрішнього середовища

Група параметрів внутрішнього середовища підприємства				
Цілі	Завдання	Структура	Технології	Персонал

Чинники внутрішнього середовища роздрібного торговельного підприємства

1. План товарообігу 3 млн. грн. в рік.
2. План витрат 662 тис. грн.
3. Графік виходу працівників на роботу - змінний.
4. Штатний розпис підприємства:
загальна чисельність працівників 165 чол.,
в т.ч. управлінський персонал 22 чол.
5. Поставка товарів регулярно, через кожні п'ять днів.
6. Рівень освіти працівників характеризується наступними показниками:
 - спеціалісти - 47 осіб;
 - бакалаври - 16 осіб;
 - молодші спеціалісти - 82 особи;
 - випускники загальноосвітніх шкіл - 20 чол.
7. Оплата праці в магазині:
 - працівників управління - погодинно-преміальна;
 - складських працівників - відрядна;
 - працівників торговельного залу - відрядно-преміальна;
 - допоміжного персоналу - погодинна.
8. Магазин розташований в окремій будівлі,
9. В приміщенні магазину є торговельний зал, кафе, 3 склади, рампа для розвантажування товарів, обладнання, підйомно-транспортне обладнання.
10. Магазин має 2 власних автомобіля, в тому числі один - легковий.
11. В торговельному залі товари викладені на гірках типу ХЛ-4 і стелажах СУ-22/3.
12. Апарат управління магазину складається з:
 - директора;
 - заступника директора з комерційної роботи;
 - юриста;
 - адміністратора торговельного залу;
 - двох економістів (планово-економічна група);
 - бухгалтерії (5 чол., в т.ч. 1- головний бухгалтер);
 - торгово-комерційний відділ - 5 чол., в т.ч. 1- начальник відділу;

- завідувачів відділами і кафе - 6 осіб.
- 13. План капітальних вкладень в розвиток підприємства на поточний рік складає 1,5 млн. грн.
- 14. В I кварталі поточного року передбачається реконструкція торговельного відділу № 1 «Товари для жінок».
- 15. В магазині застосовуються такі форми моральної мотивації працівників:
 - подяка;
 - відпочинок у вихідний день на туристичній базі за рахунок магазину;
 - видача путівок для відпочинку в санаторіях.
- 16. При магазині передбачається відкрити пункт сервісного обслуговування складних побутових товарів.
- 17. В наступному році магазин розпочне реалізацію товарів в кредит.
- 18. Для кожного робочого місця директором магазину затверджені посадові інструкції.
- 19. Працівники магазину бачать перспективу власного службового зростання.
- 20. У поточному році передбачена економія витрат в розмірі 10,15% до товарообігу.
- 21. Планом передбачається досягти рентабельності підприємства в розмірі 27% до товарообігу.
- 22. У поточному році 5 працівників буде скеровано на заочне навчання за рахунок магазину.
- 23. Обробка всіх документів в магазині комп'ютеризована.
- 24. При магазині є платна стоянка для автомобілів.
- 25. Два касири попередили адміністрацію про намір звільнитися з роботи за власним бажанням.
- 26. У II кварталі в магазині буде проведена комплексна аудиторська перевірка.

Завдання 2: Встановити відповідність між характеристиками зовнішнього середовища та наведеними визначеннями цих характеристик:

1. Складність зовнішнього середовища	а. це швидкість з якою відбуваються зміни в оточенні організації
2. Невизначеність зовнішнього середовища	б. число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного з них
3. Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища	с. є функцією кількості інформації, яку має організація з приводу конкретного фактору, а також функцією впевненості у цій інформації
4. Рухомість факторів зовнішнього середовища	д. це рівень сили, з якою зміна одного фактору діє на інші фактори

- 1) 1:a; 2:b; 3:c; 4:d.
- 2) 1:b; 2:c; 3:d; 4:a.
- 3) 1:c; 2:d; 3:a; 4: b.
- 4) 1:d; 2:a; 3:b; 4:c.

Завдання 3:

- 3.1. Визначити основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства. Згрупувати їх у фактори прямої та непрямої дії.
- 3.2. Дати характеристику впливу факторів прямої дії і вказати, якими можуть бути наслідки їх дії для підприємства.
- 3.3. Проранжувати силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Виробничо-комерційна фірма, що займається пошиттям одягу, опинилася у скрутному становищі. З одного боку, негативно впливає на результати її господарської діяльності загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя населення), з іншого – поява на українському ринку значної кількості різноманітної продукції з інших країн загострює конкуренцію. Відсутність прогресивної технології, яка б дала змогу покращити якість продукції та зменшити її собівартість, призвела до витіснення продукції фірми іншими українськими виробниками аналогічної продукції. Постачальники повідомили про зростання цін на сировину, що змусило підприємство підвищувати ціни на свою продукцію. Демографічна ситуація в країні призвела до зменшення обсягів реалізації дитячого одягу. З установи банку надійшов лист про зростання відсотків за кредитом згідно умов договору.

Практичне заняття №5-6

Тема: Планування малого бізнесу з використанням методу послідовного опису дій

Мета: Навчитися визначати оперативні й стратегічні завдання, розробляти етапи планування щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду послуг.

Завдання: Розробити етапи планування діяльності власного підприємства за нижченаведеною схемою. Зробити загальні висновки.

I. Визначення цілей

Частина перша. Необхідно дати відповіді на наступні запитання:

1. Якою справою Ви хотіли б займатися?

2. Які потреби людей Ви хочете задовольнити?

3. Яких клієнтів Ви хочете обслуговувати?

4. Як Ви плануєте це робити?

Частина друга. Сформулюйте місію (мету) Вашого підприємства фразою із 20-25 слів.

Правильно сформульована місія має:

– відповідати на питання: «Чому компанія існує?», «Кому вона хоче допомогти?» і «Як вона має намір це зробити?»;

– відображати унікальність організації, те, що відрізняє її від конкурентів;

– бути простою й однозначною для сприйняття;

– опиратися на факти, а не на роздуми;

– викликати довіру;

– складатися не з банальних і загальноприйнятих фраз («найвища якість», «компанія номер один»)

II. Характеристика послуг

Частина перша. Побудуйте таблицю, в якій перерахуйте всі види послуг, які пропонує Ваша фірма. Вкажіть, яким чином Ви хочете їх надавати, їх властивості (у чому вони полягають?), їх користь (що вони дають клієнту? чому клієнт ними користується?).

