

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

Кафедра менеджменту у виробничій сфері

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ

до практичних занять студентів

з дисципліни

“ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ”

Тернопіль 2017

Методичні вказівки та завдання до практичних занять з дисципліни “Основи менеджменту” для студентів спеціальності 275 “Транспортні технології”. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 20 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 №1 від 29.08.2017 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Практичне завдання №1 “Поняття і сутність менеджменту”	5
Практичне завдання №2 “Організації як об’єкти управління”	7
Практичне завдання №3 “Планування як загальна функція менеджменту”	9
Практичне завдання №4 “Організація взаємодії як загальна функція менеджменту”	12
Практичне завдання №5 “Мотивація як загальна функція менеджменту ”	13
Практичне завдання №6 “Контроль як загальна функція менеджменту”	15
Практичне завдання №7 “Методи менеджменту та форми влади в організації”	16
Практичне завдання №8 “Комунікації та управлінські рішення в менеджменті”	18
Рекомендована література	20

ВСТУП

Основна мета практичних занять з курсу “Основи менеджменту” – розширення, поглиблення, деталізація наукових знань, отриманих студентами на лекціях й у процесі самостійної роботи, спрямованих на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, прищеплення умінь і навичок, розвиток наукового мислення та усного мовлення студентів. Під час практичних занять передбачено детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни з метою їх практичного застосування.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

- 1) основні поняття та сутність менеджменту;
- 2) сутність та особливості планування як функції менеджменту;
- 3) сутність та процес організації взаємодії як функції менеджменту;
- 4) сутність та особливості мотивації як функції менеджменту;
- 5) сутність та процес контролю як функції менеджменту;
- 6) методи обґрунтування управлінських рішень;
- 7) види комунікацій в управлінні;
- 8) сутність лідерства та керівництва в організації.

вміти:

- 1) використовувати набуті навички та теоретичні знання з менеджменту для прийняття управлінських рішень;
- 2) застосовувати функцію планування для визначення перспективи і майбутнього стану організації, шляхів і способів його досягнення;
- 3) застосовувати функцію організації взаємодії для поділу організації на підрозділи та встановлення повноважень, які зв'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;
- 4) застосовувати функцію мотивації, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності
- 5) застосовувати функцію контроль для ефективного управління та вибору напрямів здійснення необхідних коректив;
- 6) використовувати різноманітні види комунікацій для налагодження ефективного комунікаційного процесу як в середині підприємства, так і ззовні;
- 7) застосовувати підходи до керівництва та лідерства для реалізації функцій та формування методів менеджменту в організації;
- 8) класифікувати управлінські рішення та застосовувати різноманітні методи обґрунтування управлінських рішень.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №1

на тему:

“Поняття і сутність менеджменту”

МЕТА: з'ясувати сутність менеджменту та умови його здійснення, встановити спільні та відмінні риси між менеджером та підприємцем, вивчити рівні управління в організації, зрозуміти закони та принципи менеджменту.

1. Дати загальну характеристику досліджуваному підприємству за такими ознаками: форма підприємства (вказати повну назву підприємства), профіль (вказати основний вид діяльності згідно статуту, *наприклад: надання автотранспортних пасажирських перевезень*) та основні види діяльності (вказати не менше п'яти видів діяльності, якими займається підприємство), форма власності (вказати форму власності та описати її).

Джерело: статут підприємства та установчі документи. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Загальна характеристика підприємства

Ознака	Зміст та особливості
1. Форма підприємства	
2. Профіль діяльності	
3. Види діяльності	
4. Форма власності	

2. Охарактеризувати рівні управління на досліджуваному підприємстві та функції (види діяльності) одного або двох представників вищого рівня управління, трьох представників середнього рівня управління та двох представників нижчого рівнів управління.

Джерело: штатний розпис. Інформацію про функції (види діяльності) представників рівнів управління подати стисло у вигляді таблиці 2.

Під таблицею розписати більш детально функції (види діяльності) представників рівнів управління на досліджуваному підприємстві

Таблиця 2 – Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції (види діяльності)
1. Інституційний рівень	Директор *	
	Заступник * директора	
2. Управлінський рівень	Головний * бухгалтер	
	Начальник відділу збуту *	
	Начальник відділу кадрів *	
3. Технічний рівень	Старший майстер *	
	Старший продавець *	

* інформація для прикладу

3. Проаналізувати структуру рівнів управління на досліджуваному підприємстві, вказавши усіх представників цих рівнів.

Джерело: штатний розпис.

