

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

Кафедра менеджменту у виробничій сфері

ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ
з дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ”

Тернопіль 2018

Практичні ситуації та завдання з дисципліни “Менеджмент” для студентів для студентів спеціальностей 051 “Економіка”, 071 “Облік і оподаткування”, 072 “Фінанси, банківська справа та страхування”, 075 “Маркетинг”, 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”. – Тернопіль: ТНТУ, 2018. – 38 с.

Укладач: к.е.н., доц. Кужда Т. І.

Рецензент: к.е.н., доц. Мосій О. Б.

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері. Протокол №10 від 7.03.2018 р.

ЗМІСТ

Практичні ситуації та завдання до теми “Поняття і сутність менеджменту”

Практичні ситуації та завдання до теми “Організації як об’єкти управління”

Практичні ситуації та завдання до теми “Планування як загальна функція менеджменту”

Практичні ситуації та завдання до теми “Організація взаємодії як загальна функція менеджменту”

Практичні ситуації та завдання до теми “Мотивація як загальна функція менеджменту ”

Практичні ситуації та завдання до теми “Контроль як загальна функція менеджменту”

Практичні ситуації та завдання до теми “Методи менеджменту”

Практичні ситуації та завдання до теми “Комунікації в менеджменті”

Практичні ситуації та завдання до теми “Управлінські рішення в менеджменті”

Практичні ситуації та завдання до теми “Управління конфліктами, стресами та перемінами в організації”

Практичні ситуації та завдання до теми “Керівництво та лідерство в організації”

Практичні ситуації та завдання до теми “Ефективність управління”

Практичні ситуації та завдання до теми “Поняття і сутність менеджменту”

Завдання 1

Будівельна організація “БудТрест” займається зведенням та введенням в експлуатацію будівельних об’єктів і потужностей, виконанням всього комплексу монтажних-будівельних робіт з дотриманням показників якості та своєчасності.

Для виконання завдань нормального функціонування трест, як і будь-яка з організацій, зобов’язаний мати у власному складі ряд підрозділів. Вони відносяться до основного виробництва, тобто виконання будівельно-монтажних робіт, а також підсобного, що стосується виготовлення напівфабрикатів і тим, що обслуговують головні робочі потреби. В даному випадку йдеться про транспорт, постачання і т.п. Сполучною ланкою між структурними ланками організації служить головний з її органів – система управління.

Апарат управління ділиться на менеджерів вищої ланки, середньої та нижчої ланок управління. Керівними особами в організації є:

- начальник будівельно-монтажного відділу;
- старший виконроб;
- головний інженер – 1-й заступник директора;
- головний економіст;
- головний директор;
- старший бригадир;
- начальник відділу матеріально-технічного постачання;
- заступник директора з адміністративних та соціальних питань;
- начальник планового відділу;
- старший диспетчер;
- начальник відділу маркетингу;
- начальник кошторисно-договірного відділу;
- головний геодезист;
- начальник оперативно-диспетчерського відділу;
- начальник відділу охорони праці;
- начальник відділу контролю якості;
- начальник юридичного відділу;
- головний бухгалтер – 2-й заступник директора;
- завідувач складу;
- начальник відділу організації праці та зарплати;
- начальник відділу виробничо-технологічної комплектації;
- старший майстер;
- начальник відділу кадрів та соціального розвитку;
- начальник адміністративно-господарського відділу;
- начальник будівельно-монтажної ділянки.

Завдання:**1. Розмістити керівних осіб будівельної організації “БудТрест” згідно рівнів управління.**

Рівні управління	Представники рівнів управління
Інституційний рівень	
Управлінський рівень	
Технічний рівень	

В таблиці наведені функції керівних осіб будівельної організації.

Завдання:**2. Визначити, які функції (види діяльності) характерні для посадових осіб будівельної організації.**

Керівна особа	Функції
1	2
	Здійснює розробку і підготовку робочих завдань, формує нормативну базу з організації праці, веде всю звітність за витратами робочого часу і трудових ресурсів
	Здійснює навчання працівників грамотним способам здійснення будівельних робіт, проведення інструктажу, контроль за дотриманням норм безпеки
	Здійснює розробку як річних, так і оперативно-виробничих планів діяльності конкретних підрозділів будівельної організації
	Складає звітність фінансово-економічного характеру і проводить аналіз усієї діяльності організації у виробничо-господарському плані
	Розробляє проекти поточних, річних планів потреби організації в сировині і будівельних матеріалах, забезпечує будівельне виробництво всіма видами матеріальних ресурсів
	Здійснює інженерно-технічне керівництво діяльністю будівельної організації, визначає технічну політику і перспективи розвитку індустріалізації та спеціалізації будівельного виробництва, удосконалення його технології, сприяє підвищенню рівня інженерної підготовки й організації виробництва, поліпшенню якості робіт