Види послуг	Властивості послуг

Частина друга. Дайте відповідь на запитання, використовуючи наступну шкалу оцінок: **відмінно, добре, задовільно, погано**. Дайте пояснення до кожного запитання:

1. Якою буде якість Ваших послуг?

2. Наскільки Ваші послуги виправдовують очікування клієнта?

3. Якою мірою найменування Ваших послуг розкривають їх користь для клієнта?

4.Якщо пропонує Ваша фірма різні види послуг, то чи сумісні вони між собою?

5.Чи є в розпорядженні Вашої фірми все необхідне для надання даного виду послуг?

6.Чи є у Вас необхідні матеріали і чи легко Ви їх дістанете?

III. Ціноутворення

1.Які ціни на Ваші послуги? (в порівнянні з середньоринковими).

2.Ви здійснюєте оплату готівкою чи обслуговуєте в кредит?

3.Які види знижок пропонує Ваша фірма?

4.Чи берете Ви оплату за непередбачені послуги?

5.Які ціни передбачаєте встановити?

6.Як на Ваш погляд клієнти будуть сприймати ціни?

7.Чи вважаєте Ви Ваші ціни конкурентоздатними? Узагальніть Ваші відповіді.

IV. Реклама

Дайте повні відповіді на наступні запитання:

1.Як можна переконати людей користуватися Вашими послугами?

2. Як краще використати засоби інформації?

3.Які слід організувати публічні виступи?

4.Які слід використати особисті зв'язки з метою реклами?

5.Які стимули необхідно запропонувати?

6.Якою мірою слід використовувати платні оголошення?

7. Як краще використовувати телефон з метою реклами?

V. Характеристика клієнтури

1. Який середній вік Ваших клієнтів? (Молодше 25 років; 26-30; 31-35; 36-40; 41-50; 51-60; старші 60 років).

2. Яке співвідношення чоловіків і жінок серед Вашої клієнтури?

3. Де мешкають Ваші клієнти?

4. Який середньорічний дохід Ваших клієнтів?

4. Яка основна причина, що спонукає їх до користування Вашими послугами?

VI. Клієнти-підприємства:

1. Які підприємства є Вашими клієнтами (за чисельністю персоналу, величиною основного капіталу)? Як давно вони існують? Яка їх перспектива?

2. Де вони знаходяться?

Висновки: узагальніть всі відповіді на запитання і визначить п'ять загальних характеристик Вашої клієнтури.

VII. Спілкування й обслуговування клієнтів.

1. Який порядок обслуговування клієнтів Ви встановите на Вашій фірмі? (Сформулюйте однією фразою)

2. Чим обслуговування на Вашій фірмі буде відрізнятися від обслуговування клієнтів на інших фірмах?

Висновки: узагальнюючи відповіді на поставлені вище запитання, викладіть коротко порядок відносин, які Ви будете будувати з Вашими клієнтами і як будете їх обслуговувати на Вашій фірмі

VIII. Конкуренція

1. Охарактеризуйте своїх конкурентів.

Конкуруюча фірма	Послуги	Ціни	Способи реклами	Клієнти

2. Проаналізуйте переваги і слабкі сторони конкурентів.

Конкуруюча фірма	Переваги	Недоліки

ІХ. Прогноз на майбутнє

1. Складіть і заповніть таблицю за формою.

Фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства	Як можуть дані фактори вплинути на діяльність підприємства

2. Коротко викладіть прогнози щодо діяльності Вашого підприємства в поточному і майбутньому роках.

Х. Тенденції у Вашій галузі та їх вплив

1. Які назріваючі зміни у Вашій галузі можуть вплинути на діяльність Вашого підприємства?

Які майбутні зміни у сфері послуг галузі можуть вплинути на Вашу діяльність?

3. Які зміни в оплаті праці можуть віддзеркалитися на діяльності Вашому підприємства?

4. Які зміни в системі управління можуть стосуватися роботи Вашого підприємства?

Практичне заняття №7

Тема: Організування як загальна функція менеджменту

Мета: Закріпити теоретичний матеріал. Набути компетентностей щодо побудови організаційних структур управління.

Завдання 1: Обґрунтувати сильні та слабкі сторони кожного з видів організаційних структур управління.

№ п/п	Типи організаційних структур управління	Сильні сторони	Слабкі сторони	Приклади організацій
1	Лінійна			
2	Функціональна			
3	Лінійно-функціональна			
4	Лінійно-штабна			
5	Матрична			
6	Дивізійна			

Завдання 2: Охарактеризувати функціональне призначення нижченаведених структурних підрозділів підприємства:

- фінансово-економічний відділ;
- відділ кадрів;
- відділ головного технолога;
- відділ головного механіка;
- відділ з розробки та вдосконалення технологій;
- відділ збуту готової продукції;
- відділ контролю за якістю готової продукції.

Завдання 3: За наведеними даними спланувати організаційну структуру та вказати її вид:

А. Велике машинобудівне підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 8, кількість видів продукції, які виготовляє підприємство – 9.

Б. Рекламне агентство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 4, кількість функціональних служб – 7, кількість проектів, які реалізує підприємство, – 7.

В. Середнє торгово-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 3, кількість виробничих підрозділів – 12, кількість функціональних служб – 8, кількість груп споживачів – 4.

Г. Кондитерське підприємство, кількість заступників директора – 4, кількість виробничих підрозділів – 8, кількість функціональних служб – 6, кількість регіонів, у яких є представництва, – 6.

Запропонувати можливі удосконалення спроектованої структури управління.

Практичне заняття № 8

Тема: Визначення мотивації

Мета заняття: Навчитись визначати рівень особистої мотивації.

Завдання 1. Порівняти кожен фразу попарно, наприклад: першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою і т.д. Потім другу фразу з третьою, другу з четвертою, другу з п'ятою і т.д. Порівнюючи пари таких фраз, кожного разу оцінюйте, яке висловлювання для Вас є найважливішим (дописуйте йому один бал). В кінці порівняння підрахуйте, скільки балів набрала кожна фраза. Виберіть три висловлювання з найбільшою кількістю балів. Це будуть домінуючі тенденції.

Перед початком порівняння скажіть «Я хочу...»

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купляти хороші речі.
4. Впливати на інших.
5. Завойовувати гідне місце у житті.
6. Робити щось цікаве.
7. Набувати нових знань і навичок.
8. Розвивати свої здібності.
9. Йти в ногу з життям.
10. Бути не гіршим за інших.
11. Застосовувати свої сили і здібності.
12. Мати постійних співрозмовників.
13. Здобувати визнання та повагу.
14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
15. Зробити свій внесок у суспільну справу.
16. Бути при справах.
17. Уникати неприємностей.