Таблиця 3 – Структура рівнів управління

Рівні управління	Кількість представників рівнів управління	Структура, %
1. Інституційний рівень (директор, комерційний директор, директор заводу)	3	$(3/30)*100=10$
2. Управлінський рівень (начальник відділу маркетингу, головний бухгалтер, ...)	20	$(20/30)*100=66,7$
3. Технічний рівень (начальник цеху, начальник лабораторії, ...)	7	$(7/30)*100=23,3$
ВСЬОГО	30	100

* інформація, виділена кольором, для прикладу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №2
на тему:
“Організації як об’єкти управління”

МЕТА: з’ясувати сутність та класифікацію організацій, дослідити організацію як відкриту систему, колективи (групи) працівників в організації, вивчити фактори впливу на організацію та види організацій в Україні, зрозуміти сутність процесу менеджменту та соціальної відповідальності в менеджменті.

1. Охарактеризувати досліджуване підприємство за такими *класифікаційними ознаками*: кількість цілей, величина, вид і характер господарської діяльності, ступень охоплення ринку, організаційно-правова форма. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика досліджуваного підприємства за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Характеристика
1. Кількість цілей	
2. Величина	
3. Вид і характер господарської діяльності	
4. Ступінь охоплення ринку	
5. Організаційно-правова форма	

2. Описати досліджуване підприємство як *відкриту систему* за такими *елементами*: вхід, вихід, керуюча підсистема (вказати представників) та керована підсистема, навести приклади прямого та зворотного зв’язків на даному підприємстві. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2 – Характеристика досліджуваного підприємства як відкритої системи

Елементи	Характеристика
1. Вхід	
2. Вихід	
3. Керуюча підсистема	
4. Керована підсистема	
5. Прямий зв'язок	
6. Зворотний зв'язок	

3. Описати формальну груп працівників (конкретний підрозділ) на досліджуваному підприємстві за такими характерними рисами: чисельність, склад, причини виникнення та ролі членів групи. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 3. Джерело: штатний розпис.

Таблиця 3 – Характеристика формальної групи досліджуваного підприємства

Вид групи	Характеристика
<i>Формальна група (назва)</i>	
1. Чисельність	
2. Склад	
3. Причини виникнення	
4. Ролі членів групи	

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №3

на тему:

“Планування як загальна функція менеджменту”

МЕТА: з’ясувати сутність функцій та методів менеджменту, вивчити планування як загальну функцію менеджменту, дослідити складові планування, такі як стратегічне планування та планування реалізації стратегії, вивчити адміністративні та економічні важелі планування реалізації стратегії на підприємстві.

1. Визначити *місію* та вказати *цілі* досліджуваного підприємства:

- довгострокові цілі (2 цілі) та зазначити *завдання*, які сприятимуть досягнення цих цілей;

- середньострокові цілі (2 цілі) та зазначити *завдання*, які сприятимуть досягнення цих цілей;

- короткострокові цілі (3 цілі) та зазначити *завдання*, які сприятимуть досягнення цих цілей.

2. Визначити *сильні та слабкі сторони* діяльності досліджуваного підприємства. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні показники діяльності підприємства

Показники *	Минулий рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп росту, %
1.Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.				
2.Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.				
3. Чисельність працюючих, чол.				
4. Продуктивність праці на одного працюючого, тис. грн.				
5. Фонд оплати праці, тис. грн.				
6. Середня заробітна плата, тис. грн./чол.				

7. Основні виробничі фонди, тис. грн.				
8. Фондовіддача, грн.				
9. Матеріальні витрати, тис. грн.				
10. Матеріаловіддача, грн.				
11. Рентабельність продажу, %				
12. Чистий прибуток, тис. грн.				

* Показники в таблиці можуть бути змінені залежно від виду діяльності досліджуваної організації чи підприємства

3. Охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства за факторами прямого впливу та факторами непрямого впливу. *Джерело:* дані маркетингового дослідження, статистичні дослідження відділу маркетингу. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2 – Характеристика зовнішнього середовища досліджуваного підприємства

<i>Фактори прямого впливу</i>	<i>Характеристика</i>
Споживачі	Відповідність асортименту продукції вимогам покупців, прийнятність цін, відповідність якості реалізованої продукції вимогам споживачів, рівень інформованості покупців про ціни, наявність привабливих сегментів
Постачальники	Вітчизняні та іноземні, доступність територіальна та комунікативна, надання гарантій якості товару, що постачається, умови постачання та форми
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства, число активних конкурентів, перелічити продукцію, яку вони пропонують ринку, вплив конкурентів на ринкову позицію досліджуваного підприємства
Державні органи	Перелічити державні органи, які впливають на діяльність підприємства, вказати сферу взаємодії
Інфраструктура	Банки, страхові компанії, центри зайнятості, товарні біржі, бізнес-центри