1	2
	Представляє організацію в контактах зі сторонніми юридичними та фізичними особами, розпоряджається його коштами і майном, має право укладення договорів, видачі довіреностей і відкриття банківських рахунків від імені підприємства
	Розробляє проекти будівельно-монтажних робіт, що включають в себе безліч складових – від технологічних карт і документів, що стосуються якості будівельно-монтажних робіт, до календарних планів з детальним графіком організації будівельного процесу
	Керує виконавцями будівельних робіт, забезпечує виконання завдань із введення об'єктів в експлуатацію у встановлені терміни, забезпечує дотримання технології виробництва, веде облік виконаних робіт, бере участь у здачі об'єктів в експлуатацію
	Здійснює керівництво будівельною бригадою, встановлює завдання за обсягами будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, контролює їх виконання
	Керує підготовкою й оформленням контрактів (договорів) з капітального будівництва із замовниками, субпідрядними та іншими організаціями, забезпечує перевірку й узгодження кошторисної документації, що передається замовником, цін, калькуляцій вартості матеріалів, транспортних схем
	Організовує і координує роботи з геодезичного забезпечення будівництва, забезпечує застосування ефективних методів і засобів вимірювань та контролю, дотримання вимог нормативних і нормативно-технічних документів з геодезичного забезпечення
	Забезпечує господарське обслуговування і належний стан згідно з правилами та нормами санітарії та пожежної безпеки будівель і приміщень, підрозділів адміністрації
	Організовує будівельно-монтажні роботи на об'єкті, здійснює контроль та виконання планів будівництва, відповідності обсягів виконання робіт та контроль термінів і якості виконання будівельно-монтажних робіт
	Керує діяльністю майстрів у процесі здійснення будівельно-монтажних робіт та забезпечує виконання в установлені строки будівельних завдань
	Забезпечує виконання планів комплектації об'єктів будівництва необхідними матеріально-технічними ресурсами відповідно до проекту виконання робіт, комплектувальними відомостями, лімітно-збірними і технологічними картами комплектації

Завдання 2

Львівська кондитерська фабрика “Світоч” – одне з найстаріших підприємств в кондитерській галузі України, провідний вітчизняний виробник. Співробітники “Світоча” є носіями понадвікових традицій у виробництві шоколаду і шоколадних цукерок. Кондитерська фабрика “Світоч” – підприємство, що динамічно розвивається. Діють лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток та цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоколадних мас. Наприкінці 2009 року на фабриці була введена в експлуатацію нова лінія з виробництва кавових стіків Nescafé. Успішна реалізація цього проекту ознаменувала перехід “Світоч” на якісно новий рівень: від місцевої кондитерської фабрики до регіонального виробничого центру Nestlé у таких напрямках бізнесу як кондитерське виробництво та кава.

Станом на 2015 рік загальна сума інвестицій у виробництво склала 248 млн. грн. У 2014 році частка Nestle на українському ринку солодоців займала 9%, у 2015 році — 10%, а в 2016 — 11,2%.

Апарат управління ділиться на менеджерів вищої ланки, середньої та нижчої ланок управління. Керівними особами в організації є:

- генеральний директор;
- комерційний директор;
- начальник лабораторії з контролю виробництва;
- головний електрик;
- начальник цеху;
- фінансовий директор;
- начальник відділу збуту та маркетингу;
- начальник відділу постачання;
- начальник фірмового магазину;
- головний бухгалтер;
- начальник планово-економічного відділу;
- начальник охорони;
- начальник фасувальної дільниці;
- директор зі стратегічного розвитку;
- начальник відділу кадрів;
- головний інженер з техніки безпеки;
- директор з адміністративно-господарської роботи;
- старший інспектор з контролю якості;
- начальник юридичного відділу;
- завідувач складом;
- головний механік;
- старший дегустатор;
- начальник відділу адміністративно-господарського відділу;
- начальник дільниці з виготовлення вафлів.

Завдання:

1. Розмістити керівних осіб кондитерської фабрики “Світоч” згідно рівнів управління.

Рівні управління	Представники рівнів управління
Інституційний рівень	
Управлінський рівень	
Технічний рівень	

В таблиці наведені функції керівних осіб кондитерської фабрики.

Завдання:

2. Визначити, які функції (види діяльності) характерні для посадових осіб кондитерської фабрики “Світоч”.

Керівна особа	Функції
1	2
	Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю цеху з виготовлення цукерок, забезпечує виконання виробничих завдань, ритмічний випуск продукції високої якості
	Організовує проведення аналізів та інших досліджень з метою забезпечення лабораторного контролю відповідності якості какао тертого, цукрової пудри, какао-масла та іншої сировини чинним стандартам та вимогам харчової безпеки
	Забезпечує додержання законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів, здійснює контроль за відповідністю вимогам законодавства наказів, інструкцій, положень та інших актів правового характеру, які готуються на підприємстві
	Керує роботами комірників, які здійснюють приймання товарно-матеріальних цінностей, що надходять від постачальників, їх зберігання на складі і відпуск, розміщення з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ, полегшення і прискорення пошуку необхідних матеріалів, інвентарю
	Організовує управлінський облік результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій і контролює економне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереження власності підприємства
	Організує і координує роботу та взаємодію всіх керівних осіб та працівників підприємства, спрямовану на одержання, збут та реалізацію кондитерської продукції, зниження витрат обігу та підвищення прибутковості підприємства

1	2
	Керує діяльністю працівників магазину, спрямовану на якісне обслуговування покупців, готує заявки на поставку кондитерської продукції, контролює ритмічність надходження продукції та їх відповідність поданим заявкам
	Забезпечує охорону матеріальних цінностей підприємства та здійснює контроль за ввозом і вивозом готової кондитерської продукції, контроль за роботою встановлених на підприємстві приладів охоронної й пожежної сигналізації
	Забезпечує підтримку справного стану, безаварійну і надійну роботу обслуговуваних пристроїв та електроустаткування, керує електриками, які здійснюють монтаж нових електричних мереж та проводять планово-попереджувальний ремонт
	Перевіряє якість сировини, яка використовуються для виготовлення кондитерської продукції, стан та умови їх зберігання
	Керує технологічним процесом виготовлення вафель з начинками на потоковій механізованій лінії, контролює відповідність співвідношення начинки і листів заданій рецептурі
	Керує господарською діяльністю, забезпечує господарське обслуговування і належний стан згідно з правилами та нормами виробничої санітарії і пожежної безпеки, організовує проведення ремонту приміщень, здійснює контроль за якістю виконання ремонтних робіт
	Організує роботу підлеглих йому служб і структурних підрозділів щодо комерційної діяльності у сферах збуту продукції за договорами постачання, забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення обігу обігових коштів
	Координує роботу підлеглих працівників з фасування кондитерської продукції їх у коробки
	Проводить органолептическую оцінку якості зразків кондитерської продукції на відповідність вимогам, стандартами, технічними умовами, вносить необхідні поправки в рецептуру продукції, проводить оцінку якості інгредієнтів та здійснює оцінку товарного вигляду продукції (зовнішнє оформлення)