Зробити висновок, як можна позбавитись від небажаних тенденцій.

Завдання 2. Мотиви досягнення.

Оцінити за 9-ти бальною шкалою свої мотиви досягнень. При цьому врахувати, що найвища вираженість мотиву буде дорівнювати 9-ти балам, а найнижча - одному.

	Висока	Низька
1. Активність	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2. Здатність до ризику	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3. Прагнення до відповідальності	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4. Прояв ініціативи	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5. Бажання діяти відразу	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6. Націленість на вирішення проблем, що виникають	9 8 7 6 5	4 3 2 1

Загалом за даним тестом можна отримати від 54 до 6 балів. Сума балів, більша 36, буде означати спрямованість до досягнення мети, а менша 24 - здатність до уникання проблем.

Загалом за даним тестом можна отримати від 54 до 6 балів. Сума балів, більша 36, буде означати спрямованість до досягнення мети, а менша 24 - здатність до уникання проблем.

Завдання 3. Ієрархія потреб.

На основі аналізу даних двох попередніх вправ визначте свій домінуючий рівень:

5. Потреба у реалізації своїх можливостей.
4. Потреба в повазі зі сторони інших.
3. Необхідність в приналежності до соціальної групи.
2. Необхідність в безпеці.
1. Фізіологічні необхідності.

Практичне заняття №9

Тема: Визначення коефіцієнта бездефектності праці

Мета роботи: Навчитись розраховувати коефіцієнт бездефектності праці та визначати величину премії управлінському персоналу.

Завдання 1: На основі даних таблиці 1, розрахувати коефіцієнт відповідальності та коефіцієнт якості роботи.

Завдання 2: На основі виконаного завдання 1, розрахувати коефіцієнт бездефектності праці та визначати фактичну величину премії.

Хід роботи:

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (K_6), який розраховується за формулою:

$$K_6 = K_v \times K_y, \text{ де:}$$

K_v – коефіцієнт відповідальності;

K_y – коефіцієнт якості роботи.

$$K_v = T : T_{\phi}, \text{ де:}$$

T – заданий термін виконання завдання, дні або години;

T_{ϕ} – фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_y = 1 - \sum_{i=1}^n K_{ni}, \text{ де:}$$

K_{ni} - порушення при виконанні i -го завдання;

n - кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівнику. Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії та коефіцієнта бездефектності праці.

Примітка: Числова оцінка кожного порушення:

- порушення графіків поставок - 0,2;
- порушення місячних планів - 0,3;
- неритмічне завантаження цехів - 0,5;
- невиконання завдань з впровадження інновацій - 0,4;
- невиконання розпоряджень керівництва - 0,4;
- неоперативність в роботі – 0,3;
- порушення внутрішнього трудового розпорядку – 0,2;
- несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів - 0,3.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта бездефектності праці

Варіанти	Термін виконання завдання, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії, %
	Заданий	фактичний	Порушення графіку поставок продукції	Не виконання місячних планів	Неритмічне завантаження цехів	Не виконання завдань з впровадження	Не виконання завдань керівництва	Неоперативність в роботі	Порушення внутрішнього трудового	Несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів	
1	7	8	–	–	–	1	1	–	–	–	60
2	8	7	–	1	1	–	–	–	–	–	60
3	5	5	1	–	–	–	–	–	–	1	60
4	10	8	–	1	1	–	–	–	–	–	50
5	4	3	–	–	–	–	1	1	–	–	60
6	6	4	1	1	–	–	–	1	–	–	50
7	1	2	–	–	–	–	1	–	1	–	50
8	5	6	–	–	–	1	1	–	–	–	60
9	3	4	–	1	–	–	–	1	–	1	60
10	2	3	1	–	1	1	–	–	–	–	50
11	3	3	1	2	–	–	–	–	–	–	60
12	2	3	–	–	1	–	–	–	1	1	55
13	4	6	–	–	1	1	–	–	–	–	60
14	2	1	–	–	–	1	–	–	1	–	55
15	5	4	1	–	–	–	–	1	–	–	50
16	5	6	–	1	–	1	–	–	–	–	60
17	7	8	–	2	–	–	–	–	1	–	55
18	3	4	–	–	–	–	–	–	–	2	50
19	2	3	1	–	1	–	–	–	–	–	55
20	4	4	–	1	–	–	–	–	1	–	50
21	9	10	–	–	1	–	–	1	–	–	60
22	5	3	–	–	–	–	–	1	–	1	55
23	5	7	–	1	–	1	–	–	–	–	60
24	8	6	–	–	1	–	–	–	1	–	50
25	5	4	–	–	–	–	–	–	–	2	50
26	4	3	1	–	1	–	–	–	–	–	55
27	6	5	–	–	–	–	–	–	1	–	50
28	8	9	–	–	–	–	1	1	–	–	60
29	5	4	1	–	–	–	–	1	–	–	60
30	6	6	–	1	–	1	–	–	–	–	60
31	2	1	–	2	–	–	–	–	1	–	55
32	3	4	1	–	–	–	–	–	–	2	50
33	2	3	–	–	–	1	–	1	–	–	55

Практичне заняття №10

Тема: Методи менеджменту

Мета: Формування розуміння особливостей практичного використання методів менеджменту в процесі управління; закріплення теоретичного матеріалу.

Завдання 1: Визначити конкретні методи менеджменту (таблиця 1), в процесі використання яких можна отримати наведені види виробничо-господарської документації.

Таблиця 1

Методи менеджменту та види виробничо-господарської документації

Варіант 1		Варіант 2	
Методи менеджменту	Види виробничо-господарської документації	Методи менеджменту	Види виробничо-господарської документації
	Положення про преміювання		План реалізації продукції
	Грамота за високий професіоналізм		Посадова інструкція майстра
	Статут підприємства		Штатний розпис працівників
	Наказ на відрядження головного бухгалтера		Подяка працівнику за сумлінне виконання обов'язків
	Фінансовий план		Розпорядження заступника керівника
	Посадова інструкція менеджера відділу збуту		Положення про відділ маркетингу
	Кодекс честі		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
	Проект рекламної компанії		Етичний кодекс

Завдання 2: Вказати методи менеджменту (таблиця 2), за допомогою яких керівництво організації може впливати на керовану систему для вирішення наступних завдань та проблем:

Таблиця 2

Варіант 1	Варіант 2
Створення нового відділу в апараті управління	Використання працівниками складального цеху конструкторських схем складання приладів
Звільнення працівника з роботи через скорочення	Зміцнення трудової дисципліни
Відображення інвестицій в фінансовому плані	Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням маркетингового відділу
Використання технологічних норм працівниками технологічної лінії	Зростання плинності кадрів через незадоволення працівників умовами та рівнем оплати праці
Ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання	Формування зведеного бюджету організації
Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень	Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі озера, яка потребує ремонту

Завдання 3: Зазначити, з якими функціями менеджменту взаємодіють вказані методи менеджменту. Сформулювати управлінські рішення, які необхідно прийняти (на підставі даних завдання 2). Результати оформити у вигляді таблиці 3.

Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту

Завдання	Методи менеджменту	Функції менеджменту	Управлінські рішення

Завдання 4: Провести аналіз практичної ситуації.Варіант 1

Виробниче об'єднання встановило стабільні зв'язки з постачальниками та споживачами продукції, що забезпечувало ефективну роботу підприємства. Однак ситуація змінилася з появою кількох невеликих приватних підприємств - конкурентів. Частина працівників почала висловлювати невдоволення, оскільки рівень їхньої заробітної плати виявився значно нижчим, ніж у нових приватних компаній, крім цього траплялись і затримки у виплатах. Хоча виробничі плани загалом виконувались, все частіше виникала загроза їхнього зриву в останній момент. Постійні «авральні» ситуації негативно вплинули на якість продукції. Деякі співробітники намагалися компенсувати фінансові труднощі крадіжками, тоді як інші закликали колектив до активних протестувальних дій.

Запитання для аналізу:

1. Які методи менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, застосували б для впливу на підпорядковану систему з метою вирішення проблеми та виправлення ситуації? Відповідь обґрунтуйте.
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють вказані методи менеджменту?

Варіант 2

Напередодні професійного свята керівник відділу передав адміністрації підприємства список співробітників, які, на його думку, досягли найкращих результатів за рік і заслуговують на відзначення. Нагорода передбачала вручення грамоти та грошової премії. Однак під час урочистих зборів керівник відділу помітив, що одного зі співробітників зі списку не нагородили. Ситуація ускладнилася тим, що працівник був присутній на заході та знав про своє включення до списку нагороджених.

Запитання для аналізу:

1. Які дії мають здійснити керівник та працівник?
2. Які методи сприяння позитивним змінам застосовуються в цьому випадку?

Практичне заняття №11

Тема: Визначення міжособистісної сумісності методом самооцінки

Мета: Навчитись визначати коефіцієнт кореляції міжособистісної сумісності менеджера методом самооцінки.

Завдання: На основі даних таблиці 1 та проведених розрахунків розрахувати коефіцієнт кореляції. Зробити висновки.

Хід роботи:

На бланку наведені 20 якостей особистості. Проранжувати ці якості в графі (№1) від 1 до 20 так, як вони Вам подобаються. Потім проранжувати ці ж якості в графі (№2) від 1 до 20, залежно від того, наскільки вони притаманні Вам. Після цього для кожного рядка вирахувати різницю між № 1 і №2 (d) та піднести її до квадрату (d²), підрахувати загальну суму ($\sum d^2$) і визначити коефіцієнт кореляції за формулою:

$$r = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{(n^2 - n) \times n},$$

де: n – кількість якостей (n=20).

Таблиця 1

БЛАНК ЯКОСТЕЙ

№1	Якості особистості	№2	d	d ²
	Поступливість			
	Сміливість			
	Запальність			
	Настирливість			
	Нервозність			
	Терпеливість			
	Захоплюваність			
	Пасивність			
	Холодність			
	Ентузіазм			
	Обережність			
	Капризність			
	Повільність			
	Нерішучість			
	Енергійність			
	Життєрадісність			
	Впертість			
	Безпечність			
	Сором'язливість			
	Недовірливість			

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТУ

Чим ближче коефіцієнт кореляції до 1, тим вищою є самооцінка особистості, притаманна об'єкту. Занадто висока і занадто низька самооцінка свідчать про низьку сумісність.

Практичне заняття №12

Тема: Управління організаційними конфліктами

Мета: Закріпити теоретичні знання про конфлікти, їх природу та особливості. Навчитися аналізувати конфліктні ситуації, ідентифікувати їх причини, учасників та потенційні наслідки. Засвоїти методи, що дозволяють знаходити шляхи конструктивного вирішення конфліктів.

Завдання 1: На підставі даних таблиці 1 вказати причини конфлікту та визначити вид конфлікту залежно від кола учасників. Результати оформити у вигляді таблиці (таблиця 2).

Таблиця 1

Конфліктні ситуації

Варіант 1		Варіант 2	
1	між двома економістами підприємства щодо того, хто повинен скласти звіт	1	між начальниками цехів і відділом матеріально-технічного забезпечення щодо невиконання виробничої програми за звітний період
2	між працівником і вищим керівництвом щодо збільшення навантаження без підвищення заробітної плати та просування по посаді	2	між начальником відділу рекламних програм і одним із рекламних агентів щодо понадурочної роботи, яка не оплачується
3	між профспілкою та адміністрацією підприємства щодо невиконання умов колективного договору в контексті соціальних питань	3	начальник цеху вимагає від майстра виробничої ділянки нарощувати випуск продукції, тоді як керівник служби якості наполягає на уповільненні процесу для покращення якості
4	між заступником з маркетингу і головним бухгалтером щодо реалізації стратегії задоволення потреб споживачів через невідповідне фінансування	4	між керівництвом підприємства та співробітниками відділу щодо призначення новим керівником відділу людини, яка ніколи не працювала на даному підприємстві
5	між працівником відділу збуту та рештою працівників відділу щодо збільшення обсягів продажу товарів шляхом зниження ціни товарів	5	між завідувачем складу та керівником служби охорони щодо крадіжок
6	працівник заздалегідь спланував відпочинок із сім'єю на вихідні, але в п'ятницю керівник відділу повідомив про виробничу необхідність вийти на роботу в неділю	6	між бухгалтерією і відділом збуту щодо виділення нового принтера

Таблиця 2

№ п/п	Конфліктні ситуації	Вид конфлікту залежно від кількості учасників	Причини виникнення конфлікту	Наслідки конфлікту (позитивні + та негативні -)

Завдання 2: На підставі даних таблиці 1 та виконаного завдання 1 запропонувати шляхи запобігання конфліктним ситуаціям та визначити способи вирішення конфлікту. Перерахувати можливі стреси в учасників конфлікту. Результати оформити у вигляді таблиці (таблиця 3).

