



В. Н. Підгірна

The background image shows a person's hands holding a white document. Overlaid on the image are several business-related graphics: a white line graph at the top, a world map on the left, a circular gauge with '23%' in the center, a bar chart at the bottom left, and a 6x6 grid with white dots in the center. A white arrow points to the right at the top, and a white zigzag line is at the bottom.

МЕНЕДЖМЕНТ:

ТРЕНІНГОВИЙ КУРС

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

В.Н. Підгірна

МЕНЕДЖМЕНТ: ТРЕНІНГОВИЙ КУРС

Навчальний посібник



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2025

УДК 005 (072)

П-320

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
(Протокол № 2 від 24 лютого 2025 року)

Рецензенти:

Лідія ГОРОШКОВА, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри екології Національного університету «Києво-
Могилянська академія»

Світлана ПРИКАЗКА, кандидат економічних наук, директор
Чернівецького інституту ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»

Підгірна В.Н.

П 320 Менеджмент : тренінговий курс : навч. посіб. Вид. 2-ге
випр. і доповн. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.
Федьковича, 2025. 176 с.

ISBN 978-966-423-951-3

Навчальний посібник 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.

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

УДК 005 (072)

ISBN 978-966-423-951-3

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2025

© В.Н. Підгірна, 2025

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.....	25
ТЕМА 3. Процес управління в менеджменті	35
ТЕМА 4. Планування як загальна функція менеджменту	51
ТЕМА 5. Організування як загальна функція менеджменту	67
ТЕМА 6. Мотивування як загальна функція менеджменту.....	80
ТЕМА 7. Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту.....	92
ТЕМА 8. Інформація і комунікація в менеджменті.....	105
ТЕМА 9. Керівництво та лідерство	119
ТЕМА 10. Ефективність менеджменту.....	133
КРОСВОРДИ	146
ГЛОСАРІЙ	166
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	168
ДОДАТОК А. Характеристика господарської діяльності туристичного агентства «All Inclusive Travel».....	172

ПЕРЕДМОВА

Становлення ринкових відносин, розробка стратегій входження України у світовий економічний простір зумовлюють необхідність вироблення 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 цьому контексті залучення досягнень науки і техніки, використання нанотехнологій виводить країни на рівень 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.

Тести 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 кількох варіантів вибрати одну або кілька правильних. В тесті розпізнавання студенту ставиться питання, яке вимагає від нього альтернативної відповіді: «так» чи «ні», «є» чи «не є», «відноситься» чи «не відноситься». Одна з альтернатив еталонна. В завданні обов'язково присутній об'єкт, про властивості якого студент має мати уявлення.

Тести 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, оскільки 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 жодних 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 розвинених евристичних здібностей. Вони мають реконструктивно-творчий характер і передбачають виконання завдань, спрямованих на встановлення логічних зв'язків.

Такі завдання включають побудову ланцюгів родовидової, хронологічної та інших послідовностей, пошук пропущених ланок у тексті (понять, слів, подій), перехресний вибір, ідентифікацію понять за описом, а також відбір правильних чи неправильних тверджень у повному обсязі.

Серед тестових завдань третього рівня значне місце займають завдання на визначення відношень, встановлення авторства загальновідомих і менш відомих висловів, а також пошук пропущених слів.

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. У тестах четвертого рівня відсутній готовий еталон і про якість їхнього виконання має судити лише група компетентних експертів. Такі тести – економічні есе готують 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, продуктивну форму 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 засвоює певний 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», в певний спосіб опрацьовуються. Їх переглядають, явно погані відкидаються і для глибшого дослідження здійснюється впорядкований 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, що відбувається між окремими командами студентів академічної групи, в якій заочно беруть участь усі студенти потоку з метою досягнення дидактичних цілей, удосконалення і відпрацювання навичок творчого пошуку обґрунтування управлінських рішень.

«Найрозумніший» є одним з ефективних методів науково-технічної творчості. У вигляді сценарію вирішується проблемні ситуації, так активізовується пізнавальна діяльність студентів.

Метод **«АБВ»** можна використовувати під час перевірки знань

студентів, для активізації активності та контролю знань. Пропонується зібрати відомі їм поняття із заданої теми по мірі важливості і розмістити в алфавітному порядку. **«Ерудит»** використовується з метою ефективного запам'ятовування інформації, розвитку у студентів здатності виявляти ключові моменти у великому обсязі інформації.

Захоплення **кросвордами** сьогодні перенесено на всі прошарки 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 власний рівень професійної підготовки, більш ретельно підготуватися 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 розв'язанні, 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 питання, які неможливо вирішити аналітичним способом. Кейс активізує студентів, формує самостійність мислення й 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:

- використовувати 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: 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. Урівка, 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 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 поведуть себе по відношенню до інших як «батьки» до дітей. Тобто мова йде про лояльне ставлення підприємців до робітників. Так управління набуло форми демократії.

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 управління;

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...*

7. 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.

8. *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.

9. *Яка з моделей менеджменту вважається неіснуючою?*

а) північноамериканська; б) західноєвропейська; в) японська; г) західноукраїнська.

10. *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.

11. 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, розвитку рішень поставлених задач.

Тести другого рівня:

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

а) аналітичний; б) процесний; в) балансовий; г) системний; д) ситуаційний.

13. 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 – уміння здійснювати координацію дій та контроль;

е) головна якість керівника – професіоналізм та ініціатива;

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

14. *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.

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

16. *Доповніть основні положення нової парадигми сучасного менеджменту у:*

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:

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

18. За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого 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?

19. Поясніть наведені нижче думки:

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

19.2. 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.

20. Компанія «Омега» займається виробництвом і продажем смартфонів під брендом «Fly». Генеральний директор компанії здійснює стратегічне керівництво та координує діяльність регіональних філій. Начальники філій працюють відповідно до визначених керівництвом цілей і спрямовують роботу підрозділів відповідно до корпоративної стратегії.

У компанії підтримується культура відкритої комунікації: керівники відділів та підрозділів регулярно консультуються з

працівниками, залучаючи їх до обговорення важливих рішень. У співробітників є можливість вільно висловлювати свої думки та ідеї, а атмосфера в колективі сприяє дружнім відносинам між працівниками та керівництвом. Менеджмент компанії піклується про комфортні умови праці, запобігаючи стресовим ситуаціям і сприяючи ефективному виконанню завдань.

Завдяки такому підходу зростає продуктивність праці, покращується якість роботи співробітників і підвищується ефективність компанії загалом.

Завдання: визначте, якому підходу до управління відповідає організаційна політика компанії «Омега». Обґрунтуйте свою відповідь, спираючись на відомі теорії менеджменту.

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

Тести четвертого рівня:

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

23. Ситуаційне завдання: "Мистецтво управлінських рішень"

Головний операційний директор компанії «TechVision», що займається розробкою інноваційних IT-рішень, зіштовхнувся з викликом: команда розробників не встигає завершити проєкт у встановлені терміни. Керівник розуміє, що проблема полягає не лише в робочому навантаженні, а й у нестачі ефективної комунікації та розподілу обов'язків. Щоб знайти оптимальне рішення, він аналізує ситуацію з кількох позицій:

системний підхід – оцінює компанію як єдиний організм, де кожен відділ впливає на загальний результат;

досвід і знання – застосовує найкращі управлінські практики та методи командного менеджменту;

інформаційні технології – впроваджує цифрові системи для ефективного планування завдань;

персональні якості – проявляє лідерські навички, мотивує команду та враховує думки працівників.

Завдання: на основі наведеного кейсу визначте, які фактори впливають на формування управлінського мислення керівника. Як системний підхід допомагає ухвалювати ефективні рішення? Обґрунтуйте свою відповідь.

24. Компанія "SmartTech" готується до запуску нового продукту – інтелектуального голосового асистента. У процесі роботи керівники різних рівнів стикаються з різними завданнями:

- генеральний директор визначає стратегічні цілі, планує довгостроковий розвиток компанії та контролює основні етапи запуску продукту;*
- керівник середнього рівня відповідає за координацію між командами розробників, маркетологів і продавців, мотивує працівників та організовує ефективну співпрацю;*
- менеджер відділу зосереджений на підборі кадрів, організації робочого процесу та підтримці продуктивності команди.*

Попри різні обов'язки, всі менеджери використовують чотири основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Завдання: визначте два основні критерії, за якими оцінюється ефективність менеджерів на всіх рівнях управління. Обґрунтуйте свою відповідь, використовуючи приклади з кейсу.

25. Компанія «FutureVision», що займається розробкою інноваційних технологій у сфері штучного інтелекту, зіткнулася з викликами:

- різке зростання попиту на продукт – виробничі потужності не встигають за обсягом замовлень;*
- зміна ринкових умов – конкуренти впроваджують нові технології, що можуть зробити продукт компанії застарілим;*
- мотивація команди – високі навантаження викликають*

втому та зниження продуктивності серед працівників.

Генеральний директор та управлінська команда розуміють, що для ефективного управління необхідно враховувати об'єктивні закономірності менеджменту. Вони ухвалюють такі рішення:

1) використовують закон єдності аналізу та синтезу – аналізують ситуацію та розробляють нову бізнес-стратегію;

2) отримуються закону пропорційності – перерозподіляють ресурси між відділами, щоб забезпечити баланс між попитом і виробництвом;

3) враховують закон підвищення ефективності управління – впроваджують цифрові системи автоматизації процесів, що прискорює роботу команди.

Завдання: якими ще законами та закономірностями менеджменту може керуватися керівництво компанії для покращення ефективності управління? Обґрунтуйте свою відповідь, використовуючи приклади з ситуації.

26. 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.

I 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 належать 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 спрямовування 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» 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 етап. «Виконайте 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 виконане 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: Конфлікт інтересів у туристичній фірмі

Андрій працює старшим менеджером у великій туристичній компанії, яка спеціалізується на організації турів за кордон. У його підпорядкуванні знаходяться три менеджери з продажу, секретар та координатор турів Оксана.

Оксана відповідає за узгодження турів з партнерами, перевірку документів клієнтів та контроль бронювань. Вона працює в компанії вже понад 15 років і є справжнім професіоналом у своїй сфері.