Практичні ситуації та завдання до теми “Організації як об’єкти управління”

Ділова ситуація 1 “Формальна група”

Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

А. Автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку.

Б. ЗАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 20 % персоналу у зв’язку зі зміною власника.

В. ТЗОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп’ютерної мережі.

Г. Спільне підприємство, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.

Д. Меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

Е. Об’єднана територіальна громада. Потреба у побудові медичної амбулаторії.

Є. Громадська організація “Клуб ділових людей”. Сприяння розвитку малого бізнесу.

Відповіді:

А.

Б.

В.

Г.

Д.

Е.

Є.

Ділова ситуація 2 “Формальна група”

На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов’язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв’язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:

А. Створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз’яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують

ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Відповіді:

- А.**
- Б.**
- В.**
- Г.**

Практичні ситуації та завдання до теми 3 “Планування як загальна функція менеджменту”

Ділова ситуація “Власна справа”

Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство з надання послуг ландшафтного дизайну. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.
2. Визначте цілі.
3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.
4. Виберіть стратегію розвитку.
5. Вказати, в рамках якої функції менеджменту здійснюються вищеперераховані пункти.

Відповіді:

1. Місія: _____

2. Цілі: _____

3. Фактори внутрішнього середовища:

4. Фактори зовнішнього середовища:

5. Пропонована стратегія:

Практична ситуація

Громадська організація “Клуб ділових людей” – це український бізнес-клуб для керівників та власників малого бізнесу, які мають надійну ділову репутацію та дотримуються власного ділового слова.

ГО “Клуб ділових людей” налічує 1400 учасників (членів), здійснює діяльність на національному рівні (Львів - головний офіс) та проводить понад 500 заходів в рік у різних містах. Громадська організація має 50 офіційних партнерів: UNDP (ПРООН), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Громадська Школа Бізнесу, USAID ЛЕВ, Фонд Східна Європа, Міжнародний Фонд Відродження, Міжнародна організація з міграції (МОМ), Корпус Миру США, GIZ CIM та інші.

Діяльність ведеться уже 8 років (з 2009 року) і “Клуб ділових людей” є найбільшим бізнес-клубом для власників та керівників малого бізнесу в Україні.

ГО “Клуб ділових людей” є неполітичною, нерелігійною, неприбутковою та недержавною громадською організацією, що керується власним Статутом та Етичним кодексом.

ГО “Клуб ділових людей” діє в інтересах малого бізнесу України та має за ціль розбудову країни через вплив на соціальні та економічні процеси в Україні.

Цільова аудиторія Клубу: власники та керівники малого бізнесу, підприємці; керівники підрозділів з не менш як 3-а особами в підпорядкуванні; представники компаній в регіоні та представники сімейного бізнесу; учасником (членом) Клубу не може стати особа, яка не є підприємцем або не здійснює управлінських функцій в бізнесі; представники МЛМ-компаній; особи, які мають за мету просування власних політичних цілей; студенти, які не мають власного стартапу; а також будь-яка особа із сумнівною діловою репутацією.

ГО “Клуб ділових людей” розбудовує малий бізнес в Україні та об’єднує його у великий репутаційний бізнес-клуб, який займає активну позицію у суспільстві та діє.

До кінця 2021 року планується створити велике репутаційне об’єднання малого бізнесу для його розвитку з метою розбудови української держави, а саме: збільшити кількість представництв в Україні до 25 (у кожному обласному центрі); кількість представництв закордоном до 50 (у країнах з ринковою економікою), кількість учасників Клубу до 50 000 осіб.

Завдання:

1. Визнати тип організації.
2. Сформулювати місію організації.
3. Визначити цілі.
4. Визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ГО.
5. Вказати, в рамках якої функції менеджменту здійснюються вищепераховані пункти.

Відповіді:

Тип організації: _____

Місія ГО: _____

Цілі організації: _____

Фактори внутрішнього середовища:

Фактори зовнішнього середовища:

**Практичні ситуації та завдання до теми
“Організація взаємодії як загальна функція менеджменту”**

Завдання 1

В склад організаційної структури будівельної організації “БудТрест” входить ряд підрозділів:

- будівельно-монтажний відділ;
- дирекція;
- будівельні бригади (4 од.);
- відділ матеріально-технічного постачання;
- планово-економічний відділ;
- відділ маркетингу;
- кошторисно-договірний відділ;
- оперативно-диспетчерський відділ;
- відділ охорони праці;
- відділ контролю якості;
- юридичний відділ;
- бухгалтерія;
- склад;
- відділ організації праці та зарплати;
- відділ виробничо-технологічної комплектації;
- відділ кадрів та соціального розвитку;
- відділ адміністративно-господарського;
- будівельно-монтажні дільниці (4 од.).