Таблиця 3

№ п/п	Конфліктні ситуації	Шляхи запобігання конфлікту	Способи вирішення конфлікту	Можливі стреси в учасників конфлікту

Практичне заняття №13

Тема: Визначення рівня керівника за тестом

Мета: Навчитись проводити самооцінку рівня керівника на основі питань тесту.

Завдання 1: Відповісти на запитання тесту. На кожне із запитань можна обрати одну з п'яти відповідей: «завжди», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи».

Я хотів(-ла) би(б)...

А	1. Займатися плануванням. 2. Готувати накази. 3. Розробляти інструкції. 4. Писати звіти. 5. Вести службову переписку.
Б	6. Ставити завдання підлеглим. 7. Віддавати команди й розпорядження. 8. Контролювати виконання завдань. 9. Заохочувати працівників за успіх. 10. Робити стягнення за недбалість.
В	11. Вести підбір кадрів. 12. Займатися соціальними проблемами. 13. Здійснювати соціальне планування в трудовому колективі. 14. Управляти конфліктами. 15. Залучати працівників до управління.
Г	16. Виявляти протиріччя між завданням і можливістю його виконання. 17. Вичленовувати і вирішувати проблеми соціальної важливості. 18. Вичленовувати і вирішувати проблеми першочергової важливості. 19. Брати участь в обговоренні довгострокових програм. 20. Вирішувати питання за всіма програмами.
Д	21. Організовувати виконання робіт з постачання. 22. Отримувати все необхідне для своєї роботи. 23. Налагоджувати зв'язки з постачальниками. 24. Розподіляти матеріальні ресурси. 25. Заощаджувати ресурси.
Е	26. Проводити пошук науково-технічних новинок. 27. Впроваджувати новинки у виробництво. 28. Розробляти перелік проблем для раціоналізаторів. 29. Рекламувати корисність інновацій. 30. Активно підбирати помічників і однодумців для пошукової роботи.
Ж	31. Виявляти фактори для підвищення якості. 32. Створювати систему контролю якості. 33. Підвищувати кваліфікацію працівників. 34. Зацікавлювати працівників у покращенні якості. 35. Займатися пошуком факторів, які негативно впливають на якість.
З	36. Приймати представників інших організацій. 37. Бувати в інших організаціях. 38. Мати «своїх» людей в інших організаціях. 39. Контактувати з аналогічними організаціями інших міст, країн. 40. Налагоджувати особисті зв'язки з працівниками інших організацій.
І	41. Інструктувати виконавців. 42. Роз'яснювати працівникам зміст директив.

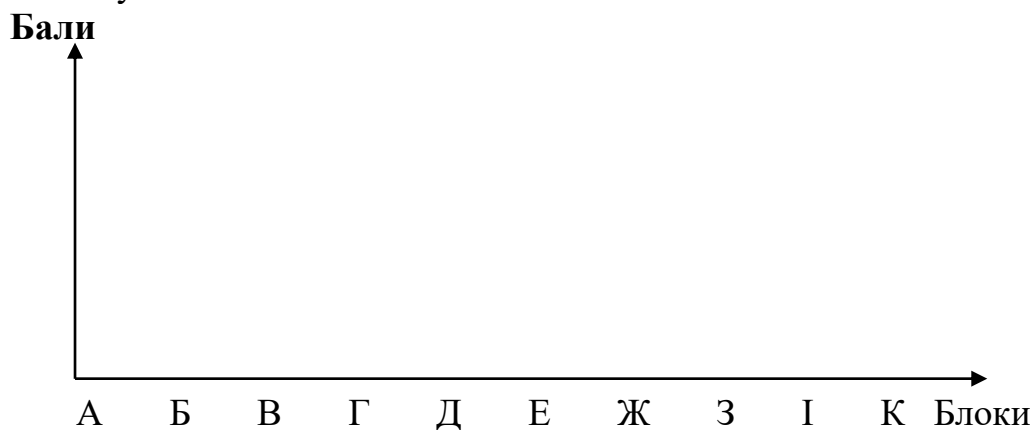
	43. Давати поради підлеглим. 44. Займатися вихованням підлеглих. 45. Виступати з лекціями, доповідями.
К	46. Організовувати наради й засідання. 47. Проводити наради й засідання. 48. Виголошувати промови на зборах. 49. Представляти свою організацію в громадських організаціях. 50. Працювати у президії зборів тощо.

Завдання 2: Оцінити відповіді за наступними балами: «завжди» - 5, «часто» - 4, «іноді» - 3, «рідко» - 2, «ніколи» - 1.

Завдання 3: Підсумувати бали за блоками: **А** - балів; **Б** - балів; **В** - балів; і т.д.

Завдання 4: Знайти загальну суму $S_{\text{заг}}$ за блоками. Визначити середню суму $S_{\text{сер}}$ за всіма блоками: $S_{\text{сер}} = S_{\text{заг}} / 10$.

Завдання 5: Побудувати графік. З'єднання точок, що позначають відповіді, дасть ламану лінію.



7. Провести пунктирну лінію, паралельну осі абсцис на висоті:

11,5 балів, якщо $S_{\text{сер}} < 15$;

12,5 балів, якщо $15 \leq S_{\text{сер}} < 16$;

13,5 балів, якщо $16 \leq S_{\text{сер}} < 17$;

14,5 балів, якщо $S_{\text{сер}} \geq 17$;

8. Інтерпретація результатів.

Ключові слова, що характеризують зміст кожного блоку:

А – штабний працівник;

Е – інноватор;

Б – організатор людей;

Ж – контролер;

В – кадровик;

З – дипломат;

Г – мислитель;

І – вихователь;

Д – постачальник;

К – громадський діяч.

Управлінець, незалежно від ієрархічного рівня, повинен працювати за всіма блоками не нижче від пунктирної лінії. Якщо за певним блоком він працює на рівні, нижчому від пунктирної лінії, то тут йому потрібно пройти відповідну перепідготовку. На великих підприємствах за блоками А і Б керівнику обов'язково потрібно підвищувати свою кваліфікацію. У середнього управлінця його професійний рівень, хоча б за чотирма блоками, повинен бути оцінений у 20 і більше балів.

Практичне заняття №14

Тема: Визначення стилю керівництва

Мета: За результатами відповідей на запропоновані нижче твердження необхідно визначити власну схильність до певного стилю керівництва.