Одного разу Андрій дізнається, що Оксана має особисту домовленість із деякими партнерами, згідно з якою вона отримує додаткову комісію за кожного клієнта, якого направляє до певного туроператора. Це не заборонено офіційно, але суперечить внутрішній політиці компанії, яка передбачає рівномірний розподіл замовлень між усіма партнерами.

Через це інші партнери починають отримувати менше замовлень, що негативно впливає на репутацію компанії серед бізнес-партнерів. Крім того, клієнти не завжди отримують найвигідніші пропозиції,

адже їх направляють до певного туроператора, а не до того, який пропонує кращі умови.

Олена, одна з менеджерів з продажу, помічає цю схему і ділиться своїми спостереженнями з Віктором, іншим менеджером. Віктор вважає, що це не його справа і не хоче втручатися. Олена ж, навпаки, відчуває відповідальність перед клієнтами і компанією, але боїться конфлікту з Андрієм та Оксаною.

Одного дня Олена випадково чує розмову Оксани з туроператором, під час якої вони обговорюють чергову «угоду». Тепер Олена точно знає, що відбувається щось нечесне, але не впевнена, як діяти.

Питання для обговорення кейсу

1. Які принципи менеджменту були порушені в цій ситуації?
2. Як можна було б запобігти подібним конфліктам інтересів у компанії?
3. Які можливі шляхи вирішення цієї проблеми? Як має вчинити Олена?
4. Чи є у компанії ефективний механізм контролю за діями працівників? Як його можна вдосконалити?

Запитання для самоконтролю по темі

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. Які особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні?

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 XX 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 увійшла 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 економі-

ко-математичного моделювання слід пам'ятати про роль комп'ютеризації управлінських процесів, яка відбувалася з 1980-х років.

Розвиток управлінської науки в Україні є важливим напрямом досліджень. Вивчення слід розпочати з Михайла Туган-Барановського, який був багатогранною особистістю, досліджував проблеми економічної психології та заснував школу біхевіористів. Також варто детальніше ознайомитися з працями видатних українських науковців, зокрема М. Яснопольського, Є. Слуцького, В. Антоновича, М. Драгоманова та інших, які зробили значний внесок у розвиток науки управління та менеджменту.

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

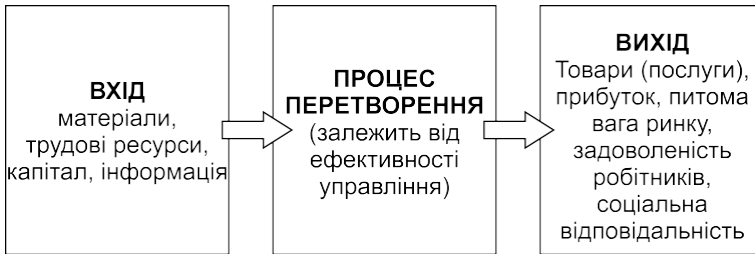
12. Покласифікуйте школи менеджменту. До назв шкіл колонка А доберіть їх представників з колонки Б.

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-Грегор, 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. Гьюліком, 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 найбільше 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 бачив 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. Компанія «FastLine», що займається логістикою та доставкою товарів, вирішила впровадити принципи наукового управління Фредеріка Тейлора для підвищення продуктивності праці. Керівництво ухвалило рішення:

- чітко регламентувати робочі процеси — кожен працівник повинен виконувати завдання за встановленими інструкціями;

- удосконалити систему стимулювання – збільшення зарплати прив'язали до продуктивності роботи;

- мінімізувати витрати часу – усі етапи роботи оптимізували, щоб уникнути зайвих рухів і перерв.

Спочатку ці зміни дали позитивний ефект: робітники почали швидше виконувати свої завдання, а витрати компанії зменшилися. Але з часом виникли проблеми:

- співробітники почали відчувати психологічне виснаження, оскільки їхня робота стала монотонною;

- недостатня гнучкість системи призвела до труднощів у впровадженні інновацій;

- ігнорування людського фактора викликало зниження мотивації та зростання плинності кадрів.

Завдання: визначте основні проблеми школи наукового управління та поясніть, як сучасні компанії можуть їх подолати. Обґрунтуйте свою відповідь на основі ситуації.

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, включається 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 витoki 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 еквівалентного обміну?
Підрахунок балів. Оголошення переможців.

Кейс: Генрі Форд і поточне виробництво

На початку XX століття автомобілі були предметом розкоші, оскільки їх виготовлення займало багато часу і вимагало висококваліфікованої ручної праці. Генрі Форд, засновник компанії *Ford Motor Company*, прагнув змінити це, зробивши автомобілі доступними для масового споживача.

У 1913 році Форд впровадив *конвеєрну систему виробництва*, що стало революційним кроком у розвитку менеджменту та організації праці. Основна ідея конвеєра полягала в тому, що кожен

робітник виконував лише одну конкретну операцію, а деталі рухалися по конвеєру. Це дозволило значно скоротити час збирання автомобілів: якщо раніше виготовлення одного *Ford Model T* займало приблизно 12 годин, то після впровадження конвеєра – лише 1,5 години.

Форд також запровадив *принципи стандартизації деталей*, що дозволило суттєво знизити виробничі витрати. Крім того, він встановив 8-годинний робочий день і підняв заробітну плату до 5 доларів на день, що було вдвічі більше за середній рівень у галузі. Це привело до зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Успіх системи Форда зробив його підходи до управління виробництвом стандартом для промисловості XX століття. Його методи стали основою *тейлоризму* та *масового виробництва*, а конвеєрна організація праці була використана в різних галузях економіки.

Питання для обговорення кейсу

1. Яким чином впровадження конвеєрного виробництва вплинуло на організацію праці?
2. Які переваги та недоліки мала система Форда для працівників?
3. Які принципи масового виробництва використовуються в сучасному бізнесі?

Запитання для самоконтролю по темі

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?

«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

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. Узагальнення 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 (узаконолення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

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 навичок 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.

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 керувану».

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. *Компанія «Альма-Віта», яка успішно працювала на ринку молочної продукції понад п'ять років, після зміни власника почала втрачати прибутки. Продажі впали, а товари затримуються на складах, що створює ризики втрат через закінчення терміну придатності. Новий керівник вирішує знайти причини проблеми та створює робочу групу з фахівців різних відділів: маркетингу, продажів, логістики та фінансів. Команда проводить аналіз:*

- *досліджує ринкові тренди та конкурентів;*
- *оцінює ефективність каналів збуту та співпрацю з дистриб'юторами;*
- *аналізує споживчі переваги – чи змінилися вони?*
- *перевіряє якість продукції та логістику – чи є проблеми з постачанням?*

Враховуючи специфіку проблеми, керівництву потрібно вибрати найбільш ефективний метод ухвалення управлінського рішення. Завдання: який метод прийняття управлінського рішення варто застосувати в цій ситуації? Обґрунтуйте свою відповідь, пояснивши його переваги.

Додаткове питання для роздумів: Як би змінилася ситуація, якби це була туристична компанія, а не виробник молочної продукції? Які рішення мали б ухвалювати менеджери туризму в подібних обставинах?

18. 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.

19. 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».

20. Туристична компанія «Там де літо Travel» спеціалізується на організації ексклюзивних пляжних відпочинків та круїзних турів. Вона має високий рейтинг серед клієнтів і відомий бренд, що асоціюється з якісним сервісом та комфортом. Однак перед стартом літнього сезону менеджер з якості сервісу виявив проблему: одна з туристичних локацій, яку компанія активно рекламує, має проблеми з інфраструктурою – пляжі забруднені, у готелі не працює частина сервісів, а рівень обслуговування знизився.

Дилема: начальник відділу продажів наполягає, що тури варто продавати, оскільки бронювання вже зроблено, а відмова призведе до фінансових втрат; менеджер з якості вважає, що незадоволені клієнти можуть завдати шкоди репутації компанії, що призведе до більших проблем у майбутньому.

Завдання: використовуючи метод «мозкового штурму», запропонуйте можливі рішення для компанії:

- як уникнути негативного впливу на репутацію та водночас мінімізувати фінансові втрати?

- чи варто шукати альтернативні локації для туристів або пропонувати компенсації?

- які управлінські рішення дозволять врегулювати ситуацію та зберегти довіру клієнтів?

Обґрунтуйте, чому ваш варіант є оптимальним, і оцініть можливі наслідки для компанії.

21. 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 плінність 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:

22. 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 розв'язання проблеми.

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. http://www.dm-tour.com.ua/](http://www.dm-tour.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.

26. Міжнародна туристична компанія «Global Voyage», яка спеціалізується на розкішних подорожах, зіштовхнулася з серйозною проблемою: через несподівані геополітичні зміни та економічну

кризу різко скоротився потік клієнтів, а витрати компанії залишилися високими.

Головні виклики:

зниження попиту на дорогі туристичні послуги;

- наявність довгострокових контрактів з готелями та авіакомпаніями, які потребують фінансування;
- конкуренти швидко адаптуються до змін, пропонуючи нові бюджетні формати подорожей;
- персонал компанії стурбований можливими скороченнями та затримками зарплат.

Дії керівництва: генеральний директор скликає антикризову команду, яка має оцінити ситуацію та розробити оптимальну управлінську стратегію, що забезпечить стабільність бізнесу.

Завдання:

1. Проаналізуйте процес управління у цій ситуації:

- Які основні етапи управлінського процесу потрібно пройти для ухвалення ефективного рішення?

- Які функції управління будуть найбільш важливими?

2. Запропонуйте варіанти рішень:

- Як компанія може адаптувати бізнес-модель до нових умов?
- Чи варто змінювати цільову аудиторію або розширювати ринки?
- Які управлінські інструменти можна використати для підтримки персоналу та підвищення мотивації?

3. Оцініть ризики та наслідки кожного запропонованого рішення.

Додатковий виклик: Уявіть, що ви – менеджер компанії. Як би ви діяли в цій ситуації? Розробіть власний план управлінських рішень, враховуючи всі аспекти кризи.