Відомо, що головному директору, який очолює Дирекцію, підпорядковуються головний інженер, головний економіст та заступник директора з адміністративних та соціальних питань.

Головному інженеру підпорядковуються начальники відділів виробничо-технологічної комплектації, матеріально-технічного постачання, охорони праці, контролю якості та будівельно-монтажного.

Головний економіст має у підпорядкуванні відділи: планово-економічний, організації праці та зарплати, кошторисно-договірний.

Директору з адміністративних та соціальних питань підпорядковуються відділ кадрів та соціального розвитку, адміністративно-господарський відділ та відділ маркетингу.

Начальнику будівельно-монтажного відділу підпорядковуються будівельні бригади, оперативно-диспетчерський відділ, склад та будівельно-монтажні дільниці.

Головний інженер може давати вказівки і для будівельних бригад, оперативно-диспетчерського відділу, складу та будівельно-монтажних дільниць.

Всі інші відділи є в підпорядкуванні головного директора.

Завдання:

1. Побудувати організаційну структуру та визначити її тип.

Завдання 2

В склад організаційної структури кондитерської фабрики “Світоч” входить ряд підрозділів:

- дирекція;
- лабораторія з контролю виробництва;
- виробничі цехи (3 од.);
- відділ збуту та маркетингу;
- відділ постачання;
- фірмові магазини (5 од.);
- планово-економічний відділ;
- відділ охорони;
- фасувальна дільниця;
- відділ кадрів;
- бухгалтерія;
- адміністративно-господарський відділ;
- відділ з контролю якості;
- юридичний відділ;
- склад;
- дільниця з виготовлення вафлів (2 од.).

Відомо, що при головному директору, який очолює Дирекцію, функціонує штаб (служба), яка допомагає вирішувати стратегічні завдання та приймати управлінські рішення. До складу штабу входять головний електрик та головний економіст.

У безпосередньому підпорядкуванні головного директора знаходиться комерційний директор, директор з виробництва та фінансовий директор магазинів.

Директору з виробництва підпорядковуються лабораторія з контролю виробництва, виробничі цехи, фасувальна дільниця та дільниці з виготовлення вафлів.

Комерційний директор дає вказівки таким підрозділам: відділу збуту та маркетингу, відділу постачання, адміністративно-господарському відділу.

Головний бухгалтер керує бухгалтерією та планово-економічним відділом.

Начальник відділу контролю якості підпорядковується головному директору і має право давати вказівки лабораторії з контролю виробництва, складу та фасувальній дільниці.

Фінансовий директор магазинів має у підпорядкуванні такі підрозділи: фірмові магазини.

Решта підрозділів знаходяться у підпорядкуванні головного директора.

Завдання:

1. Побудувати організаційну структуру та визначити її тип.

Практичні ситуації та завдання до теми “Мотивація як загальна функція менеджменту”

Завдання 1

1. Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи.

А. Заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики.

Б. Бухгалтер приватного швейного підприємства.

В. Токар державного автобудівного підприємства.

Г. Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії.

Д. Майстер авторемонтного підприємства.

Е. Майстер-ремонтник будівельної організації.

Є. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.

Відповіді:

А.

Б.

В.

Г.

Д.

Е.

Є.

2. Розрахуйте розмір чистої заробітної плати працівників підприємства, виходячи із нижченаведених умов:

- **економіст** відпрацював 140 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 75 грн./год., відсоток премій – 12%;

- **робітник** виготовив 220 виробів, розцінка за виріб становить 28 грн. за виріб, відсоток надбавок – 5%;

- **охоронець** відпрацював 170 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 58 грн./год., відсоток доплат – 8%;

- **начальник відділу матеріально-технічного постачання** відпрацював 132 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 70 грн./год.;

- **заробіток будівельної бригади** становить 21 тис. грн. за місяць, в бригаді працювало 3 будівельники, частка зарплати першого робітника становить 30%, другого робітника – 42%, третього робітника – 28%.

Податок на доходи фізичних осіб становить 18%, військовий збір – 1,5%, єдиний внесок – 22%.

Завдання 2

1. Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи.

А. Заступник директора з економіки тютюнової фабрики.

Б. Економіст планово-економічного відділу хлібопекарного заводу.

В. Водій державного автопасажирського підприємства.

Г. Заступник директора з маркетингу меблевої фабрики.

Д. Охоронець товариства з обмеженою відповідальністю.

Е. Працівник бригади, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

Відповіді:

А.

Б.

В.

Г.

Д.

Е.

2. Розрахуйте розмір чистої заробітної плати працівників підприємства, виходячи із нижченаведених умов:

- **начальник лабораторії з контролю виробництва** відпрацював 160 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 68 грн./год., відсоток премій – 6%;

- **робітник фасувальної дільниці** здійснює фасування 115 виробів за годину, кількість відпрацьованого часу за місяць становить 128 год., розцінка за виріб становить 0,42 грн. за виріб;

- **юрист** відпрацював 176 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 82 грн./год., відсоток премії – 10%;

- **начальник планово-економічного відділу** відпрацював 152 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 95 грн./год.;

- **продавець фірмового магазину** відпрацював 220 год., одиниць товару, годинна тарифна ставка становить 30 грн., комісійний відсоток від продажу – 25%.

Податок на доходи фізичних осіб становить 18%, військовий збір – 1,5%, єдиний внесок – 22%.

Практичні ситуації та завдання до теми “Контроль як загальна функція менеджменту”

Завдання 1

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п’ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг.

Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло “власних” клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно.

Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесі контролювання?

	Помилки у процесах контролювання		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Матеріальні ресурси			
Трудові			

ресурси			
Фінансові ресурси			
Інформаційні ресурси			

2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Завдання 2

З 2011 року Івано-Франківська меблева фабрика значно збільшила виробничі площі, оскільки обсяги продукції постійно наростали з початку 2000-х рр. Для цих цілей був викуплено ряд цехів у іншого підприємства, а також побудовані нові будівлі інфраструктури – адмін.-побутовий комплекс на 900 м² і новий цех на 4 тис. м². Крім того, продукція підприємства регулярно брала участь в меблевих виставках, де часто удостоєна високих нагород і оцінок.

Однак, на підприємстві Івано-Франківська меблева фабрика все частіше виникають такі ситуації, коли працівники проявляють пасивність до виконуваної праці. В більшості випадків це виникає в працівників, які лише були прийняті на роботу. Керівництво фабрики здійснює протягом декількох останніх років свої спостереження щодо даної ситуації і виявило основні причини пасивності працівників: нестача необхідної інформації, незнання працівником своїх обов'язків та результатів своєї праці, надмірне втручання з боку безпосереднього керівника.

У зв'язку із зростанням рівня цін на матеріали керівництвом підприємства в останні роки прийнято рішення замінити частину натуральних матеріалів штучними для виготовлення меблів. Це зумовило ситуацію, коли на продукцію підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, керівництво планує контроль матеріальних і трудових ресурсів на підприємстві, регулювання виявлених під час контролю недоліків.

1. Опишіть три етапи контролю необхідних ресурсів, і відповідні управлінські рішення під час регулювання виявлених недоліків

	Види контролювання			Відповідне управлінське рішення, що стосується усунення недоліків під час використання контролю
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль	
Матеріальні ресурси				

Трудові ресурси				
Фінансові ресурси				
Інформаційні ресурси				

Завдання 3

Рекламне агентство “Європа” вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують контролю та негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

Відповіді:

1. _____

2. **Пропоновані регулювальні дії:**

3.

Завдання 4

Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах.

Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише "проковтнути ласий шматок", але й сподіваючись на преміальні.

На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

1. Які заходи з регулювання та поліпшення ситуації ви могли б запропонувати?

2. На якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з-під контролю?

Відповіді:

1. Пропоновані заходи з регулювання:

2.

Практичні ситуації та завдання до теми “Методи менеджменту”

Завдання 1

1. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.

2. Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. “Авральні” ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керувану з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

Відповіді:

Методи менеджменту	Функції менеджменту	Управлінські рішення
Економічні:		

Технологічні:		
Соціально-психологічні:		
Організаційно-розпорядчі:		

Завдання 2

1. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
2. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу.
3. Формування зведеного бюджету організації.
4. Використання технологічних норм працівниками технологічної лінії.
5. Ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання.
6. Використання працівниками складального цеху конструкторських схем складання приладів.

2. На автотранспортному підприємстві (АТП) робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату.

Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керувану з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?

2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

Відповіді:

Методи менеджменту	Функції менеджменту	Управлінські рішення
Економічні:		
Технологічні:		
Соціально-психологічні:		
Організаційно-розпорядчі:		

**Практичні ситуації та завдання до теми
“Комунікації в менеджменті”**

Завдання 1

1. Вказати та описати етапи моделі комунікацій з наявністю комунікаційних бар'єрів для ситуацій:

А. Підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни.

Б. Бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу.

В. Начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра.

Відповіді:

Етапи моделі комунікацій	Комунікаційні бар'єри
1 етап: <u>повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
2 етап: <u>форма передачі повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
3 етап: <u>канал передачі повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
4 етап: <u>одержувач(і) повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
5 етап: <u>зворотній зв'язок</u> : А: Б: В:	А: Б: В:

2. Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати.

А. Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

Б. Конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

Відповіді:

Вид інформації	Особа, яка збирає інформацію
А:	А:
Б:	Б:

3. Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: “Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів.”

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
2. Хто є відправником, а хто отримувачем інформації.
3. Який вид комунікацій тут має місце?
4. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?
5. Які дії для вирішення цієї ситуації. Яку інформацію та документацію слід використати у цьому випадку?

Завдання 2

Вказати та описати етапи моделі комунікацій з наявністю комунікаційних бар'єрів для ситуацій:

А. Головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі та подає пропозиції з їхнього усунення.

Б. Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.

В. Секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням.

Відповіді:

Етапи моделі комунікацій	Комунікаційні бар'єри
1 етап: <u>повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
2 етап: <u>форма передачі повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
3 етап: <u>канал передачі повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
4 етап: <u>одержувач(і) повідомлення</u> : А: Б: В:	А: Б: В:
5 етап: <u>зворотній зв'язок</u> : А: Б: В:	А: Б: В:

2. Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати.

А. Непорозуміння між представниками профспілки та керівництва ВАТ автобудівного підприємства з приводу невиконання однією із сторін обов'язків із соціального забезпечення персоналу.

Б. Вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

Відповіді:

Вид інформації	Особа, яка збирає інформацію
А:	А:
Б:	Б:

3. У директора машинобудівного підприємства на прийомі представник заводу, якому об'єднання постачає низку виробів за угодою кооперації, і з яким склались багаторічні добрі стосунки. Представник просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією за суттю питання, що цілком нормально, щиро прагнучи допомогти заводу-замовнику, і водночас не бажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти.