Законодавчі акти	Вказати декілька законодавчих актів, на яких базується діяльність підприємства
Профспілки	Охарактеризувати вплив діяльності профспілок на підприємство
Система економічних відносин в державі	Вказати форму власності підприємства, навести недоліки чи переваги для досліджуваного підприємства
<i>Фактори непрямого впливу</i>	<i>Характеристика</i>
Міжнародні події, оточення	Для підприємств, які працюють на закордонних ринках,
Науково-технічних прогрес	Вказати, які новинки використовує підприємство (техніка, технологія, нова продукція, нові методи завоювання ринків, організації праці)
Політичні обставини	Вплив політичної нестабільності на діяльність підприємства
Соціально-культурні обставини	Рівень освіти, доходи населення, їх вплив на роботу досліджуваного підприємства
Рівень техніки та технології	Рівень впливу техніки та технології в галузі, на міжнародних ринках на діяльність підприємства
Стан економіки	Стан бюджетно-податкової системи, амортизаційної політики, можливість залучення інвестиції, рівень оподаткування

4. Навести приклади *тактики, політики, процедур та правил* на досліджуваному підприємстві.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №4

на тему:

“Організація взаємодії як загальна функція менеджменту”

МЕТА: з’ясувати сутність функції організації взаємодії, навчитися будувати організаційну структуру підприємства та визначати її тип.

1. Побудувати організаційну структуру управління досліджуваним підприємством. Зазначити її тип та вказати до якого класу організаційних структур вона відноситься.

2. Охарактеризувати чисельність та функції, відповідальність та повноваження посадових осіб (6 чол.). *Джерело:* штатний розпис. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Чисельність та функції посадових осіб

Посади працівників	Чисельність, чол.	Функції	Відповідальність та повноваження
Директор			
Заступник директора			
Начальник відділу			
Юрист-консульт			
Маркетолог			
Технолог			

* Посади працівників можна змінювати залежно від виду діяльності досліджуваного підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №5

на тему:

“Мотивація як загальна функція менеджменту”

МЕТА: з’ясувати сутність функції мотивації як загальної функції менеджменту та оплати праці на підприємстві.

1. Дати коротку характеристику змістовних та процесійних теорій мотивації та описати застосування їх на досліджуваному підприємстві. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Застосування мотиваційних теорій у роботі досліджуваного підприємства

Теорія мотивації	Короткий зміст теорії	Особливості застосування теорії на підприємстві
Теорія потреб Маслоу		
Теорія потреб Мак-Грегора		
Теорія справедливості Адамса		
Теорія очікувань		

*при виборі теорії звертати увагу на особливості функціонування досліджуваного підприємства

2. Навести приклади форм оплати праці для різних категорій працівників (5-10 чол.), які застосовуються у мотиваційній політиці досліджуваного підприємства. Результати звести у таблицю 2.

Таблиця 2 – Форми оплати та стимулювання праці на підприємстві

Працівники (5-10 чол.)	Форма оплати праці	Надбавки (доплати)	Премії
		+	
			-

* інформацію про надбавки, доплати чи премії зазначити через: + (у випадку отримання працівником), – (у випадку не отримання).

3. Проаналізувати фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3 – Структура фонду оплати праці

Показники	Тис. грн.	Структура, %
1. Фонд основної заробітної плати		
2. Фонд додаткової заробітної плати		
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати		
4. Фонд оплати праці (всього)		

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №6

на тему:

“Контроль як загальна функція менеджменту”

МЕТА: з'ясувати сутність функції контролю та його різновиди, вивчити процес контролю в організації.

Дати характеристику попереднього, поточного, підсумкового контролів на досліджуваному підприємстві. Вказати підрозділи та посадові особи, які відповідають за результати контролю. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика попереднього, поточного та завершального контролів на досліджуваному підприємстві

Види контролю та ресурсів	Характеристика процесу контролю	Підрозділи, посадові особи, які здійснюють контроль
Попередній контроль		
Трудові		
Матеріальні		
Фінансові		
Інформаційні		
Поточний контроль		
Трудові		
Матеріальні		
Фінансові		
Інформаційні		
Підсумковий контроль		
Трудові		
Матеріальні		
Фінансові		
Інформаційні		

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №7

на тему:

“Методи менеджменту”

МЕТА: з'ясувати сутність методів менеджменту в організації, вивчити методи менеджменту за характером впливу: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні, з'ясувати сутність керівництва та лідерства в організації, вивчити підходи до керівництва на підприємстві.

Описати економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи менеджменту на досліджуваному підприємстві, дати приклади їхнього застосування та вказати взаємозв'язок функцій та методів менеджменту. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика методів менеджменту на досліджуваному підприємстві

Групи методів менеджменту	Види методів менеджменту	Приклади застосування методів менеджменту	Характеристика взаємозв'язку функцій та методів менеджменту
Економічні	Економічні плани		
	Матеріальні стимули		
Технологічні	Технологічні документи		
	Конструкторські документи		
Соціально-психологічні	Соціальні плани		
	Моральні стимули		
	Методи формування колективів		
Адміністративні методи	Організаційні методи		
	Розпорядчі методи		
	Дисциплінарні методи		

2. Охарактеризувати форми влади, які застосовуються на підприємстві. Описати форму влади трьох керівників підприємства. Результати занести у таблицю 2.

Таблиця 2 – Характеристика застосування форм влади на підприємстві

Форми влади	Загальна характеристика	Керівник 1	Керівник 2	Керівник 3
Примусу		+	-	-
Винагороди				
Законна				
Еталонна				
Експертна				
Дисциплінар- на				
Інформаційна				

Примітка: в таблиці 1 вказати конкретних керівників з усіх ланок управління. Знак “+” ставиться, якщо керівник застосовує ту чи іншу форму влади і знак “-”, якщо керівник не застосовує ту чи іншу форму влади.

3. Охарактеризувати стилі керівництва, які використовуються різними керівниками підприємства. Результати занести у таблицю 3.

Таблиця 3 – Характеристика стилів керівництва на підприємстві

Стилі керівництва	Загальна характеристика	Керівник 1	Керівник 2	Керівник 3
Авторитар- ний		+	-	-
Демократич ний		-	+	-
Лібераль- ний		-	-	+

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №8

на тему:

“Комунікації та управлінські рішення в менеджменті”

МЕТА: з’ясувати сутність комунікацій і комунікаційного процесу в організації, вивчити види та джерела інформації на підприємстві, з’ясувати сутність та види управлінських рішень в організації, вивчити підходи до прийняття управлінських рішень.

1. Охарактеризувати різні види комунікацій на досліджуваному підприємстві: між підприємством та зовнішнім середовищем, комунікації від вищих рівнів управління до нижчих, комунікації від нижчих рівнів управління до вищих, комунікації між підрозділами, між менеджером та його робочою групою. Навести приклади використання документів при здійсненні різних видів комунікацій. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці.

Таблиця 1 – Характеристика комунікацій на досліджуваному підприємстві

Види комунікацій	Характеристика	Приклади використання інформації при різних видах комунікацій	Приклади використання документів при різних видах комунікацій
Між підприємством та зовнішнім середовищем			
Комунікації від вищих рівнів управління до нижчих			
Комунікації від нижчих рівнів управління до вищих			
Комунікації між підрозділами			
Комунікації між менеджером та його робочою групою			

2. Охарактеризувати управлінські рішення, які приймаються на підприємстві: загальні та часткові, перспективні та поточні, на вищому, середньому, нижчому рівні, одноособові, колегіальні та колективні. Інформацію доцільно подати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика управлінських рішень на досліджуваному підприємстві

Види управлінських рішень	Характеристика
Загальні	
Часткові	
Перспективні	
Поточні	
На вищому рівні	
На середньому рівні	
На нижчому рівні	
Одноособові	
Колегіальні	
Колективні	

Рекомендована література

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів.: Світ, 2003. – 260 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2009. – 416 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібн. – 2-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2007. – 352 с.
4. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник: – К.: Кондор, 2010. – 254 с.
5. Родченко В. В., Новак В. О. Менеджмент: Навч. посібник – К.: НАУ, 2008. – 164 с.
6. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2009. – 230 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 3-є вид. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 450 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 372 с.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2002.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посібник. – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ – 2003.
11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник /Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
12. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
13. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. 3-го изд. - М.: Дело, 1998. - 800 с.
14. Немцов В. Д., Довгаль Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002.
15. Робинс Стивен П., Коултер Мери. Менеджмент: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2004. – 880 с.
16. Nourick S. Corporate Social Responsibility / S. Nourick. // Partners for Progress: Towards a New Approach Roundtable – 2001. – Vol. 1(12). – P. 127-156.
17. Starodubska M. Corporate Social Responsibility in Ukraine: Western “Fad” of Real Necessity? / Starodubska M. // Synergy: Ukrainian Management Education Journal. – 2005. – Vol. 1(12). – P. 55-61.
18. www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/01/мен_1.pdf – Менеджмент
19. eiir.ru/books/osnovi_menedgm.pdf – Основи менеджменту
20. www.pqm-online.com/assets/files/lib/druker3.pdf – Енциклопедія менеджменту (практичний менеджмент)
21. http://www.cob.sjsu.edu/turner_m/bus_160_syllabus_f09.pdf – Fundamentals of Management and Organizational behavior
22. http://faculty.mercer.edu/jackson_r/Ownership/chap02.pdf – Basic Management Principles