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 сформувати 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 відносн

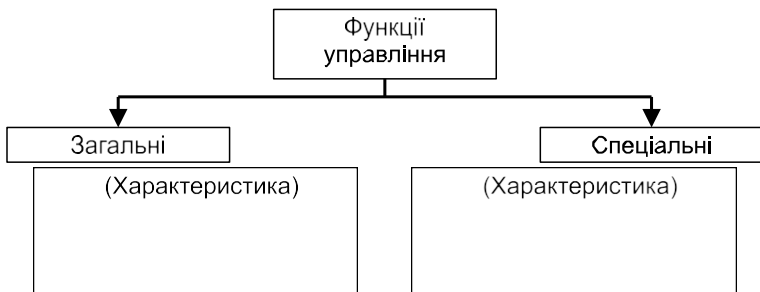
1.4.

1.5. о відокремлені _____ управління діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт у цілях досягнення поставленої _____.

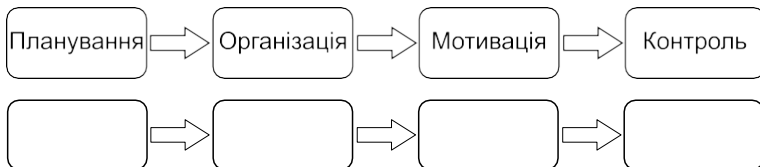
1.4 _____ характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

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». Необхідно їх заповнити. За кожну 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.

Для команди 2. Класифікація рішень за способом прийняття рішень.

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

Тести (вибрати правильні відповіді)

1. *Згідно з рівнем 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: Роль адаптивного управління в кризових ситуаціях

Компанія "GreenTech Solutions" спеціалізується на розробці екологічних технологій та енергозбереження. Вона мала стабільне зростання, проте у 2023 році зіткнулися з серйозною кризою через різке падіння попиту на їхній головний продукт – інтелектуальні енергозберігаючі панелі. Причини були різні: поява дешевших аналогів, зміни у законодавстві, а також загальне зниження інтересу до цієї технології.

Керівництво компанії опинилося перед вибором: або скоротити персонал і витрати, або змінити бізнес-стратегію.

Генеральний директор вирішив застосувати адаптивне управління та скликав кризову команду, яка мала запропонувати варіанти виходу з ситуації.

У процесі роботи команда визначила три можливі стратегії:

- диверсифікація – розширення асортименту продуктів, зокрема розробка модулів для сонячних станцій;
- перехід на B2B – замість продажу індивідуальним клієнтам, компанія могла б орієнтуватися на корпоративні рішення;
- агресивний маркетинг – зміна позиціонування бренду та активне просування серед нових цільових груп.

Через три місяці компанія обрала перший і другий варіанти, що дозволило зберегти персонал і знайти нові ринки.

Питання для обговорення кейсу

1. Чи можна застосувати підхід адаптивного управління в інших галузях?
2. Як компанія могла б інакше реагувати на кризу?
3. Які ризики пов'язані з адаптивним управлінням?
4. Які методи ухвалення управлінських рішень були використані у цьому кейсі?

Запитання для самоконтролю по темі

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?

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 характеристики 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. 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 мають враховувати обсяг ресурсів, які можуть бути залучені організацією.

Після встановлення цілей діяльності, йде 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.

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. *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) установа 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.*

15.

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.

16. 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:

17. Яке з нижчезазначених понять помилкове?

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

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

18. Поясніть наведені нижче думки.

18.1. «Управляти потрібно не роботою – вона ніколи не закінчується, а часом, тому що він спливає».

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

18.3. «Розділай і володарюй – мудре правило, але «об'єднай і направляй» — ще краще».

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

20. 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?

21. Туристична компанія «VIK Travel» спеціалізується на організації індивідуальних VIP-турів та комфортного сервісу для зайнятих бізнесменів і мандрівників, які цінують час і зручність. Щоб відрізнятись від конкурентів, компанія розробила ексклюзивну послугу:

- клієнт прибуває в аеропорт і залишає компанії всі організаційні питання;
- водій «VIK Travel» забирає автомобіль клієнта, ставить на VIP-паркінг, проводить технічне обслуговування (мийку, дрібний ремонт), і повертає його у бездоганному вигляді після повернення мандрівника;
- турист отримує першочерговий доступ до обслуговування в партнерських готелях і ресторанах.

Завдяки ексклюзивним партнерським угодам компанія отримує пріоритетне обслуговування для своїх клієнтів.

Завдання:

Визначте стратегію компанії "VIK Travel" та обґрунтуйте її ефективність:

- Яку ринкову нішу вона зайняла?
- Як партнерські зв'язки допомагають зміцнити конкурентні переваги?
- Які можливі ризики для такої бізнес-моделі?
- Чи можна застосувати подібний підхід до інших туристичних послуг (наприклад, швидке бронювання номерів, ексклюзивний трансфер, персоналізовані тури)?

Тести четвертого рівня:

22. Проведіть «SWOT-аналіз» діяльності суб'єкта туристичної індустрії на якому вами було пройдено виробничу практику. Визначте сильні та слабкі сторони можливості та загрози.

23. 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.

24. 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 цього підприємства на ринку становить 1 %. Керівництвом наказано збільшити частку до 2 % протягом наступного року. Здійсніть розробку тактичного плану методом «цілі вниз – плани вгору».

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.

26. Компанія «Karimat Travel» була відомим оператором на ринку туристичних послуг ще з 90-х років. Вона спеціалізувалася на організації стандартних турів до популярних європейських та азійських курортів. Проте останніми роками конкуренція значно зросла, класичні пакетні тури втратили популярність, і компанія почала втрачати клієнтів. Менеджери вирішили знизити ціни на тури, щоб привабити більше туристів. Це призвело до збільшення кількості бронювань, але суттєво знизило прибуток компанії, що поставило під загрозу її фінансову стабільність. Розуміючи необхідність змін, керівництво ухвалює стратегічне рішення – диверсифікувати діяльність і проникнути в нові сегменти туристичного ринку.

Нова стратегія компанії:

1. Запуск авторських турів – нестандартні мандрівки з локальними гідями, гастрономічні та екстремальні подорожі.

2. Розвиток внутрішнього туризму – створення унікальних маршрутів Україною з акцентом на екологічний і культурний туризм.

3. Додаткові послуги – компанія почала пропонувати бронювання готелів, прокат транспорту, організацію подій та бізнес-туризм через існуючу роздрібну мережу туристичних агентств.

4.

Завдання:

- 1. Яку стратегічну альтернативу вибрала компанія?*
- 2. Які основні стратегічні та тактичні цілі фірми?*
- 3. Які можливі ризики та переваги диверсифікації для туристичної компанії?*
- 4. Як Karimat Travel може використати свій досвід у класичному туризмі для успішного виходу на нові ринки?*

27. Ви – приватний підприємець і власник «AromaTravel» – нового підприємства, яке спеціалізується на виробництві ексклюзивних парфумів та ароматичних композицій. Ваша продукція вже має хорошу якість та конкурентну ціну, однак компанія лише виходить на ринок і змушена боротися з великими брендами.

Щоб розширити свою діяльність, ви вирішуєте інтегрувати парфумерний бізнес у туристичну індустрію, створюючи унікальні ароматичні концепції для готелів, СПА-курортів та туристичних компаній. Тактичний план входження на ринок та боротьби з конкурентами:

- співпраця з готелями та СПА-центрами – розробка фірмових ароматів для туристичних локацій (готелі, курорти, авіакомпанії, туристичні агентства);*
- концепція “Подорож через аромат” – створення ароматичних сувенірів, які туристи можуть придбати як спогад про подорож;*
- організація парфумерних турів – інтерактивні майстер-класи у туристичних містах, де клієнти можуть створити парфум з нотками улюбленого місця (лаванда в Провансі, цитрусові на Сицилії, спеції у Марокко);*
- використання цифрового маркетингу – співпраця з туристичними блогерами та travel-інфлюенсерами для просування продукції через соціальні мережі;*
- індивідуальний підхід до клієнта – пропозиція ексклюзивних ароматів на замовлення, які асоціюються з улюбленими туристичними місцями.*

Завдання:

1. *Розробіть власний тактичний план входження на ринок для компанії AromaTravel у сфері туристичного менеджменту.*
2. *Які унікальні конкурентні переваги може використовувати бренд у боротьбі з великими парфумерними компаніями?*
3. *Які можливі ризики та виклики можуть виникнути при інтеграції парфумерного бізнесу у сферу туризму?*
4. *Як можна масштабувати бізнес на міжнародний рівень, враховуючи туристичний сегмент?*

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.

І 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 проєктування
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 формуються на основі Підприємства.

10. Стратегія диверсифікації передбачає включення у виробничу програму товарів, які можуть

II раунд. «Дайте відповіді на питання». Координатор зачитує запитання, 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 короткочасного дослідження з вивчення корисності стратегічного планування — проєкт «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 сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

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

9. Бізнес-план є моделлю проєкту 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-safe», Відкрита кав'ярня «Діана на Ринку», Галицька Жидівська кнайпа

«Під Золотою Розою», Ресторанція-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 *riteйлу № 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 трамваєм, 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. Взяли 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 апіорі 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 ресторанний 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 кейсу

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 заручбіжного ринку?

Запитання для самоконтролю по темі

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? За якими ознаками класифікують стратегії.
5. Що являється кінцевим результатом стратегічного планування?

«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 організовування 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 структур;
- 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.

Тестові завдання

Тести першого рівня:

1. Основна мета організаційної функції в менеджменті полягає в забезпеченні переходу від стратегії до структури.

а) так; б) ні.

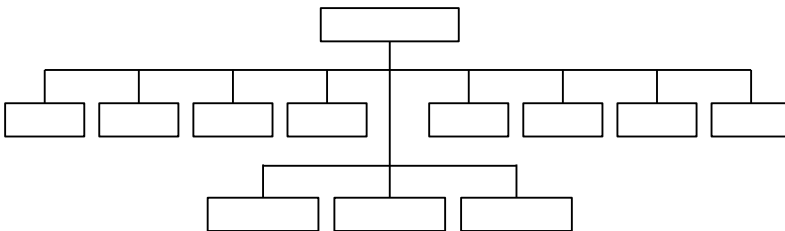
2. Автори класичної організаційної теорії – Ф. Файоль, Г. Емерсон, Е. Мейо.