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла директору підприємства?
2. Хто є відправником, а хто отримувачем інформації.
3. Який вид комунікацій тут має місце?
4. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?
5. Які дії для вирішення цієї ситуації. Яку інформацію та документацію слід використати у цьому випадку?

**Практичні ситуації та завдання до теми
“Управлінські рішення в менеджменті”**

Завдання 1

1. Вирішити проблему, застосовуючи *процес вироблення раціональних управлінських рішень*:

- 1) Нарікання клієнтів на якість вафельної продукції кондитерського підприємства.
- 2) Напруження у колективі автотранспортного підприємства перед очікуваним скороченням.
- 3) Заборгованість керівництва підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат заробітної плати.
- 4) Високий рівень конфліктності у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.

Охарактеризуйте *прийняте рішення за відомими вам ознаками*.

Відповіді:

Етапи процесу вироблення раціональних управлінських рішень:	1 ситуація	2 ситуація	3 ситуація
1. Управлінська ситуація, яка вимагає вирішення			
2. Інформація по проблемі, яку потрібно			

зібрати			
3. Вироблення альтернативних управлінських рішень			
4. Вибір оптимального управлінського рішення			
5. Прийняття управлінського рішення (його документальне оформлення)			
6. Реалізація управлінського рішення (хто?) та очікувані результати			

2. Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: “Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет”.

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи у їхньому відділі, які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

3. За допомогою методу “дерева рішень” графічно визначити найкращу альтернативу щодо прийняття управлінського рішення за такими вихідними даними. Інженерно-будівельна організація має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення власної діяльності:

- 1) у проектні роботи та проектування різних об’єктів інфраструктури;
- 2) у надання послуг технічного консультування у сфері геології та геодезії;
- 3) у розвідувальне буріння.

У процесі реалізації кожної альтернативи можливі такі ситуації: стабільне зростання; спад; високі темпи інфляції. Імовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$. Результатом інвестування коштів інженерно-будівельної організації є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнта окупності інвестицій, величина даного коефіцієнта розрахована керівництвом організації та складає: для першої альтернативи – 16; 12,5; 6,8

(відповідно до кожної ситуації); для другої альтернативи – 19; 13; 7,5; для третьої – 18,8; 14,9; 8,5. Зробити висновки.

Завдання 2

1. Вирішити проблему, застосовуючи *процес вироблення раціональних управлінських рішень*:

1) Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молокопереробного підприємства.

2) Вихід на пенсію головного бухгалтера інвестиційної компанії.

3) Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.

4) Недоотримання будівельною організацією рідкого бетону від компанії-постачальника для продовження будівельних робіт.

Охарактеризуйте *прийняте рішення за відомими вам ознаками*.

Відповіді:

Етапи процесу вироблення раціональних управлінських рішень:	1 ситуація	2 ситуація	3 ситуація
1. Управлінська ситуація, яка вимагає вирішення			
2. Інформація по проблемі, яку потрібно зібрати			
3. Вироблення альтернативних управлінських рішень			
4. Вибір оптимального управлінського рішення			
5. Прийняття управлінського рішення (його документальне оформлення)			
6. Реалізація управлінського рішення (хто?) та очікувані результати			

2. На підприємстві, яке виготовляє труби, планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15% персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.

2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте. Відповідь обґрунтуйте.

3. За допомогою методу “дерева рішень” графічно визначити найкращу альтернативу щодо прийняття управлінського рішення за такими вихідними даними. Кондитерська фабрика має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення власної діяльності:

- 1) у закупівлю технологічної лінії для фасування чаю та кави;
- 2) у будівництво ділянки для виготовлення мармеладу та зефіру;
- 3) у відкриття фірмових магазинів.

У процесі реалізації кожної альтернативи можливі такі ситуації: стабільне зростання; спад; високі темпи інфляції. Імовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1 = 0,45$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,25$. Результатом інвестування коштів кондитерської фабрики є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнта окупності інвестицій, величина даного коефіцієнта розрахована керівництвом організації та складає: для першої альтернативи – 12,8; 8,6; 4,8 (відповідно до кожної ситуації); для другої альтернативи – 16,5; 12,2; 6; для третьої – 10; 7; 3. Зробити висновки.

Практичні ситуації та завдання до теми

“Управління конфліктами, стресами та переїнами в організації”

Завдання 1

1. У рекламному агентстві Industrial Media виник конфлікт між начальником відділу рекламних програм і одним із рекламних агентів. Підлеглий скрупульозно, як висококваліфікований і досвідчений спеціаліст, виконував свою роботу. Інколи затримувався на 2-3 год. після закінчення робочого дня, а на наступний день запізнювався на роботу на 0,5-1 год. З приводу цього начальник відділу попередив працівника, який почав сперечатися з ним, оскільки той час, який він перепрацьовував після роботи, йому не оплачували.

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?
2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати керівник відділу рекламних програм?
3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

2. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на посаду спеціаліста з обслуговування клієнтів у кредитному відділі банку, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього

стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Д.

Інше: _____

3. Керівництво туроператора GTO travel планує зміни у туристичній політиці, а саме розробку та пропозицію туристичних турів в європейські країни. Для успішної реалізації таких змін потрібно розширити штат працівників, які би займалися турами в європейські країни. Одним із варіантів впровадження запланованих змін є створення нового відділу, який буде займатися розробкою та пропонуванням цікавих турів в європейські країни.

1. Які ще варіанти реалізації запланованих змін ви можете вказати?

2. Яким чином туроператор GTO travel буде залучати туристичні фірми для реалізації запланованих змін?