Завдання 1: Оцінити за 5-бальною шкалою, як часто Ви демонструєте вказану поведінку під час взаємодії з іншими людьми.

Завдання 2: Визначити власну схильність до певного стилю керівництва на основі ключа до тренінгу.

Прояви поведінки:

1. Вказуєте людям, що треба робити.
2. Вислуховуєте думки інших людей.
3. Даєте можливість іншим брати участь у прийнятті рішень.
4. Даєте можливість іншим діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснюєте як потрібно що-небудь робити.
6. Навчаєте людей вмінню працювати.
7. Радитесь з іншими.
8. Не заважаєте іншим працювати.
9. Вказуєте, як потрібно працювати.
10. Враховуєте успіхи інших.
11. Підтримуєте ініціативу.
12. Не втручаєтесь у процес визначення цілей діяльності іншими.
13. Показуєте, як потрібно працювати.
14. Іноді даєте можливість іншим брати участь в обдумуванні.
15. Уважно вислуховуєте співрозмовника.
16. Якщо втручаєтесь у справи інших, то по-діловому.
17. Думок інших не поділяєте.
18. Докладаєте зусилля з метою залагоджування суперечностей.
19. Намагаєтесь залагоджувати суперечності.
20. Вважаєте, що кожен повинен застосовувати свій таланти як може.

Ключ до стилів керівництва

А. Дії 1,5,9,13,17 - вказують на схильність до директивного стилю керівництва.

Б. Дії 3,7,11,15,19 - свідчать про схильність до демократичного стилю керівництва.

В. Дії 4,8,12,16,20 - є індикаторами пасивності до дій інших людей (ліберальний (анархічний) стиль керівництва).

Г. Дії 2,6,10,14,18 - вказують на перевагу авторитарного стилю керівництва.

Інтерпретація балів

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

20 балів і більше свідчать про те, що респондент - прибічник стилю А, Б, В або Г.

Якщо сума балів в кожній групі становить 12-14, то це означає, що іноді респондент здатний проявляти саме даний стиль взаємодії.

Загальний показник (за тестом) в 70-80 балів свідчить про схильність до взаємодії з людьми.

Показник в 30-40 балів реєструє пасивність людини в груповій діяльності.

Практичне заняття №15

Тема: Лідерство в менеджменті

Мета: Закріпити теоретичний матеріал. Навчитися виявляти відмінні риси між професійними якостями керівника та лідера.

Завдання 1: На підставі нижченаведеної інформації, визначити характерні особливості, які притаманні керівнику та лідеру, заповнити таблицю 1. Проаналізувати спільні та відмінні риси між керівником та лідером.

1. Не має офіційно встановлених санкцій, за допомогою яких можна впливати на підлеглих.
2. Призначається на свою посаду офіційно.
3. Згідно нормативним документам надаються певні права і обов'язки.
4. У сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками.
5. Має певну систему офіційно встановлених санкцій (має владу), за допомогою яких впливає на підлеглих.
6. Може не мати офіційних прав і обов'язків.
7. Діє у зовнішньому середовищі і вирішує питання, що пов'язані з офіційними стосунками групи або організації ззовні.
8. Займає своє місце в результаті стихійних процесів.
9. Має офіційні і неофіційні обов'язки по відношенню до колективу.
10. Несе відповідальність перед законом за стан справ у групі організації.
11. Має лише неофіційні обов'язки по відношенню до колективу.

Таблиця 1

Спільні риси та відмінності між керівником та лідером

Керівник	Лідер
1	2

Завдання 2: Визначити лідерський статус групи методом соціометрії.

Метод соціометрії дозволяє виявити дійсного лідера колективу. Для цього потрібно заповнити соціометричну матрицю, яка має вигляд таблиці-шахматки (табл.2). Число рядків та стовпчиків у соціоматриці дорівнює числу членів групи. При цьому позитивні оцінки такого вибору позначаються знаком +, негативні -, відсутність оцінок позначається - 0. Самовибір не передбачається, тому клітинки за діагоналлю не заповнюються. Члени групи виражають ставлення одного члена групи до іншого, заповнюючи спеціально створену таблицю-шахматку. Після цього отримані оцінки в загальній соціоматриці підсумовуються, визначають лідера групи. Кожного члена індивідуально знайомлять з підсумками завдання.

Соціоматриця

						Віддано оцінок (голосів)		
						+	-	всього
Отримано оцінок (голосів)	+						-	-
	-					-		-
	всього					-	-	

Завдання 3: Визначити 3-ьох людей (можна в групі), яких ви вважаєте виразними лідерами. Описати, чому ви вважаєте кожного з них дійсним лідером. Виділити (якщо є) спільні риси для всіх трьох.

Практичне заняття №16

Тема: Комунікації в менеджменті

Мета: Поглибити розуміння механізмів комунікаційного процесу в менеджменті, сформувати практичні навички аналізу, вибору та використання різних комунікаційних засобів для вирішення управлінських завдань. Усвідомити роль інформації та комунікацій в менеджменті.

Завдання 1: Вказати та описати етапи і елементи схематичної моделі комунікаційного процесу (таблиця 1) з наявністю шумів для ситуації.

Таблиця 1

Комунікаційні ситуації в організації

Варіант 1		Варіант 2	
1	Начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра	1	Розмова між HR-менеджером і співробітником про його кар'єрні плани та можливості навчання
2	Діалог між менеджером проєкту та розробником щодо можливості впровадження нового функціоналу та оцінки термінів	2	Бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу
3	Проведення наради між керівниками відділів для обговорення результатів річного звіту та планування на наступний квартал	3	Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів
4	Головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі та подає пропозиції з їхнього усунення	4	Обговорення між двома колегами ідей для покращення дизайну продукту
5	Підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни	5	Секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням
6	Службова записка від начальника відділу кадрів до генерального директора з проханням про прийняття на роботу нового співробітника	6	Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів

Завдання 2: Ви – менеджер середнього рівня управління великого підприємства, що реалізує побутову техніку. З нижченаведеного переліку завдань на Ваш робочий день (таблиця 2) потрібно обрати найефективніші комунікаційні засоби. Відповідь обґрунтувати.

Порівняти обрані засоби з варіантами інших здобувачів та обговорити відмінності.