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 структури 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 па 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, перебудовуйся!»
- 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 взялись 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»,

організовувались 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 постановленої 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 зачитає 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

Оптимізація організаційної структури компанії

Компанія "FastTech Solutions", що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, зіткнулася з проблемами в управлінні через надмірну бюрократизацію та неефективну комунікацію між рівнями менеджменту. В компанії було 9 рівнів управління, що призводило до затримок у прийнятті рішень, втрати оперативності та зростання витрат на адміністративний персонал.

Через складну ієрархію розробники отримували важливі технічні рішення від керівництва із запізненням, а зворотний зв'язок від співробітників проходив через численні узгодження, що зменшувало швидкість впровадження інновацій. Крім того, витрати на управлінський апарат зросли на 30% за два роки.

Щоб розв'язати проблему, генеральний директор ініціював реорганізацію структури управління, скоротивши кількість рівнів до 4. Було впроваджено матричну організаційну структуру, яка дозволила поєднувати функціональний та проєктний підхід.

Зміни включали:

- зменшення кількості керівників середньої ланки та надання більших повноважень менеджерам проєктів;
- автоматизацію комунікацій через CRM-систему та корпоративний портал;
- впровадження гнучких методів управління (Agile) для скорочення часу на ухвалення рішень;

Через 6 місяців після змін компанія зафіксувала:

- зниження адміністративних витрат на 25%;
- прискорення узгодження рішень на 40%;
- підвищення ефективності комунікацій між командами.

Питання для обговорення кейсу:

1. Які переваги та недоліки матричної організаційної структури в даному випадку?
2. Як скорочення рівнів управління впливає на швидкість ухвалення рішень?
3. Які ризики можуть виникнути при спрощенні структури управління?

4. Як цифрові технології можуть допомогти в оптимізації управлінських процесів?

Запитання для самоконтролю по темі

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.

*«Найчастіше говорять, що мотивації вистачає ненадовго.
Але те ж саме відбувається і з освіжаючим душею,
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.

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 теорій виберіть процесійні теорії мотивації.

а) комплексна теорія Портера-Лоулера; б) теорія потреб Д. Мак Клелланда;

в) теорія «ERG» К. Альдерфера;

г) теорія сподівань (очікувань) В. Врума;

д) теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга; е) теорія справедливості С. Адамса;

ж) теорія «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 проєкті. 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 розвиненою філіальною мережею. Основний напрямок діяльності компанії – послуги.

Плинність персоналу на рівні 5-6 % на рік. Управління (структура компанії) побудовано за принципом вертикальних зв'язків з чітко виділеними напрямками діяльності. Плюсом є повна податкова 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 тимбілдинги 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 майже 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 Клеелланда		
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, кожній команді 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. 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 заробіток; визнання й похвалу за результатами роботи; кар'єру, 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 фірмконкурентів 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 супроводжуються продуманою рекламною кампанією. Конкурентів 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 по кейсу:

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

Запитання для самоконтролю по темі

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?

*«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 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.

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

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 треба 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 необхідні знання та обґрунтування послідовності дій.

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 процесу безпосередньо 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)

г)

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 докладє 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, натомість 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. Туристичне агентство «Там де Літо», яке спеціалізується на організації відпочинку в екзотичних місцях, замовило у рекламного агентства «Друк Арт» виготовлення дорожнього рекламного щита. Він мав містити назву компанії, логотип та перелік туристичних послуг, що допомогло б залучити нових клієнтів. Після встановлення щита директор туристичного агентства виявив проблему:

- матеріал виявився низької якості, що не відповідає очікуваному стандарту;
- менеджер замінив матеріал без попереднього узгодження із замовником, хоча стверджує, що підписана документація підтверджує узгодженість макета;
- репутаційний ризик для туристичного агентства, оскільки рекламний носій виглядає непривабливо і може відлякувати клієнтів.

Директор «Там де Літо» наполягає на повторному виготовленні щита, але новий менеджер «Друк Арт» не визнає помилки, аргументуючи це погодженими документами. Завдання:

Проградуйте ситуацію відповідно до етапів процесу регулювання:

1. Виявлення проблеми – які ознаки свідчать про наявність конфлікту між замовником і виконавцем?

2. Збір інформації – які документи потрібно перевірити, щоб оцінити ситуацію?

3. Аналіз причин – на якому етапі управління якістю відбулося порушення (узгодження макета, контроль якості, фінальна перевірка)?

4. Вибір варіантів вирішення – які компромісні рішення можуть запропонувати обидві сторони для врегулювання конфлікту?

5. Контроль виконання – які заходи слід вжити, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому?

Додаткове питання: Які наслідки може мати ця ситуація для туристичного агентства з точки зору менеджменту туризму? Як уникнути подібних помилок при роботі з партнерами?

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 терміна «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

Контролювання та регулювання в туристичній компанії "SkyTravel"

Туристична компанія "SkyTravel", що спеціалізується на організації екскурсійних турів по Європі, протягом п'яти років успішно працювала на ринку та мала стабільний попит на свої послуги. Проте за останній рік компанія зіткнулася з серйозними проблемами: рівень задоволеності клієнтів знизився на 30%, кількість повторних бронювань скоротилася, а конкуренти почали випереджати "SkyTravel" за якістю обслуговування.

Аналіз ситуації показав, що основні причини кризи криються у неефективному контролі та регулюванні внутрішніх процесів:

- Відсутність чітких стандартів обслуговування призвела до скарг на якість екскурсійних турів.*
- Недостатній контроль за роботою менеджерів спричинив плутанину з бронюванням та запізненням автобусів.*
- Відсутність системи мотивації призвела до зниження продуктивності персоналу.*

Щоб виправити ситуацію, керівництво компанії розробило комплекс заходів з контролювання та регулювання, а саме:

1. Впровадження CRM-системи (Bitrix24) для контролю бронювань та комунікації з клієнтами.

2. Розробка чітких стандартів обслуговування та проведення навчання для співробітників.

3. Зміна системи мотивації персоналу, включаючи бонуси за якісний сервіс та клієнтські відгуки.

4. Регулярний моніторинг якості послуг через анкети зворотного зв'язку від туристів.

Через 6 місяців після впровадження нових заходів компанія відзначила зростання рівня задоволеності клієнтів на 40%, повернення попередніх клієнтів, а також покращення іміджу компанії на туристичному ринку.

Питання для обговорення по кейсу:

1. Чи достатньо лише контролюючих заходів для відновлення репутації "SkyTravel"?

2. Які методи регулювання можуть застосовувати туристичні компанії для підтримки високого рівня обслуговування?

3. Чи можливе ефективне функціонування туристичного бізнесу без контролюючих механізмів?

4. Які ще фактори можуть впливати на успіх компанії у сфері туризму?

Запитання для самоконтролю по темі:

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.

«Головна причина, через яку людям не вдасться уробити кар'єру погани взаємодія зі своїми колегами, невміння спілкуватися 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 розв'язати».
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) зворотний зв'язок.

Продовжити розгляд теми необхідно з характеристики факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації. Основні з них: фільтрація, вибіркове сприйняття, семантичні бар'єри, поганий зворотний 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.

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) пошуку 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 регулярне інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання. Яка їх мета та завдання? Якими засобами комунікації вони могли б користуватися?*

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

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

Тести четвертого рівня:

21. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують 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. Туристична компанія «GlobeTrek», яка спеціалізується на міжнародних подорожах, уклала угоду з новими партнерами в Японії для організації унікальних екскурсій. Менеджер українського офісу надіслав інструкції англійською мовою, описуючи очікуваний рівень сервісу, умови трансферу та стандарти обслуговування туристів. Через тиждень компанія отримала скарги від перших клієнтів:

-вони чекали на трансфер 40 хвилин, хоча в інструкціях було зазначено "just in time" (що японські партнери сприйняли як "гнучкий час прибуття", а не точний графік);

деяких готелях клієнти отримали кімнати з традиційними татамі, хоча вони замовляли номери з ліжками – японські партнери неправильно зрозуміли запит на "comfortable European-style room";

один з клієнтів замовив "light meal", очікуючи легкий перекус, а отримав повноцінний обід, оскільки партнерська компанія інтерпретувала цей термін як "меню з низькокалорійними стравами".

Завдання: проаналізуйте ситуацію та визначте, як семантичні проблеми вплинули на роботу компанії:

1. Які комунікаційні бар'єри виникли між туристичним агентством та японськими партнерами?

2. Як неправильна інтерпретація слів (семантика) вплинула на якість туристичних послуг?

3. Які методи комунікації можна використати, щоб уникати подібних ситуацій у міжнародному туризмі?

4. Які цифрові або мовні інструменти (автоматичні перекладачі, глосарії термінів, стандартизовані документи) можуть допомогти у таких випадках?

Додаткове завдання: розробіть короткий етичний кодекс комунікації для міжнародних партнерів туристичної компанії, щоб забезпечити чіткість у спілкуванні та уникати семантичних непорозумінь.

23. Туристична компанія «SunWay Travel» організовує ексклюзивні пляжні відпочинки та VIP-тури. За два дні до відправлення групи клієнтів до Балі компанія отримала важливе повідомлення від місцевого партнера про зміну готелю через перевантаження основного комплексу. Менеджер із бронювання отримав лист, але не передав інформацію відділу супроводу клієнтів, оскільки вважав, що це не критично.

У день прибуття туристи виявили, що їх поселили в інший готель, і почали масово скаржитися. Дехто вимагав компенсацію, дехто – повернення коштів. Це викликало репутаційний ризик для компанії, і керівництво зіткнулося з кризовою ситуацією. Завдання:

Проаналізуйте ситуацію з погляду комунікацій у менеджменті та визначте помилки у процесі передачі інформації:

1. На якому етапі комунікації сталася проблема?

2. Які наслідки мала неправильна передача інформації для компанії?

3. Які механізми комунікації можна запровадити в компанії, щоб уникати подібних ситуацій у майбутньому?

4. Як туристична компанія може врегулювати ситуацію та відновити довіру клієнтів?

Додатковий виклик: запропонуйте цифрові інструменти та комунікаційні технології, які допоможуть удосконалити інформаційний обмін між відділами компанії.

24. Яка з гіпотез походження мови та інших систем людської комунікації здається Вам найбільш правдоподібною? Наведіть аргументи на користь різноманітних теорій виникнення мови (теорія соціального договору, теорія звуконаслідування, трудова теорія, божественна теорія тощо).

25. Туристичне агентство «SkyTravel» активно працює на ринку індивідуальних та корпоративних подорожей. Останнім часом компанія помітила значне зниження кількості клієнтів, хоча маркетинговий відділ регулярно проводить рекламні кампанії, а менеджери активно пропонують тури постійним клієнтам.

Директор компанії вирішив провести аналіз комунікаційних процесів і виявив декілька проблем: менеджери відділу продажів не отримують актуальну інформацію про знижки та спеціальні пропозиції, тому не можуть правильно інформувати клієнтів;

- відділ маркетингу проводить рекламні кампанії, але не аналізує їхню ефективність та не враховує зворотний зв'язок від клієнтів;

- CRM-система працює із затримками, що ускладнює оперативний доступ до інформації про попередні замовлення клієнтів;

- відділ підтримки клієнтів не отримує від продавників оновленої інформації про зміни в маршрутах, що викликає плутанину у спілкуванні з туристами. Завдання:

Проаналізуйте ситуацію та визначте, які комунікаційні проблеми вплинули на ефективність роботи компанії:

1. Які бар'єри комунікації виникли між відділами компанії?
2. Як покращити комунікаційну взаємодію всередині організації, щоб уникнути подібних проблем у майбутньому?

3. Які сучасні інструменти (CRM-системи, чат-боти, внутрішні корпоративні платформи) можна впровадити для покращення інформаційного обміну?

4. Як компанія може відновити довіру клієнтів після серії невдалих комунікацій?

- 5.

Додатковий виклик: розробіть короткий план антикризових комунікацій для туристичної компанії, щоб ефективно взаємодіяти з клієнтами та запобігати негативному впливу на репутацію.

Навчальна гра «Ерудит»

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

І 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 відображати 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 із 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, настроїв 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

насправді 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 2024 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, вклала 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 кейсу:

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?

Запитання для самоконтролю по темі

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.

*«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:

- охарактеризувати 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 приходить 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 застосо-

увати 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 конкретним 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: трансакційні; 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.

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 видатні, 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», «приспособлення», «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. *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.*

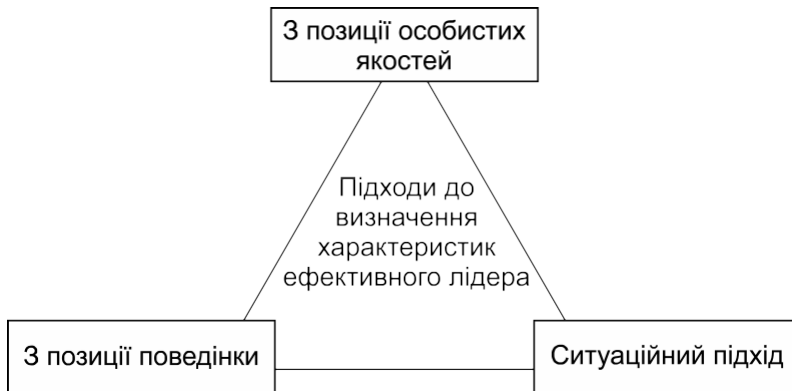
19. *Чи можна так вважати, що лідерство – це процес психологічного впливу однієї людини на іншу? Відповідь обґрунтуйте.*

20. *«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).

Тести четвертого рівня:

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



22. 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 наведенням прикладу фахового спрямування.

23. Туристична компанія «Adventure Horizon» спеціалізується на організації екстремальних турів та активного відпочинку: походи в гори, сафарі, дайвінг, експедиції у важкодоступні місця. У компанії працюють досвідчені гіді та менеджери, які забезпечують безпеку й комфорт для туристів. Однак останнім часом колектив почав втрачати мотивацію, спостерігається зниження продуктивності та часті конфлікти серед працівників. Причини ситуації:

новий керівник компанії, якого призначили пів року тому, суворо контролює всі процеси, вимагає звітності за кожен крок і карає за помилки, але не підтримує ініціативу співробітників;

гіді скаржаться, що втратили творчий підхід до роботи, оскільки всі маршрути та рішення затверджуються лише керівником;

досвідчені співробітники почали шукати роботу в конкурентних компаніях, де цінують креативність і самостійність у прийнятті рішень.

Ситуація досягає критичної точки, і власник компанії починає розмірковувати:

– Чи потрібна компанії жорстка дисципліна, чи варто надати працівникам більше свободи?

– Чи повинен керівник бути авторитарним лідером, чи краще діяти як натхненник і мотиватор?

Завдання: проаналізуйте ситуацію з точки зору керівництва та лідерства:

1. Чи можна назвати цього керівника лідером, чи він лише адміністратор? Чому?

2. Який стиль керівництва використовується у цій ситуації?

3. Як зміна стилю лідерства може вплинути на продуктивність команди?

4. Які методи мотивації та управління персоналом можна застосувати, щоб знову залучити співробітників і зберегти

найкращих фахівців?

Додатковий виклик: розробіть стратегію змін у стилі керівництва для туристичної компанії, яка допоможе створити ефективну та натхненну команду.

24. Дві туристичні компанії – «Навколо світу» та «Все для вас» – займаються організацією ексклюзивних подорожей та корпоративних турів. Попри успішну діяльність, стилі керівництва у цих компаніях суттєво відрізняються, що впливає на мотивацію співробітників та ефективність роботи. Компанія «Навколо світу»

Керівник Олександр Сергійович прагне підтримувати баланс між інтересами працівників і виробничими завданнями: заохочує творчий підхід та інноваційні рішення;

преміює ініціативних співробітників;

залишається привітним і ввічливим, але суворо контролює виконання наказів;

готовий карати за помилки, через що працівники ставляться до нього з недовірою. Компанія «Все для вас» Керівник Олексій Анатолійович підтримує жорстку дисципліну та строгий контроль:

підлеглі зобов'язані чітко виконувати свої обов'язки без будь-яких відхилень;

ініціативу не вітають, що змушує творчих працівників залишати компанію;

цілі організації – понад усе, особисті інтереси колективу не враховуються;

працівники відчують напругу, але беруть приклад із керівника, який сам бездоганно виконує свої обов'язки.

Завдання: проаналізуйте ситуацію та визначте стилі керівництва в обох компаніях:

1. Які стилі управління використовують Олександр Сергійович та Олексій Анатолійович?

2. Які переваги та недоліки має кожен підхід?

3. Як стиль керівництва впливає на робочу атмосферу, мотивацію працівників та ефективність бізнесу?

4. Який стиль управління є оптимальним для туристичної компанії, яка прагне залучати інноваційних і креативних працівників?

Додатковий виклик: запропонуйте оптимальну модель керівництва для туристичної компанії, яка хоче досягти високої продуктивності та водночас підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

25. Співробітник Міністерства міжнародного співробітництва регулярно бере участь у засіданнях робочих груп ООН, відвідуючи Китай, Африку та європейські країни. Для польотів у відрядження він часто користується послугами туристичної компанії «GlobalFly», яка забезпечує бронювання квитків та організацію поїздок.

Одного дня компанія запрошує посадовця на урочисте відкриття нового авіарейсу до Мадрида. У запрошенні зазначено:

- квитки в обидва кінці у бізнес-класі;
- проживання у п'ятизірковому готелі;
- вечеря та прийом у концертному залі Мадрида;
- повне покриття витрат туристичною фірмою.

Співробітник стикається з моральною та професійною дилемою:

З одного боку, він не укладав жодних офіційних контрактів з туристичною компанією та не зобов'язаний приймати запрошення.

З іншого боку, його особисті зв'язки з компанією можуть поставити під сумнів неупередженість у прийнятті рішень, особливо якщо компанія планує отримати державні замовлення. Якщо він прийме запрошення, це може виглядати як конфлікт інтересів і зашкодити його репутації як лідера та представника державної структури.

Завдання: оцініть ситуацію з точки зору керівництва та лідерства:

1. Чи можна вважати цю ситуацію конфліктом інтересів? Чому?

2. Які етичні принципи лідерства повинен враховувати посадовець, приймаючи рішення?

3. Як його вибір може вплинути на імідж міністерства та довіру громадськості?

4. Які альтернативні варіанти дій він може обрати, щоб уникнути ризиків?

Додатковий виклик: розробіть кодекс етичної поведінки лідера, який займає управлінську посаду, та визначте правила щодо взаємодії з комерційними структурами у таких випадках.

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). 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 підгрупі 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

Лідерство та ефективне керівництво в туристичній компанії "Adventure Travel"

Компанія "Adventure Travel", яка організовує пригодницькі тури в Карпати, протягом кількох років успішно розвивалася, але останнім часом почала втрачати клієнтів. Проблема полягала в тому, що колектив компанії став менш згуртованим, рівень мотивації працівників знизився, а менеджери втрачали ініціативу. Основна причина – авторитарний стиль управління генерального директора, який ухвалював усі рішення самотійно, не залучаючи команду до обговорення.

Одного разу компанія отримала велике корпоративне замовлення від міжнародного клієнта на організацію групового туру для 50 осіб. Через неузгодженість між відділами, відсутність командної роботи та ініціативи персоналу виникла загроза зриву туру.

Розуміючи критичність ситуації, директор вирішив змінити підхід до управління:

1. Делегував частину відповідальності керівникам відділів, дозволивши їм самостійно ухвалювати рішення у своїх сферах.

2. Залучив команду до обговорення стратегії туру, давши можливість кожному запропонувати ідеї та шляхи розв'язання проблем.

3. Впровадив елементи трансформаційного лідерства, мотивуючи персонал працювати на результат через спільну мету.

4. Підвищив рівень комунікації, запровадивши регулярні зустрічі з обговоренням проблем та досягнень.

Результатом стало успішне проведення туру, поліпшення взаємодії в команді та підвищення продуктивності персоналу на 30%. Надалі компанія зберегла цей стиль управління, що сприяло зростанню ефективності роботи та задоволеності клієнтів.

Питання для обговорення кейсу

1. Які переваги має демократичний стиль керівництва у туристичному бізнесі?

2. Як трансформаційне лідерство впливає на ефективність команди?

3. Чи можливе успішне управління туристичною компанією без залучення персоналу до ухвалення рішень?