3. Чи можлива ситуація – виникнення опору перемінам і в чому вона може проявлятися?

Завдання 2

1. Конфлікт відбувся між компанією-постачальником Supplier продуктів харчування та мережею ресторанів Mafia. Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів Mafia, є риба (свіжа та морожена). Замовляє продукцію у компанії Supplier та займається платежами директор із закупівель мережі ресторанів Mafia. За два дні до травневих свят з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії Supplier поставка риби зривається, тобто в понеділок на складі може утворитися дефіцит продукції, споживання якої ресторанами під час свят повинне збільшитися. Виник конфлікт між компанією-постачальником та керівництвом мережі ресторанів.

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?

2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати керівник відділу рекламних програм?

3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

2. У одного із керівників Центру надання адміністративних послуг – начальника відділу дозвільно-погоджувальних процедур, виник стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу

вирішити цю проблему:

А. Здійснити делегування частини своїх повноважень адміністраторам відділу для власного розвантаження роботи.

Б. Зібрати нараду із підлеглими працівниками та виробити графік послідовних дій для вирішення організаційних проблем із закріпленням конкретних виконавців та термінів.

В. Написати заяву на звільнення.

Г. Симулюватиму хворобу і піти на лікарняний.

Д.

Інше: _____

3. В одному із торгових магазинів, який займається збутом кондитерської продукції, виникла проблема: на складі залишилась велика партія печива, термін вживання якого закінчився ще два тижні тому. Адміністратор магазину місяць назад не зауважив, що попит на цей вид печива значно скоротився, а обсяг замовлення не був змінений. Для вирішення ситуації дирекція магазину планує змінити етикетку на печиві, тим самим подовживши термін придатності.

1. Які інші варіанти реалізації запланованих змін ви можете вказати?

2. Чи можлива ситуація – виникнення опору перемінам і в чому вона може проявлятися?

3. Які, на вашу думку, заходи доцільно вжити, щоб забезпечити етичну поведінку керівництва?

Практичні ситуації та завдання до теми “Керівництво та лідерство в організації”

Завдання 1

1. Працівник відділу контролю якості хлібопекарського комбінату ігнорує вказівки начальника відділу, все робить по-своєму, не реагує на зауваження та розпорядження. Якою повинна бути реакція начальника відділу:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Д.

Інше: _____

2. Яка форма влади притаманна керівникові (ам) у кожній з наведених нижче ситуацій:

А. Головний інженер будівельної компанії володіє широкими знаннями у будівничій справі, має досвід роботи і кваліфікаційні навички, тому генеральний директор та його заступники при прийнятті рішень завжди консультуються з головним інженером.

Б. Начальник відділу постачання часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх підлеглим для термінового виконання, при чому, якщо ті відмовляються їх виконувати через об'єктивні причини (завантаженість власними обов'язками та завданнями), то начальник наголошує на тому, що підлеглі можуть залишитися без премії та надбавок.

В. На підприємстві, яке займається виготовленням труб нещодавно набрано новий персонал для роботи на лінії з виготовлення поліетиленових труб, який ще не освоїв необхідних навичок для роботи, а тому працівники завжди без вагань виконують вказівки начальника та радяться з ним.

3. Придумайте управлінські ситуації із застосуванням різних стилів керівництва у роботі керівника:

Стилі керівництва	Управлінська ситуація
Авторитарний	
Демократичний	
Ліберальний	

Завдання 2

1. Працівник дільниці технічного огляду та діагностики СТО через недисциплінованість не виконав завдання своєчасно, хоча мав зробити це до визначеної дати. Якою повинна бути реакція начальника дільниці:

А. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім уже поговорити наодинці, а якщо потрібно – покарати.

Б. Поговорити наодинці, з'ясувати причину зриву, добитися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення вдвічі суворіше.

В. Спочатку поговорити з тими, хто добре знає порушника, і порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Відмінити завдання. Надалі вести прискіпливий контроль за роботою підлеглого, вчасно виправляти помилки.

Д.

Інше: _____

2. Яка форма влади притаманна керівникові (ам) у кожній з наведених нижче ситуацій:

А. Старший інспектор з контролю якості молокозаводу видає розпорядження та накази контролерам, які вважають своїм обов'язком виконувати їх.

Б. Головний бухгалтер за поданням директора машинобудівного підприємства готує наказ на преміювання та виплату заохочувальних доплат для колективу розробників інноваційних ідей та робочої групи, яка впровадила такі ідеї у виробництво.

В. На підприємстві, яке займається наданням послуг технічного обслуговування та ремонту важкої техніки (комбайнів, тракторів, тягачів) бригада ремонтників не дотрималася графіку виконання робіт, тому директору підприємства надійшла скарга від замовника послуг. Внаслідок чого директор вирішує застосувати певні дисциплінарні дії до підлеглих-ремонтників.

3. Придумайте управлінські ситуації із застосуванням різних форм влади в роботі керівника:

Форма влади	Управлінська ситуація
Законна влада	
Еталонна влада	
Влада примусу	
Експертна влада	
Інформаційна влада	

Керівники	Спеціалісти	Службовці

1. Якими показниками ефективності управління можна охарактеризувати роботу керівників будівельної організації?

Завдання 2

1. Яких вимог до організації робочих місць дотримано у нижченаведених прикладах:

А. Служба “Таксі” при розміщенні робочих столів з персональними комп’ютерами дотримується наступних вимог: відстань між бічними поверхнями персональних комп’ютерів 1,2 м.; відстань від тильної поверхні одного персонального комп’ютера до екрана іншого – 2,5 м. За потреби особливої концентрації уваги під час виконання робіт суміжні робочі місця диспетчерів необхідно відділено одне від одного перегородками висотою 1,5-2 м.