Перелік справ та засобів комунікації

№ з/п	Перелік справ	Засоби комунікації
1	Договоритися про зустріч з трьома підлеглими	
2	Привітати співробітницю, яка нещодавно народила дитину	
3	Попередити працівника, який систематично запізнюється на роботу	
4	Проінформувати працівників складу, що кілька клієнтів скаржилися на погане упакування товару	
5	Договоритися про зустріч з шефом	
6	Повідомити працівника про підвищення по службі	
7	Звільнити працівника, який погано виконує свої обов'язки	
8	Інформувати відділ про нові урядові акти	
9	Повідомити постачальника, що наше підприємство планує зменшити обсяги закупівель	
10	Вирішити конфлікт між двома підлеглими, які хотіли взяти у відпустку в один і той самий період	

Завдання 3: Встановити відповідність між типом організаційних комунікацій та їх характеристикою.

1. Низхідні комунікації	a. використовуються керівниками для отримання інформації про стан справ на нижчих рівнях управління
2. Висхідні комунікації	b. використовуються у ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами
3. Горизонтальні комунікації	c. використовуються для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією, координувати та інтегрувати різні функції в організації
4. Діагональні комунікації	d. використовуються для спрямування, координації та оцінювання діяльності підлеглих

1. 1:a; 2:b; 3:c; 4:d.
2. 1:b; 2:c; 3:d; 4:a.
3. 1:c; 2:a; 3:d; 4:b.
4. 1:d; 2:a; 3:c; 4:b.

Практичне заняття №17

Тема: Самоменеджмент як інструмент особистої та професійної ефективності

Мета: Закріпити ключові принципи самоменеджменту. Розвивати навички постановки цілей, планування та ефективного управління власним часом. Аналіз та формулювання особистих та професійних цілей для подальшої їх реалізації.

Завдання 1: Визначити п'ять найголовніших цілей в особистому житті та п'ять найголовніших цілей у професійній сфері. Заповнити (за наведеним зразком) подану нижче форму таблиці (таблиця 1).

Таблиця 1

Життєвий план

Сфера	Життєва ціль	Значимість	Термін виконання	Практичні цілі (досягнення)	Термін виконання
Особиста (наведено як приклад)	Стати відомим фахівцем у своїй сфері	Висока	2025	1. Отримати вищу освіту 2. Саморозвиток 3. Проходити 3 вебінари в рік 4. Поповнення знань з психології управління	2028 щоквартально 2026
Професій-на (наведено як приклад)	Навчитися виступати перед аудиторією	Висока	2025	1. Спостереження за комунікаційними техніками успішних людей 2. Відвідування тренінгів 4. Удосконалення техніки	регулярно періодично 2025 регулярно

Завдання 2: Скласти баланс особистих успіхів та невдач

Баланс особистих успіхів

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

Особистий від'ємний баланс

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

Завдання 3: Проаналізувати власні сильні та слабкі сторони у навчальному та особистому житті.

Аналіз сильних та слабких сторін особистості

Здібності	Сильні сторони +	Слабкі сторони –
Соціальні та комунікаційні якості (наведено як приклад)	1) вміння слухати; 2) доброзичливість; 3) тактовність. (наведено як приклад)	1) сором'язливість; 2) невміння виступати публічно; 3) низька комунікабельність. (наведено як приклад)

Завдання 4: Скласти особисті різночасові плани роботи.

План роботи на 2026 рік

Завдання	Термін виконання
Січень	
Лютий	
Березень	
Квітень	
Травень	
Червень	
Липень	
Серпень	
Вересень	
Жовтень	
Листопад	
Грудень	

План роботи на січень 2026 року

Дата	Пріоритет (А, Б)	Завдання

Практична робота №18

Тема: Етика та відповідальність в менеджменті

Мета роботи: Закріпити теоретичний матеріал. Сформуванати усвідомлене ставлення до важливості етичних норм як основи для сталого розвитку бізнесу, навчитись визначати власний рівень етики.

Завдання 1: Керуючись нижченаведеною інформацією, визначити переваги та недоліки застосування соціальної відповідальності в менеджменті та занести їх в таблицю 1 (доповнити перелік за результатами ознайомлення із засобами масової інформації та власним аналізом):

- забезпечує довгострокові перспективи діяльності організації;
- порушується принцип максимізації прибутків;
- невраїле задоволення потреб;
- застосування соціальної відповідальності для рекламних цілей;
- допомагає розв'язати суспільні потреби, в тому числі і своїх працівників;
- змінює потреби суспільства;
- формує норми моралі в самій організації;
- зростає собівартість за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби
- сприяє створенню доброзичливих відносин між підприємцями та іншими членами суспільства.

Таблиця 1

Переваги і недоліки соціальної відповідальності в менеджменті

№ п/п	Перелік переваг (+ +) (позитивні практики застосування)	Перелік недоліків (- -) (проблем застосування)

Завдання 2: Проаналізувати перелік заходів щодо забезпечення етичної поведінки менеджерів та підприємств (таблиця 2) та навести приклади їх застосування.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки менеджерів та підприємств

№ з/п	Заходи	Приклади застосування
1	Введення комітетів з етики	
2	Систематичне проведення соціальних ревізій, призначення яких оцінювати вплив соціальних факторів на організацію	
3	Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики персоналу організацій	
4	Постійне навчання етичній поведінці керівників, спеціалістів та робітників організацій	
5	Систематичне проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки та ін.	

Завдання 3: Уважно прочитайте кожне твердження (таблиця 3) і виберіть один з чотирьох варіантів, який найбільше відповідає вашій особистій думці.

Після завершення тесту підрахуйте загальну суму балів, використовуючи наданий ключ:

- цілком згоден(-на): 0 балів;
- в основному згоден(-на): 1 бал;
- не згоден(-на): 2 бали;
- зовсім не згоден(-на): 3 бали.

Діагностична методика оцінки професійної етики

Зміст питання	Цілком згоден	В основному згоден	Не згоден	Зовсім не згоден
1. Здебільшого працівники не повідомляють про власні помилки і упущення в роботі 2. Буває, що менеджер повинен в інтересах фірми порушити умови контрактів 3. Не завжди слід дотримуватися точності в звітах про витрати, достатньо наближених цифр 4. Інколи можна і приховати від керівництва не найбільш приємну інформацію 5. Необхідно поступати так, як наказує керівник. Хоча у вас і є сумніви в правильності його дій 6. У випадку необхідності в робочий час можна займатися і власними справами 7. Інколи потрібно затримати працівника, щоб перевірити його ділові здібності 8. Клієнту фірми можна дати добірну інформацію якщо це принесе певні вигоди і межі 9. Можна користуватися службовою лінією зв'язку для вирішення особистих питань, якщо вона не зайнята 10. Якщо менеджер орієнтується на кінцеву мету, то для її досягнення годяться всі засоби 11. Якщо для укладання угоди потрібен хороший банкет, то його слід організувати 12. Без порушення існуючих інструкцій обходитися неможливо 13. Якщо касир дає не здачу всю, то це терпимо 14. Інколи можна використовувати копіювальну техніку фірми у власних цілях 15. Можна винести з роботи дещо із канцелярії, адже я працюю в цій компанії				

За результатами відповідей на питання тесту оцінити власний рівень етики.