4. Як балансувати між авторитарним і демократичним стилем керівництва?

Запитання для самоконтролю по темі

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 ситуативного лідерства.

4. Охарактеризуйте якості сучасного менеджера.

«Ваш добробут залежить від ваших власних рішень».
Джон Д. Рокфеллер

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теоретичні питання

1. Сутність, критерії й показники ефективності в менеджменту.
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, належать:

- 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 зупинитися 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 зупинитися 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 орієнтується 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.

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 відображає...*

а) ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації;

б) якість побудови організації, її системи управління;

в) 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 = ефект (результат) / витрати управлінської праці;

б) E_y = ефект (результат) / сумарні річні витрати на управління; в)

E_y = прибутковість праці працівників / витрати управлінської праці;

г) E_y = ефект (результат) / 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 цю проблему не буде розв'язано».

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

10. Про яку категорію йде мова? «Довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання 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 процесах 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, наведіть приклад використання.

19. Туроператор фірми «Там де літо» у 2024 році затратив на рекламу туристичних путівок до Чехії 200400 грн. Дохід, що отриманий від продажу турів у 2024 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. У чому полягає комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями? Дайте розгорнуту відповідь.

Тести четвертого рівня:

21. 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.

22.Туристична компанія «TravelPro» спеціалізується на організації екскурсійних та корпоративних турів. Перші кілька років компанія демонструвала високі темпи зростання, але останнім часом ефективність її роботи суттєво знизилася. Керівництво почало аналізувати ситуацію та виявило кілька проблем:

зростання витрат – логістика та готельні послуги подорожчали, а ціни на тури залишилися незмінними;

зниження продуктивності персоналу – менеджери перевантажені рутинною роботою, через що страждає якість обслуговування клієнтів;

втрата частини клієнтів – конкуренти впроваджують нові технології (онлайн-консультації, чат-боти, мобільні додатки), а «TravelPro» працює за старими методами;

проблеми у внутрішніх комунікаціях – між відділами відсутня чітка взаємодія, що призводить до плутанини та невиконання термінів.

Власники компанії зібрали кризовий комітет і доручили менеджерам розробити стратегію підвищення ефективності.

Завдання: проаналізуйте ситуацію та запропонуйте рішення для підвищення ефективності менеджменту компанії «TravelPro»:

1. Які фактори впливають на ефективність роботи туристичної компанії?

2. Які управлінські методи та інструменти можна застосувати для оптимізації витрат і підвищення продуктивності персоналу?

3. Яку роль у підвищенні ефективності можуть відіграти сучасні технології (автоматизація бронювання, CRM-системи, аналіз даних про клієнтів)?

4. Як удосконалити внутрішні комунікації у компанії, щоб підвищити якість обслуговування клієнтів?

Додатковий виклик: розробіть покроковий план трансформації компанії, який допоможе зменшити витрати, покращити якість послуг та залучити нових клієнтів.

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

22. 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.

23. 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 $\frac{3}{4}$ цієї величини і буде наявним протягом двох років.

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

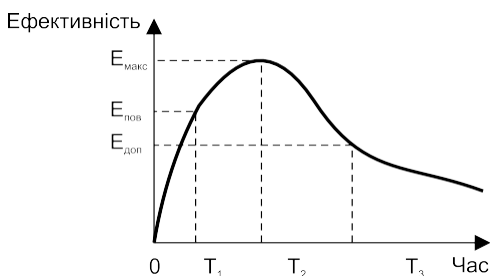
Навчальна гра «Хто перший»

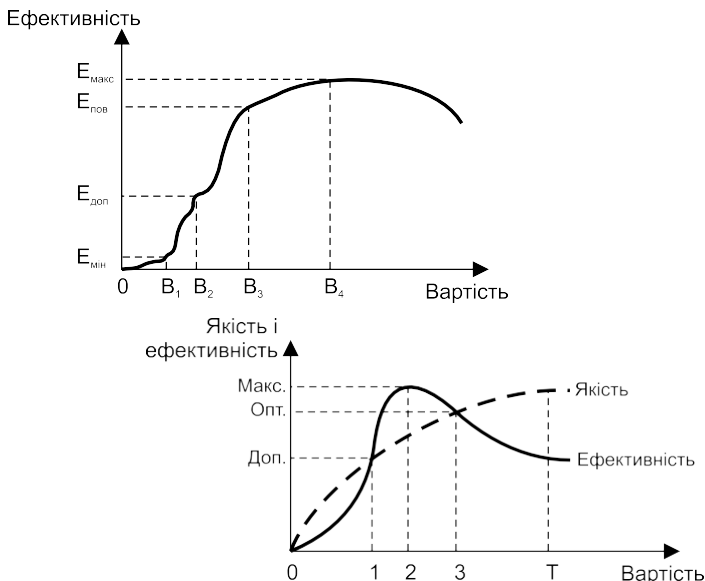
Методичні вказівки до виконання завдань гри: Гра складається з трьох етапів. На початку гри формується дві команди, обирається капітан. Виграє та команда, яка набере більшу кількість балів.

I раунд. «Ерудит». Студенти діляться на дві команди. Координатор задає почергово питання для кожної команди. Студенти повинні дати повну відповідь на питання. Якщо команда дає неправильну 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. У контексті цього 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
ТОВ «Дм Тур Сервіс»

ТО ТОВ «ДМ Тур сервіс» заснований у березні 2010 року і досі 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	Різноманітний вибір гірськолижних курортів світу, автобусних турів, круїзів та шопінг-турів.
6	Широкий спектр екскурсійних турів та одноденних екскурсій у будь-яку країну, зокрема й 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 2022–2024 роки

Показники	Один. вимір.	Роки		
		2022	2023	2024
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 2022–2024 років.

Питання для обговорення кейсу

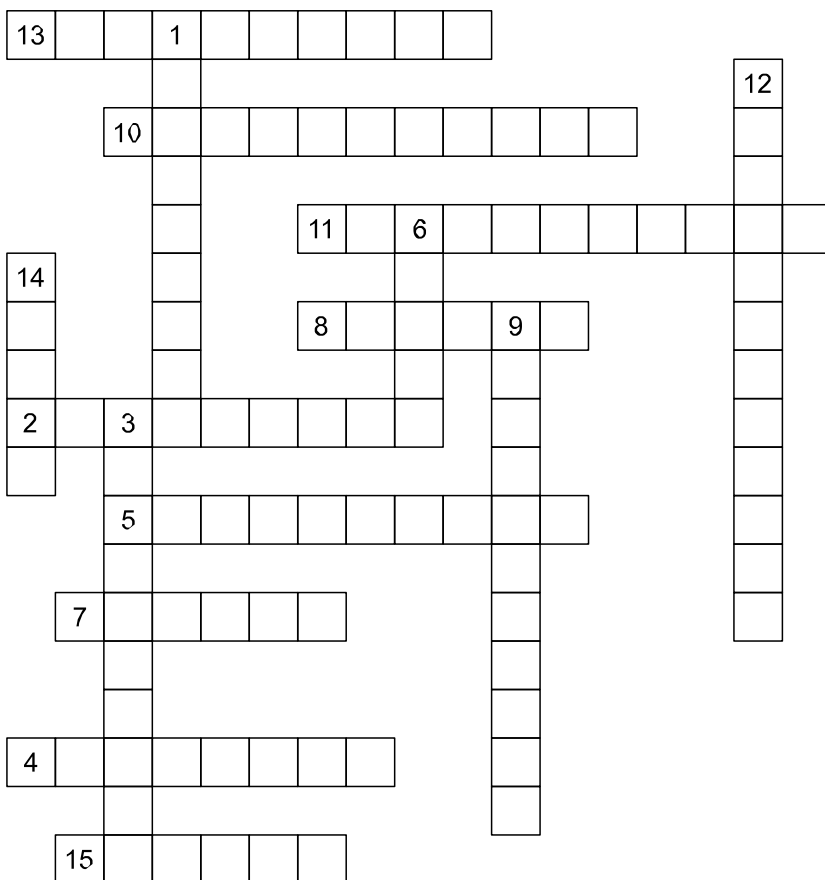
1. Використовуючи інформацію, відображену в таблицях 1 та 2, а також додатку А, визначте показники оцінки ефективності діяльності: темп зростання / зниження загальних результатів діяльності.
2. З'ясуйте причини загальних тенденцій протягом 2022–2024 років.

Запитання для самоконтролю по темі

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.

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 плановірною 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

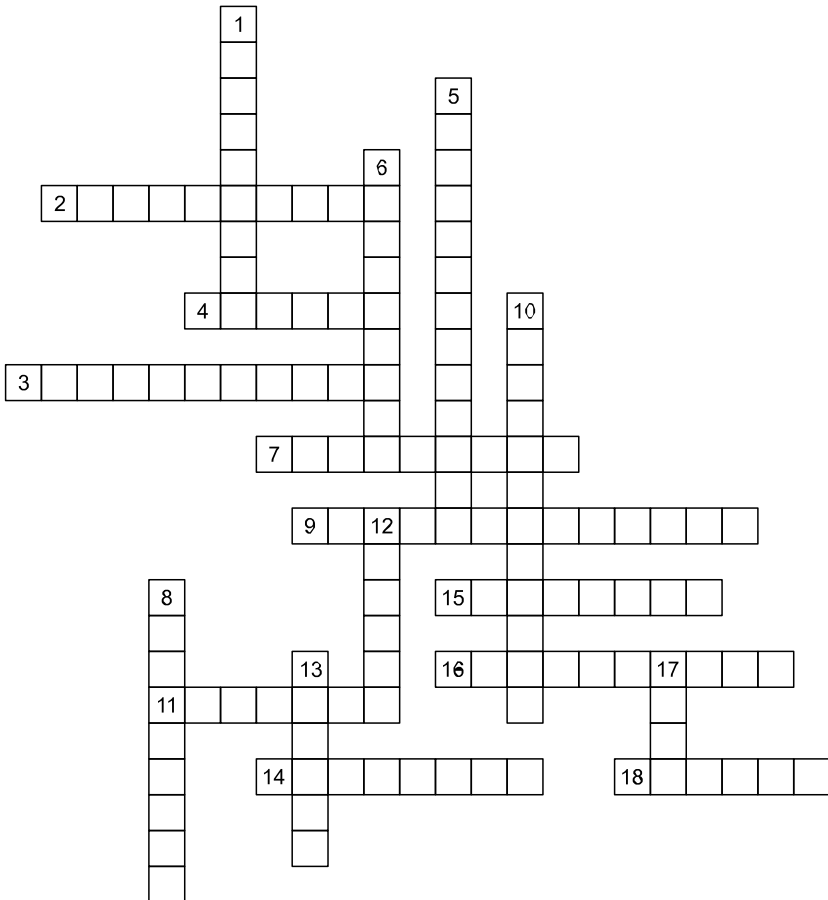
6. Як називається чітко виражена причина існування, мета функціонування організації?

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 відбувся 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 дала 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 pp. 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. Хто створив «теорії управління Х і У»?

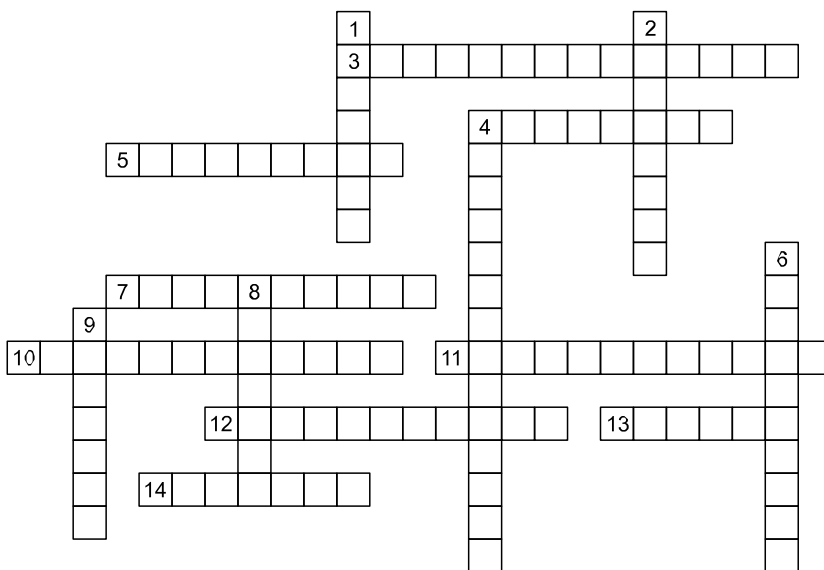
10. Як називалась П'ята управлінська революція в кінці XIX – на початку XX ст.

12. Одна із засновниць та основоположниць «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.

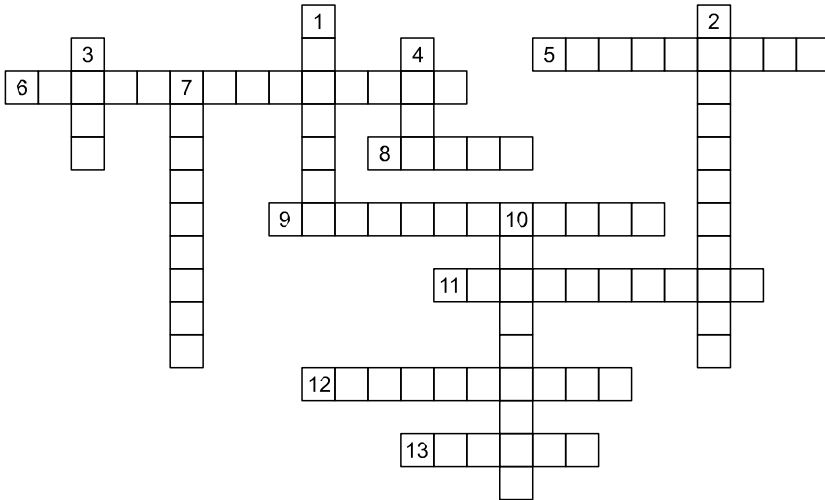
13. Особа, яка приймає управлінські рішення.

14. 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



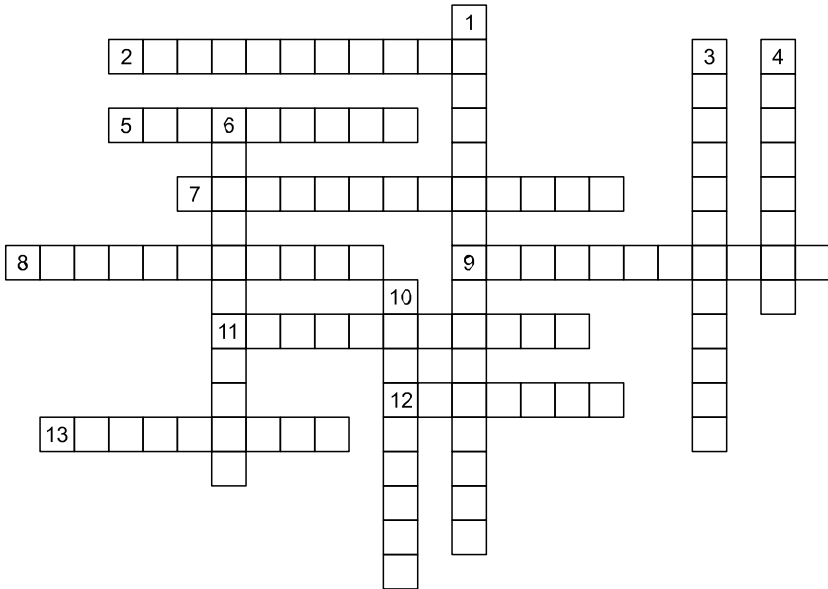
По горизонталі:

5. Як інакше називається інтерактивне планування?
6. Як називається стратегія, що передбачає випуск товарів, які не мають прямого зв'язку до тих, із тими 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 зворотного 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. Назва напряму 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. 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. Назва передачі знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.
11. Тип структури організації, для якої характерні відносно низька норма управління і відносно велика кількість рівнів ієрархії.
12. Повноваження, які передаються із суворою ієрархією від керівника до підлеглого.
13. Тип структури управління організаціями із широкою номенклатурою спектра послуг.

По вертикалі:

1. Як називається зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання?

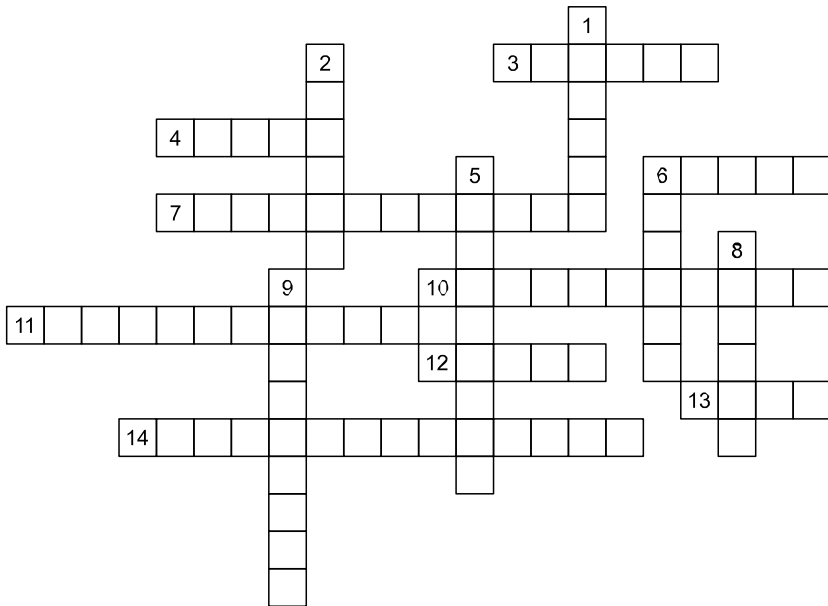
2. Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

4. Структура управління організацією, за якої члени проєктної групи підпорядковані як керівнику проєкту, 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 змушує людину до здійснення певних дій або поводити себе певним чином.

7. Застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на її зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

10. Засновник теорії трьох потреб, який наголошує на потребах вищого рівня.

11. Теорія Герцберга, розроблена в другій половині 40-х років ХХ ст. (побудована на результатах соціологічного опитування широкого загалу інженерно-технічного персоналу).

14. Реалізована мета.

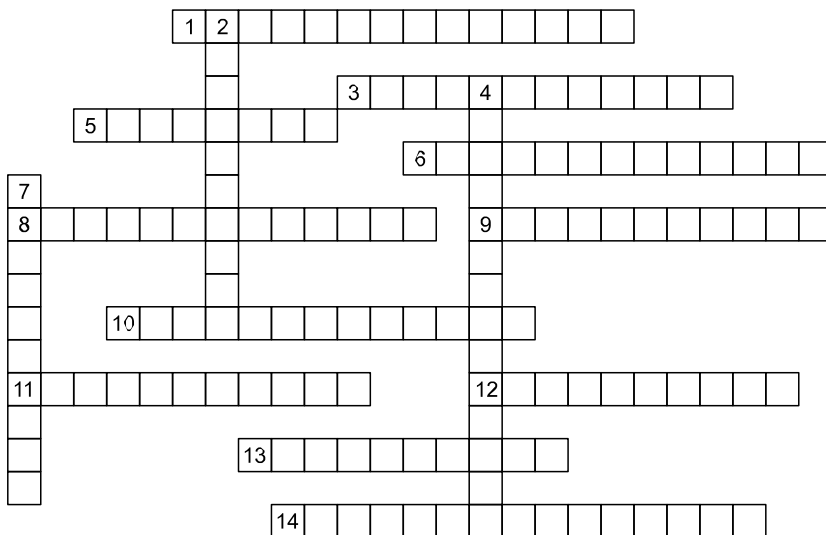
13. Автор події, в якій стверджується, що наявність активної

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 спонукання 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 ранжуються на 5 рівнів.
7. Різновид зовнішніх винагород, що додається до заробітної плати.
12. Автор теорії Х і У.

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 у 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.

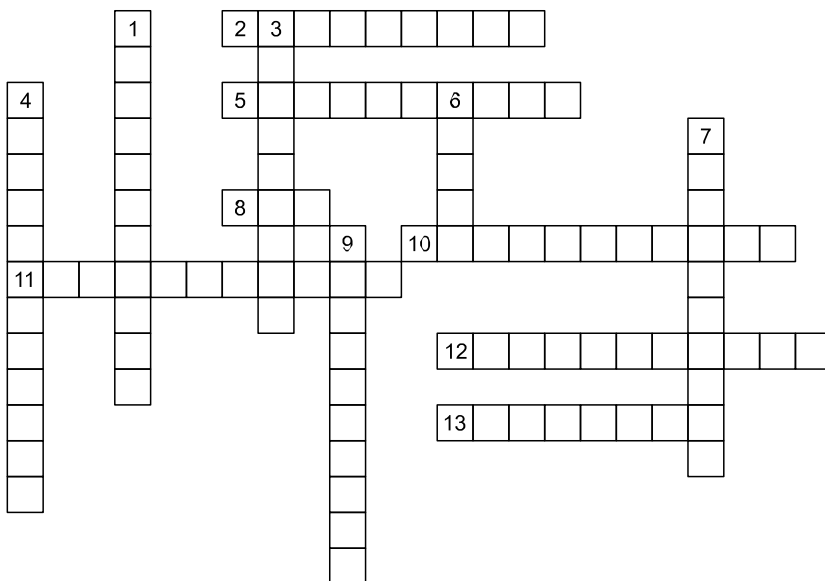
По вертикалі:

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 приймає.

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?

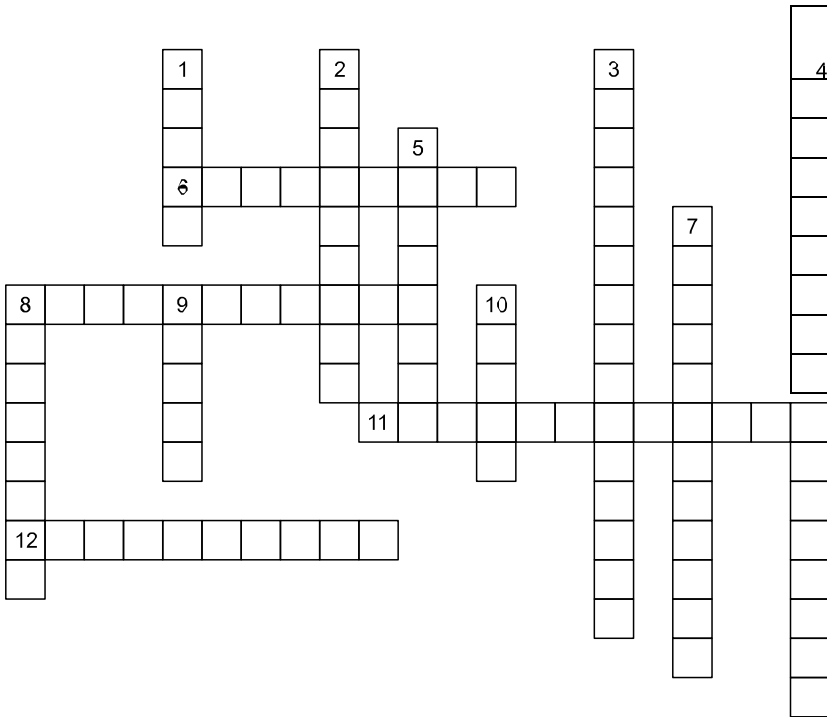
12. Обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей.

13. 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 способом 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.

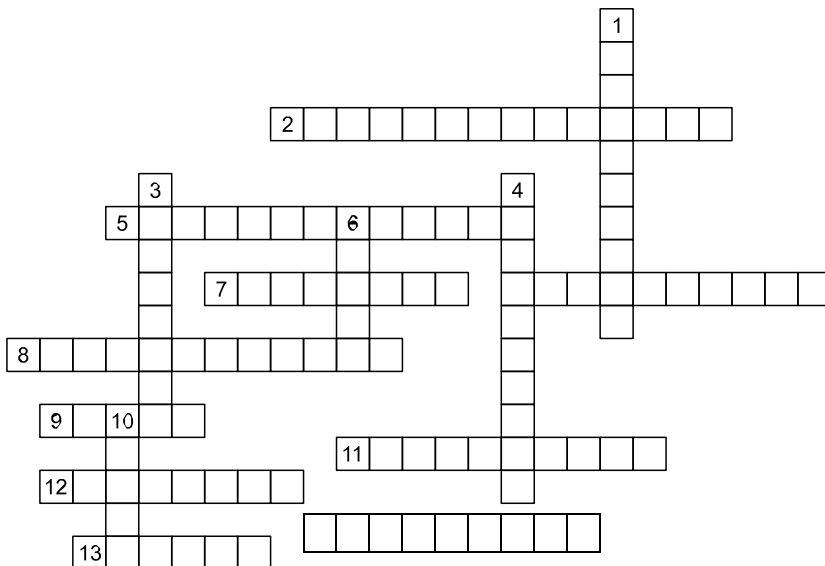
11. Тип лідерів, що мотивують людей до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень

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 із 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 й 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.

Інновації — 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, зокрема й 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

Основна література

1. Антохов А.А., Клевчлік Л.Л. Самоменеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. с. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3682>
2. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Основи менеджменту: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнесадміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193>.
4. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
5. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
6. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>
7. Михаліцька Н. Я. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292>
8. Бізнес-менеджмент і адміністрування. Опорний конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», за освітньою програмою

«Менеджмент і бізнесадміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Електронні текстові дані (1 файл: 26,7 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 383 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50021>.

9. Підгірна В.Н. Менеджмент: тренінговий курс : навчальний практикум. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2019. 160 с. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3233>

10. Менеджмент туристичної індустрії: практикум / уклад.: Руденко В.П., Підгірна В.Н., Наконечний К.П., Бучко Ж.І. та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2023. 384 с.

11. Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2019. 504 с. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3263>

12. Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича 2021. 142 с. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/1177>

13. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Горбовий А. Ю. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич ; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

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

15. Вступ до спеціальності: методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти освітнього рівня «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент» / І. С. Крамаренко, І. І. Надточій, Є. Ю. Маркова. Миколаїв : НУК, 2024. 13 с.

Додаткова література

16. Pidgirna V. N. Filipchuk N. (2020). Development of the tourist services market in Ukraine under conditions of transformation changer. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. Year XIII, vol. 30, no. 2 supplement. 2020. P.794-800. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3234>
17. Підгірна В.Н., Данілова О.М. Характеристика системи менеджменту туристичної індустрії на сучасному етапі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 31(70). 1. 2020. С. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-11>.
18. Підгірна В. Н., Філіпчук Н. В. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичного ринку України. *Науковий вісник Чернівецького університету : збірник наукових праць*. Серія: Географія. Чернівці: ЧНУ, 2020. Вип. 824. С.73-77. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4625>
19. Семендяк, В. (2022). Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*, (41). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53>
20. Якимова, Н., Марценюк, О., & Кременський, В. (2022). Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*, (41). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57>
21. Бурка В.Й., Паламарюк М.Ю., Підгірна В.Н. Економічна ефективність ІТ-проектів в інформаційному менеджменті та методи її оцінки. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/71-2023> http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/49.pdf
22. Підгірна, В. Н., Паламарюк, М. Ю., & Бойчук, Н. А. (2021). Менеджмент конкурентних переваг ринку туристичних послуг України. *Економічний простір*, (174), 43-49. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174->
23. Підгірна В.Н., Паламарюк М.Ю., Ячнюк М.О. (2023) Менеджмент туристичної індустрії Вінницької області. *Інфраструктура ринку*. Випуск 75. С. 44-50. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/10.pdf

Посилання на інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт бази українського законодавства в Інтернет.
URL : www.lawukraine.com.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL :
www.ukrstat.gov.ua.
3. Офіційний сайт електронної бібліотеки. URL : www.lib.com.ua.
4. Офіційний сайт інституту економічних досліджень і політичних
консультацій. URL : www.ier.kiev.ua.
5. Офіційний сайт Львівської електронної бібліотеки ім. В.
Стефаника. URL : www.lsl.lviv.ua.
6. Офіційний сайт Національного інституту стратегічного
дослідження при Президентові УКРАЇНИ. URL :
<http://www.niss.gov.ua/articles/245/>
7. Офіційний сайт національної бібліотеки України ім. В.І.
Вернадського. URL : www.nbuv.gov.ua.
8. Офіційний сайт урядового порталу Кабінету Міністрів України.
URL : www.kmu.gov.ua

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ALL INCLUSIV TRAVEL»

Туристичне агентство «All Inclusiv Travel» засновано 17 вересня 2014 року з метою підвищення обслуговування населення регіону в сфері туристичних послуг. Туристична фірма «All Inclusiv Travel» знаходиться 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 Inclusiv 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 Inclusiv Travel» одержує винагороду в розмірі від 7 до 10% від реалізованого туру.

Диверсифікований асортимент послуг туристичної агенції «All Inclusiv Travel»

Послуги	Характеристика
1. Екскурсійні тури	Широкий спектр екскурсійних турів та одноденних екскурсій в будь-яку країну, зокрема 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, авіаперевезення 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 (зокрема 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, є 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 Inclusiv Travel» сформована досвідом і часом, оскільки до кожного замовлення існує індивідуальний підхід, який залежить від кваліфікації та майстерності персоналу.

Туристичною фірмою «All Inclusiv Travel» за період 2023-2024 роки в сфері туризму надано послуги 3934 туристам.

Розподіл громадян України по країнах відправлення за 2023–2024 роки

Назва країни	Роки	
	2023	2024
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 користувалися найбільшою популярністю, за результатами 2024 року можна отримати використовуючи матеріал таблиці.

Характеристика екскурсійних турів за результатами 2024 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).

Навчальне видання

Валентина Никифорівна **Підгірна**

МЕНЕДЖМЕНТ: ТРЕНІНГОВИЙ КУРС

Навчальний практикум

Літературний редактор

О. В. Колодій

Технічний редактор
та дизайн обкладинки

О.М. Кудрінська

Підписано до друку 24.03.2025. Формат 60 x 84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 9,6.
Обл. вид. арк. 10,4. Зам. Н-024.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету
58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.