Б. Компанія з надання послуг ландшафтного дизайну планує вдосконалити офісні приміщення та максимального їх пристосувати до роботи та працівників з урахування антропометричних характеристик до розміщення технічних засобів, меблів, та інших елементів інтер’єру.

В. Керівництво кондитерської фабрики планує збільшити витрати до 12 тис. грн. на утримання адміністративно-господарського відділу у зв’язку з його розширенням та на основі інформації про витрати за минулий період, які були економічно виправданими і становили 10 тис. грн.

2. Здійснити функціональний поділ праці в кондитерській фабриці, володіючи інформацією про спеціалізацію підрозділів даної організації:

- начальник цеху здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю цеху з виготовлення цукерок, забезпечує виконання виробничих завдань, ритмічний випуск продукції високої якості;

- старший інспектор з контролю якості організовує проведення аналізів та інших досліджень з метою забезпечення лабораторного контролю відповідності якості какао тертого, цукрової пудри, какао-масла та іншої сировини чинним стандартам та вимогам харчової безпеки;

- начальник юридичного відділу забезпечує додержання законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів, здійснює контроль за

відповідністю вимогам законодавства наказів, інструкцій, положень та інших актів правового характеру, які готуються на підприємстві;

- завідувач складом керує роботами комірників, які здійснюють приймання товарно-матеріальних цінностей, що надходять від постачальників, їх зберігання на складі і відпуск, розміщення з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ, полегшення і прискорення пошуку необхідних матеріалів, інвентарю;

- директор фірмового магазину мотивує діяльність працівників магазину, спрямовує на якісне обслуговування покупців, готує заявки на поставку кондитерської продукції, контролює ритмічність надходження продукції та їх відповідність поданим заявкам;

- начальник фасувальної дільниці координує роботу підлеглих працівників з фасування кондитерської продукції їх у коробки;

- старший дегустатор проводить органолептичну оцінку якості зразків кондитерської продукції на відповідність вимогам, стандартами, технічними умовами, вносить необхідні поправки в рецептуру продукції;

- начальник дільниці з виготовлення вафлів керує технологічним процесом виготовлення вафель з начинками на потоковій механізованій лінії, контролює відповідність співвідношення начинки і листів заданій рецептурі.

Планування	Організація	Мотивація	Контроль

1. Якими показниками ефективності управління можна охарактеризувати роботу керівників кондитерської фабрики?

Список літератури

1. Кужда Т. І. Курс лекцій з дисципліни “Менеджмент” для студентів денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 030502 “Економічна кібернетика”, 030509 “Облік і аудит”, 030508 “Фінанси і кредит”, 030507 “Маркетинг”. – Тернопіль: ТНТУ, 2015. – 71 с.
2. Кужда Т. І. Методичні вказівки та завдання до практичних занять з дисципліни “Менеджмент” для студентів денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 030507 “Маркетинг”, 030502 “Економічна кібернетика”, 030508 “Фінанси і кредит”, 030509 “Облік і аудит”. – Тернопіль: ТНТУ, 2015. – 46 с.
3. Кужда Т. І. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни “Менеджмент” на тему: “Розробка системи менеджменту на підприємстві” для студентів спеціальності 030502 “Економічна кібернетика” денної та заочної форм навчання. – Тернопіль: ТНТУ, 2015. – 24 с.
4. Кужда Т. І. Навчальний посібник з дисципліни “Менеджмент” для студентів спеціальностей 6.030507 Маркетинг, 6.030502 Економічна кібернетика, 6.030508 Фінанси і кредит, 6.030509 Облік і аудит, Тернопіль: ТНТУ. – 2010. – 107 с.
5. Кужда Т. І. Методичні вказівки до курсової роботи студентів з дисципліни “Менеджмент” для студентів спеціальності 6.030502 Економічна кібернетика, Тернопіль: ТНТУ. – 2014. – 21 с.
6. Кужда Т. І. Методичні вказівки й завдання до практичних занять студентів з дисципліни “Менеджмент” для студентів спеціальностей 6.030507 Маркетинг, 6.030502 Економічна кібернетика, 6.030508 Фінанси і кредит, 6.030509 Облік і аудит, Тернопіль: ТНТУ. – 2011. – 23 с.
7. Кужда Т. І. Методичні вказівки й завдання до самостійної роботи студентів з дисципліни “Менеджмент” для студентів спеціальностей 6.030507 Маркетинг, 6.030502 Економічна кібернетика, 6.030508 Фінанси і кредит, 6.030509 Облік і аудит, Тернопіль: ТНТУ. – 2011. – 46 с.
8. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів.: Світ, 2010. – 260 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2014. – 416 с.
10. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібн. – 2-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2013. – 352 с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник: – К.: Кондор, 2012. – 254 с.
12. Родченко В.В., Новак В.О. Менеджмент: Навч. посібник – К.: НАУ, 2010. – 164 с.
13. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2009. – 230 с.
14. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 3-є вид. – Тернопіль: Карт-бланш, 2009. – 450 с.
15. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2009. – 372 с.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2010.
17. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посібник. – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ – 2009.
18. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник /Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів: БаК, 2009. – 624 с.
19. Дмитренко Г.А., Шарапова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2010.
20. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д., Культура ділового спілкування. Навч. посібник – К.: ЕксОб, 2010.
21. Колот А.М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2008.