Оцінка результатів

0-5 балів - низький рівень етичної свідомості, високий ризик неетичної поведінки;

6 - 10 балів - необхідне ваше моральне вдосконалення;

11-15 балів - середній етичний рівень;

16-26 балів - цілком задовільний етичний рівень;

27 - 35 балів - високий рівень етики;

36 і більше балів - ваша етика вище всяких похвал.

Практичне заняття №19

Тема: Міжнародний менеджмент

Мета: Засвоїти теоретичний матеріал та сформувати практичні навички з основних аспектів міжнародного менеджменту. Навчитися обирати оптимальну стратегію виходу на зовнішні ринки та розв'язувати типові проблемні ситуації, що виникають у міжнародних спільних підприємствах.

Завдання 1: Описати, в чому полягає основна відмінність міжнародного менеджменту від традиційного (національного).

Обрати дві функції менеджменту і пояснити, як їх виконання змінюється під час роботи на міжнародному ринку. Навести конкретний приклад для кожної функції.

Завдання 2: Створити порівняльну таблицю основних форм міжнародного бізнесу. Вказати переваги та недоліки кожної форми згідно запропонованих критеріїв.

Форми бізнесу для порівняння:

1. Експорт
2. Ліцензування
3. Спільне підприємство
4. Міжнародна корпорація (повне володіння філіалом)

Критерії для порівняння:

- рівень ризику (найнижчий, середній, найвищий);
- рівень контролю над діяльністю (низький, середній, високий);
- потреба в інвестиціях (низька, середня, висока);
- сфера застосування (в яких ситуаціях / для яких продуктів доцільно використовувати).

Варіант 1

Українська компанія виробляє унікальні сувенірні вироби; має обмежений капітал і не готова ризикувати великими інвестиціями на новому, невідомому ринку. Керівництво розглядає експорт, ліцензування та франчайзинг як можливі стратегії.

Варіант 2

Велика українська технологічна корпорація з захистом інтелектуальної власності, що займається виробництвом високотехнологічного обладнання. Компанія має значні фінансові ресурси і прагне отримати повний контроль над своїми іноземними операціями, а також захистити власні технології та інтелектуальну власність від копіювання.

Завдання 3: Зробити висновок, яка форма міжнародного бізнесу є найоптимальнішою для компанії в даному сценарії, та коротко обґрунтувати, чому.

Завдання 4: Обрати найоптимальнішу організаційно-правову форму підприємства, що планує вихід на зовнішні ринки, обґрунтувати свій вибір.

1. Назва підприємства:

2. Галузь: (АПК, харчова промисловість, машинобудування, легка промисловість, хімічна промисловість)

3. Спеціалізація:

4. Продукція, що виробляється підприємством:

5. Частка експорту:

6. Регіон діяльності (країни ЄС, Північна Америка, Південно-Східна Азія):

7. Організаційно-правова форма підприємства (ВАТ, ЗАТ, ТОВ, ТДВ, КТ або інше):

8. Які причини обумовили вибір саме цієї організаційно-правової форми підприємства:

Завдання 5: Пояснити, який принцип голосування може бути застосований у даному випадку. Запропонувати, як вирішити ситуацію, якщо сторони не можуть дійти згоди. Назвати інструмент, який може бути використаний для остаточного врегулювання спору.

Ситуація для аналізу:

Українська компанія «ЕкобудСтандарт» створила спільне підприємство в Іспанії з місцевим партнером. Згідно зі Статутом, «ЕкобудСтандарт» внесла 60% статутного капіталу, а іспанський партнер - 40%. У правлінні СП виникли розбіжності щодо розподілу прибутку. Українська сторона наполягає на розподілі прибутку відповідно до розміру внесків, а іспанська - на принципі «один учасник - один голос», оскільки це, на їхню думку, сприяє гармонійним відносинам.

Практичне заняття №20

Тема: Ефективність менеджменту організації

Мета: Навчитися розраховувати та аналізувати кількісні і якісні показники ефективності менеджменту, а також оцінювати економічну, організаційну та соціальну ефективність управління.

Завдання 1: Розрахувати ефективність управління та зробити висновки, якщо витрати підприємства на управління становлять 950 000 грн., кінцеві результати діяльності підприємства:

Варіант 1:

- прибуток 7,5 млн. грн;
- обсяг реалізації продукції - 22 млн.грн;
- обсяг виробництва - 15 млн. грн.

Варіант 2:

- прибуток 7,1 млн. грн;
- обсяг реалізації продукції - 32 млн.грн;
- обсяг виробництва - 20 млн. грн.

Завдання 2: Розрахувати ефективність управління та проаналізувати отримане значення, якщо:

Варіант 1: обсяг реалізації продукції - 22 000 000 грн, кількість працівників управлінського апарату - 65 осіб.

Варіант 2: сума валового прибутку - 11 500 000 грн, кількість працівників управлінського апарату - 80 осіб.

Завдання 3: Розрахувати коефіцієнт дублювання функцій та зробити висновки щодо організації роботи підрозділу, якщо:

Варіант 1: кількість видів робіт, закріплених за кількома підрозділами становить 11, а кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами 16.

Варіант 2: кількість видів робіт, закріплених за кількома підрозділами становить 10, а кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами 12.

Завдання 4: Розрахувати коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, якщо:

Варіант 1: кількість функцій, які здійснюються в апараті управління становить фактично 10, а за встановленими нормативами 15.

Варіант 2: кількість функцій, які здійснюються в апараті управління становить фактично 8, а за встановленими нормативами 15.

Завдання 5: Визначити, до якого виду ефективності менеджменту (економічної, організаційної чи соціальної) належать такі показники:

Варіант 1:

- рівень технічної озброєності управлінців;
- коефіцієнт оборотності;
- стан трудової дисципліни;
- рівень задоволення потреб споживачів;
- коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт.

Варіант 2:

- співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління;
- рівень ризику;
- стабільність кадрів;
- рентабельність;
- питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління.