

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Відокремлений структурний підрозділ
«Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник начальника коледжу
з навчально-методичної роботи
_____ Г.В. Даниліна
«31» 08 2021 р.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

з навчальної дисципліни
«Організація праці менеджера»
(назва навчальної дисципліни)

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
(шифр та назва галузі знань)

спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр та назва спеціальності)

Методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти денної форми навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(шифр та назва спеціальності)

з навчальної дисципліни «Організація праці менеджера»
(назва навчальної дисципліни)

Відокремленого структурного підрозділу «Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету». – Кривий Ріг, 2021. – 26 с.

Укладач: викладач, к.е.н. Кравченко Любов Олександрівна
(посада, наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до проведення практичних занять обговорено на засіданні кафедри/циклової комісії менеджменту та логістики
(назва кафедри/циклової комісії)

Протокол № 1
від «30» 08 2021 р.

Завідувач кафедри/

Голова циклової комісії

Смирнова Н.В.
(підпис) (П.І.Б.)

ПОГОДЖЕНО

Завідувач

навчально-методичного кабінету

Кольчак М.М.
(підпис) (П.І.Б.)

«30» 08 2021 р.

1. Вступ

Становлення ринкової економіки в Україні, зміна позицій по відношенню до системи управління на підприємствах, змусили керівників різних підприємств переглянути підходи до теоретичної та практичної підготовки спеціалістів в сфері управління. Це, зокрема, стосується вміння реалізовувати управлінські функції, враховуючи потенційні можливості підлеглих працівників і здійснювати самоуправління, породжене суспільною потребою більш повно використовувати як потенціал працівників, так і розвивати власний творчий потенціал, в результаті впливу психологічних і соціальних чинників. Тому, на сьогоднішній день актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих спеціалістів з навиками ефективного керівництва і самоуправління. Саме дисципліна «Організація праці менеджера» і забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких спеціалістів. Наука про самоуправління є сучасною економічною наукою, яка покликана забезпечувати розвиток ефективного системного мислення керівника з метою оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників для покращення як власної роботи, так і роботи всього колективу. Метою викладання дисципліни «Організація праці менеджера» є набуття теоретичних знань та практичних навиків ефективного системного мислення з метою послідовного і цілеспрямованого використання випробуваних раніше методів роботи керівника в щоденній його роботі для оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників.

2. Тематичний план практичних занять

№ з.п	Тема	Кількість годин	Семестр
1	2	3	4
Розділ №1. «Формування професійної компетентності фахівців з менеджменту»			1
1.1	Науковий підхід до організації праці менеджера	2	
1.2	Планування особистої роботи менеджера		
1.3	Сутність, зміст та напрямки наукової організації праці	2	
1.4	Розподіл та кооперація управлінської праці	2	
1.5	Самоменеджмент	2	
1.6	Нормування управлінської праці	2	
1.7	Організація робочого місця менеджера	2	
1.8	Документальне забезпечення праці менеджера	2	
1.9	Організація документообігу на підприємстві	2	
1.10	Інформаційне забезпечення праці менеджера	2	
	Всього за розділом №1	20	
Розділ №2. «Прикладний менеджмент»			
2.1	Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів	2	
2.2	Самотивування та самоконтроль менеджера	2	
2.3	Культура управління менеджера	2	
2.4	Програма ІС як основа роботи менеджера	2	
2.5	Організація роботи менеджера з персоналу	2	
2.6	Організація роботи менеджера зі збуту	2	
2.7	Організація роботи логіста	2	
2.8	Організація взаємозв'язку маркетингу та менеджменту на підприємстві	2	
2.9	Міжнародний менеджмент	2	
	Всього за розділом №2	18	
	Всього за 1 семестр	38	
	Всього за навчальною дисципліною	38	

3. Інструктивно – методичні матеріали до практичних занять

При проведенні практичних занять, викладач організовує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих теоретичних положень та формує навички та уміння їх практичного використання, а також здійснює поточний контроль знань.

4. Практичні заняття

Розділ №1. «Формування професійної компетентності фахівців з менеджменту»

Практичне заняття №1.1

Тема роботи: Науковий підхід до організації праці менеджера

Мета роботи: розглянути існуючі наукові підходи до організації праці менеджера

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення поняттю «організація праці менеджера». Яке значення воно має в практичній діяльності керівників?
2. Назвіть та проаналізуйте етапи й передумови виникнення наукового підходу до організації праці менеджера. Які особливості в Україні?
3. Назвіть і проаналізуйте переваги теорій управління.
4. Які технології та підходи використовують для організації праці менеджера.
5. Назвіть концепції які відіграють суттєву роль у процесі формування наукового підходу до процесу управління.
6. У чому полягає основна ідея концепції економії свого часу?
7. У чому полягає основна ідея концепції подолання власних обмежень?
8. У чому полягає основна ідея концепції маркетингу як сукупності соціальних технологій?
9. У чому полягає основна ідея концепції саморозвитку творчої особистості?
10. У чому полягає основна ідея концепції підвищення власної культури ділового життя?

Завдання 1

Згідно КВЕД та Державним класифікатором професій визначити штатний розклад підприємства ТОВ «ПРОГРЕСС» та структуру управління підприємством. Вкажіть моделі, що описують поведінку менеджера: функціональна модель А.Файоля і модуль вимог та обмежень Стюарта.

Завдання 2

Розглядаючи професійні назви робіт (табл. 1.1) визначити посадові оклади.

Бакалавр з менеджменту здатен виконувати зазначену нижче професійну роботу (професійні назви робіт, коди і назви класифікаційних угруповань професій наведено за «Державним класифікатором професій»)

Таблиця 1.1 Професійні назви робіт

№ з/п	Назва та шифр професійної групи	Професійна назва роботи
1	1227 *Керівник виробничих підрозділів у комерційному обслуговуванні	- Адміністратор (на комерційних підприємствах, підприємствах житлово-комунального господарства) - Завідувач ломбарду
2	1229.3 *Керівні пости апарату місцевих органів влади	- Зам начальника служби
3	1229 *Керівні працівники апарату місцевих органів влади	- Інспектор відділу - Завідувач приймальні, відділу - Завідувач служби
4	1229.7 *Керівники інших основних підрозділів в інших сферах діяльності	- Завідувач приймальні, архівосховища, відділення пункту, сектора, частини - Заступник начальника прес-центру
5	1235 * Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання	- Заступник начальника відділу матеріально-технічного постачання, складу
6	1317 *Керівники малих підприємств без апарату управління в комерційному обслуговуванні	- Заступник керуючого агентством (торговельним, рекламним, нерухомості)
7	1319 *Керівники інших малих підприємств без апарату управління	- Заступник директора (керівника) малого підприємства у сфері міського господарства і побутового обслуговування

8	1475.4 Менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління	- Менеджери (управителі) з персоналу - Менеджери (управителі) з постачання - Менеджери (управителі) зі збуту
9	1491 Менеджери (управителі) у ЖКГ	- Менеджер (управитель) підприємства житлово-комунального господарства
10	3415 Технічні та торговельні представники	- Агент комерційний - Уповноважений торговельний представник - Брокер - Дилер
11	3423 Агенти із зайнятості та трудових контрактів	- Інспектор з кадрів - Економіст служби зайнятості
12	3340 Інші молодші спеціалісти в галузі освіти	- Інструктор виробничого навчання робітників масових професій - Інструктор виробничого навчання
13	3431 Секретарі адміністративних органів	- Оргсекретар (асоціації, союзу, федерації) - Секретар адміністративний - Секретар відповідальний - Секретар правління

Література: 1 с.2-10; 2 с. 8-48.

Практичне заняття №1.2

Тема роботи: Планування особистої роботи менеджера

Мета роботи: визначити основні складові роботи менеджера та її види; набути практичні навички із визначення загальних якостей керівника, сформулювати модель менеджера та розглянути визначення капіталу часу для подальшого формування цілей та задач.

Питання для обговорення:

1. Вкажіть у чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності.
2. Визначте логіку процесу управлінської праці.
3. Висвітліть функціональні аспекти управлінської праці.
4. Опишіть евристичний підхід до праці менеджера.
5. Охарактеризуйте особливості управлінської праці.
6. Опишіть управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).

Завдання

Визначити капітал часу для подальшого формування цілей та задач. При постановці мети на майбутній період необхідно знати, на якій відрізок часу планувати досягнення конкретних результатів як в плані особистого життя, так і кар'єри. Для виконання завдання слухачам пропонується розрахувати свій особистий капітал часу за таким прикладом.

Режим праці та відпочинку – це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я трудящих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Мікропаузи – дуже короткі, тривалістю кілька секунд, перерви між окремими елементами операції, які викликані перебудовою процесів збудження та гальмування у нервовій системі людини при закінченні однієї дії та переходом до іншої. Вони можуть складати до 9—10 % оперативного часу та включаються до норми.

Працездатність людини змінюється протягом доби. Найвища працездатність спостерігається в ранкові та денні години – з 8 до 12 та з 14 до 17 години відповідно. У період з 12 до 14 години, а також у вечірній час, як правило, працездатність дещо знижується, а у нічний час досягає свого мінімуму.

З урахуванням цього встановлюється змінність роботи підприємств, початок та закінчення роботи у змінах, перерви на відпочинок та сон. Основним періодом для відпочинку упродовж зміни є обідня перерва, яка має ділити робочий день на дві рівні частини.

Нормальна тривалість обідньої перерви складає 40–60 хвилин. Слід мати на увазі, що на початку робочого дня (зміни) темп роботи поступово підвищується (це період входження в роботу, він триває від 20 хвилин до 1,5 години). У період високої працездатності показники продуктивності та якості роботи на 2–2,5 години стабілізуються. Ближче до середини дня (зміни) починається спад. Після обідньої перерви працездатність знову підвищується, хоча й не досягає того найвищого рівня, що був у першій половині робочого дня. Потім знову починається спад, з'являється втомленість, іноді різко виражена наприкінці зміни.

Вихідні дані для розрахунку капіталу часу

Показники	Умовні позначення	Значення
Вік, років	ВР	19
Пенсійний вік, років	ВП	50
Кількість календарних днів у році	NK	365
Число робочих днів у році	NP	250
Тривалість робочого дня	ТЧ	8
Кількість вільних годин протягом робочого дня	ТС	3
Кількість вихідних днів у році	NB	115
Кількість вільних годин протягом вихідного дня	NC	10

Капітал особистого часу КЧ складається з капіталу робочого часу КР і капіталу вільного часу КВ: **$KЧ = КР + КВ$**

Капітал робочого часу визначається як:

$$КР = (ВП - ВР) * NP * ТЧ = \underline{\hspace{2cm}} \text{ г.}$$

Капітал вільного часу:

$$КВ = (ВП - ВР) * NP * ТС + (ВР - ВП) * NB * NC = \underline{\hspace{2cm}} \text{ г.}$$

Капітал особистого часу:

$$КЧ = КР \underline{\hspace{1cm}} + КВ \underline{\hspace{1cm}} = \underline{\hspace{2cm}} \text{ г.}$$

Розрахунки показують, скільки є ресурсу часу, а саме скільки в розпорядженні робочого та годин вільного часу.

Література: 1 с.10-20; 2 с. 8-32.

Практичне заняття №1.3

Тема роботи: Сутність, зміст та напрямки наукової організації праці

Мета роботи: з'ясувати особливості організаційної роботи, визначити основні етапи в діяльності менеджера.

Питання для обговорення:

1. Сформулюйте сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.
2. Вкажіть види та класифікацію управлінської діяльності.
3. Визначте в чому полягає сутність та значення наукової організації праці;
4. Вкажіть основні принципи організації праці: масовість, плановість, науковість, нормативність, конкретність.
5. У чому полягають особливості ефективної організації роботи менеджера?
6. Що таке розподіл управлінської праці?

7. Які види розподілу праці управлінського персоналу покладені в основу ефективної організації роботи менеджера? Охарактеризуйте їх.
8. Що таке кооперування і спеціалізація управлінської праці?
9. Які виділяють функції розподілу та спеціалізації управлінської праці? Проаналізуйте їх.
10. Які ви знаєте форми розподілу управлінської праці? Охарактеризуйте їх.
11. За якими напрямками здійснюється вертикальний розподіл управлінської праці? Назвіть і проаналізуйте їх.
12. Назвіть і проаналізуйте організаційні підходи до управлінської діяльності менеджера. Які підходи доцільно використовувати: в умовах стабільної діяльності підприємства; в умовах кризової ситуації?
13. Що включає в себе система управлінських механізмів, які використовує менеджер при організації власної роботи?
14. Назвіть і проаналізуйте принципи організації роботи менеджера? Які принципи доцільно використовувати: в умовах стабільної діяльності підприємства; в умовах кризової ситуації?
15. Назвіть і проаналізуйте основні елементи процесу управління.
16. Яке основне завдання керівника в умовах самоменеджменту?
17. Назвіть і проаналізуйте найважливіші об'єкти вдосконалення в сфері планування.
18. Назвіть і проаналізуйте найважливіші об'єкти вдосконалення в сфері реалізації планів.
19. Назвіть і проаналізуйте найважливіші об'єкти вдосконалення в сфері контролю.
20. Що таке результат? Які види ключових результатів вам відомі?
21. Що таке ключовий результат комерційної діяльності?
22. Що таке ключовий результат функціональної діяльності?
23. Що таке результат підтримки?
24. Які основні етапи процесу управління за результатами вам відомі? Розкрийте їх суть.

Завдання

Провести аналіз витрат свого особистого часу.

Щоб зробити аналіз витрат свого часу, слід вивчити методику виконання аналізу витрат свого особистого часу.

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є *«самофотографія робочого часу»*. Цей метод полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи і фіксуванні часу, що витрачається на кожен вид роботи.

Таке «самофотографування» повинне здійснюватися систематично:

1. *«суцільне фотографування»* (коли фіксуються усі види діяльності протягом доби) – один раз у рік протягом 2-3-х тижнів;
2. *«вибіркове фотографування»* (коли фіксуються визначені види робіт) – два-три рази на рік протягом 3-4-х типових днів тижня.

Виконувати такий аналіз зручно за допомогою таблиці, у яку заносять види діяльності, інтервал часу на їх виконання, а також передбачені стовпчики А, Б, В, Г, що служать для виконання аналізу витрат часу і визначення сильних і слабких сторін свого робочого стилю (див. табл. конкретних ситуацій).

Щоб робота зі складання „фотографії робочого часу” була ефективною, треба виконувати 2 умови:

1. Робити позначки відразу, не відкладаючи, тому що через деякий час забудуться «проколи» і буде здаватися, що увесь час йшла нормальна робота;
2. Записи робити абсолютно чесно, нічого не прикрашаючи – записувати так, як воно є, а не так, як би того хотілося.

Щовечора треба робити аналіз фотографії дня, виявляти «утрати» часу, їх причини і заходи щодо їх усунення.

У таблиці є стовпчики А, Б, В, Г. Вони служать для виконання аналізу витрат часу і визначення слабких сторін.

Наприкінці дня, коли вже заповнені стовпчики 2, 3 і 4, у яких зазначені види Вашої діяльності і їх тривалість, Ви даєте оцінку кожного з видів Вашої діяльності за зазначеними нижче критеріями і заносите відповіді в стовпчики А, Б, В і Г:

А – чи була ця робота необхідна? Відповідь «Так» чи «Ні» занести в стовпчик 5. Відповідь «Ні» треба занести також у стовпчики Б і В.

Б – чи були виправдані витрати часу?

– Так чи Ні.

В – чи було доцільним виконання роботи?

– Так чи Ні.

Г – чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?

– Так чи Ні.

Таким чином, Ви занесли відповіді, що відповідають кожному виду діяльності, у відповідний стовпчик А, Б, В, Г.

Далі треба визначити загальну тривалість роботи за день ($\sum \text{ПД}$)*.

Далі треба порахувати по кожному стовпчику тривалість робіт, по яких Ви дали відповідь «Ні»

($\sum A_n, \sum B_n, \sum V_n, \sum G_n$). (Тривалість узяти з графі 4).

Потім проведіть розрахунки:

$$\text{а) } \frac{\sum A_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%; \quad \text{б) } \frac{\sum B_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%; \quad \text{в) } \frac{\sum V_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%; \quad \text{г) } \frac{\sum G_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%;$$

а) Якщо виявиться, що $\frac{\sum A_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто Ваша діяльність була не обов'язковою більш ніж у 10% випадків, то це означає, що у Вас є проблеми з передорученням справ (делегуванням) і встановленням пріоритетів.

б) Якщо $\frac{\sum B_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків витрати часу були занадто великими, то Ви повинні зайнятися аналізом причин (технічні прийоми у роботі, концентрація, самодисципліна).

в) Якщо $\frac{\sum V_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків виконання було недоцільним, то Вам необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації.

г) Якщо $\frac{\sum G_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків часовий інтервал не було визначено свідомо, то у Вас є проблеми з плануванням робочого часу (складання планів дня, підготовка до роботи і т.п.).

Таким чином, зробивши аналіз даних таблиці, Ви визначите сильні сторони свого робочого стилю. А за допомогою аналізу колонок А, Б, В, Г Ви визначите слабкі сторони робочого стилю менеджера. Потім треба дати рекомендації для усунення слабких сторін і зміцнення сильних сторін.

Права частина таблиці служить для аналізу денних перешкод.

Щоб провести аналіз перешкод, визначте:

- які перешкоди були найбільш дорогоцінними;
- які відвідування були непотрібними?
- які телефонні розмови могли б бути більш короткими та ефективними?
- хто найчастіше відволікав Вас від справ?
- яких термінових заходів Вам слід вжити, щоб зменшити кількість перешкод?

Наступний етап – це: аналіз часових утрат і „поглиначів” часу.

За допомогою тієї ж заповненої Вами таблиці «Аналіз видів діяльності і витрати часу» і «Денні перешкоди» Ви визначаєте критичні моменти, шкідливі звички і найбільш часто повторювані помилки Вашого робочого стилю на всіх етапах: постановки цілей, планування, вироблення рішень, через погану організацію праці, при складанні розпорядку дня, при обробці інформації.

Проаналізувавши результат після заповнення анкети, ви зможете визначити свої слабкі місця, де ви гасите час, і приділити їм більше уваги при вивченні курсу «самоменеджмент».

Випишіть для себе 5 найважливіших ваших причин утрат часу і з наступного дня почніть працювати над собою.

«Поглиначі» часу – це ті люди чи інші фактори, які найбільше відбирають (поглинають) Ваш час. Типові поглиначі часу наведені нижче.

Визначте 5 найважливіших поглиначів часу, що віднімають найбільше часу, і намітьте міри для їх усунення.

Типові поглиначі часу

1. Нечітка постановка цілей
2. Відсутність пріоритетів у справах
3. Спроби дуже багато зробити за один раз
4. Відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення
5. Незадовільне планування робочого дня
6. Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл
7. Недостатня мотивація
8. Пошук документів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів, тощо
9. Недоліки кооперації або розподілу праці
10. Відволікаючі від справ телефонні дзвінки
11. Незаплановані відвідувачі
12. Нездатність сказати «ні»
13. Неповна або запізнена інформація
14. Відсутність самодисципліни
15. Невміння довести справу до завершення
16. Відволікання
17. Тривалі наради
18. Відсутність комунікативних зв'язків
19. Занадто комунікабельність
20. Відкладання справ
21. Недостатнє делегування справ

Література: 1 с. 20-25; 2 с. 50-62.

Практичне заняття №1.4

Тема роботи: Розподіл та кооперація управлінської праці

Мета роботи: ознайомитися з поняттями «кооперація», «делегування».

Питання для обговорення:

1. У чому полягає розподіл управлінської праці?
2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.
4. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
5. Визначте форми розподілу праці та їх зміст.
6. Висвітліть напрямки вертикального та горизонтального розподілу праці.
7. У чому полягає зміст понять «відповідальність», «повноваження», «компетенція», «зобов'язання», «розпорядження», «делегування»?

8. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.
9. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності.
10. Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.
11. Обґрунтуйте заходи подолання помилок працівників.
12. Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.
13. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.
14. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера
15. Охарактеризуйте ознаки команди.
16. Перерахуйте основні принципи командної роботи.
17. Назвіть методи організації командної роботи.
18. Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.
19. Назвіть негативні якості командної роботи.
20. Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.

Завдання

Згідно коду ЄДРПОУ найти підприємство. Вказати вид діяльності за КВЕД. Визначити рівні менеджменту на підприємстві та кількість працюючих, назву посад. Скласти посадову інструкцію працівника на вибір.

Посадова інструкція повинна містити:

- I. Загальні положення
- II. Завдання та обов'язки
- III. Права
- IV. Відповідальність.

Література: 1 с. 25-29; 2 с. 50-62.

Практичне заняття №1.5

Тема роботи: Самоменеджмент

Мета роботи: сформулювати уявлення щодо сутності понять «саморозвиток» і «самопізнання».

Питання для обговорення:

1. Вкажіть що таке мотивація, а що виступає мотивом.
2. Назвіть і проаналізуйте складові мотивації.
3. Назвіть оптимальний діапазон активності.
4. Назвіть загальні принципи створення і підтримання мотивації.
5. Що таке позитивне і негативне підкріплення і яку роль воно відіграє в процесі мотивації і самомотивації керівника?
6. Що таке доручення? Яку роль відіграє ефективне доручення в процесі мотивації і самомотивації керівника?
7. Чому мотивація є ідеєю самоуправління?
8. Що таке самомотивація? Кому вона найбільше вигідна: керівнику чи підлеглому? Чому?
9. Що таке здатність до самомотивації?
10. Назвіть основну складову механізму самомотивації.
11. Які ви знаєте прийоми самомотивації? Розкрийте їх суть.
12. Що таке рефреймінг? За якими принципами він будується?
13. Чи можна вважати рефреймінг обманом? Аргументуйте свою думку.
14. Що таке позитивна самомотивація для керівника?
15. Що таке негативна самомотивація для керівника?
16. Що таке цілі власного розвитку? Як вони впливають на кар'єрне просування по службі?
17. Назвіть найважливіші заходи підтримання мотивації.

18. У чому полягає проблематика середини службової кар'єри? Які основні питання закладені щодо її вирішення?
19. Яких правил слід дотримуватися з метою турботи про власну мотивацію з точки зору особистості?
20. Назвіть заходи із забезпечення власної мотивації до життя.
21. Назвіть заходи із забезпечення власної мотивації до роботи.
22. Яке значення контролю в управлінській роботі керівника?
23. Що таке контроль? Назвіть види контролю.
24. Що є основним в процесі проведення контролю керівником?
25. Яких принципів слід дотримуватися керівнику при виборі стратегії контролю?
26. Які загальні принципи проведення контролю вам відомі?
27. У чому полягає призначення контролю?
28. Як здійснюється вимірювання контролю?
29. Як групують висновки щодо проведення контролю?
30. Що таке самоконтроль і яку роль він відіграє в діяльності керівника?
31. Яку роль відіграє самоконтроль на етапах діяльності підприємства?

Завдання

Ви працюєте менеджером торговельної фірми. Упродовж дня Вам доводиться передавати багато інформації підлеглим і вищому керівництву. Виберіть для кожної ситуації найефективніший метод комунікації, якщо Вам необхідно:

- ознайомити свого керівника зі своєю ідеєю щодо поліпшення роботи діяльності, якою Ви керуєте;
- вказати одному із працівників про істотні недоліки у його роботі;
- привітати колишнього співробітника із 70-річчям;
- повідомити постійних покупців про те, що фірма вимушена дещо підвищити ціни на свою продукцію;
- проінформувати підлеглих про те, що обсяги замовлень знижуються і можливе скорочення;
- попередити колег про перенесення часу проведення наради;
- домовитися про ділову зустріч з керівником;
- вирішити конфлікт між двома підлеглими, які збираються йти у відпустку одночасно;
- оголосити про структурні зміни у підрозділі, яким Ви керуєте;
- повідомити постачальника про те, що Ваша фірма планує змінити обсяги закупівель, бо інший постачальник знизив ціни і фірма укладає угоду про постачання з ним.

Література: 1 с.29-37; 2 с.66-116.

Практичне заняття №1.6

Тема роботи: Нормування управлінської праці

Мета роботи: сформулювати уявлення щодо нормування управлінської праці, професійно-ділових та соціально-психологічних якостей менеджера

Питання для обговорення:

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці.

6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці?
7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.
8. У чому полягає особливість часу як ресурсу?
9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.
11. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
12. Розкрийте сутність поняття «інвентаризація часу».
13. Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкод до його ефективного використання.
14. Визначте порядок здійснення самофотографії робочого дня та проведення відповідного аналізу використання робочого часу.
15. Назвіть етапи самоаналізу використання робочого часу.
16. Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи.
17. Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера.

Завдання

Розрахувати ступінь екстенсивного використання робочого часу, втрати робочого часу на різних рівнях управління.

$$\text{Коефіцієнт екстенсивності } K_e = 1 - \Pi / \Phi \quad (6.1)$$

де Π – регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

Φ – фонд робочого часу в хвилинали.

За допомогою методу фотографування робочого дня встановлено, що втрати робочого часу управлінського персоналу складають:

- у керівників – 95 хв.;
- у спеціалістів – 97 хв.;
- у технічних виконавців – 105 хв.

Фонд робочого часу складає:

- для керівників – 495 хв.;
- для спеціалістів – 480 хв.;
- для технічних виконавців – 2880 хв.

Підставивши формулу (6.1) дані результатів хронометражних досліджень, отримуємо такі результати: K_e (кер.) = ____; K_e (спец.) = ____; K_e (Т.В.) = ____

Загальний коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління складає:

$$K_e (\text{зал.}) = K_e (\text{кер.}) + (K_{\text{спец.}} \cdot N_{\text{чол}}) + (K_e (\text{Т.В.}) \cdot N_{\text{чол}}) / N \text{ персоналу}$$

Отже, керівників та спеціалістів підприємств є резерви кращого використання фонду робочого часу, оскільки максимально допустимий коефіцієнт екстенсивності становить ____.

Література: 1 с. 38–45; 2 с. 148–166.

Практичне заняття №1.7

Тема роботи: Організація робочого місця менеджера.

Мета роботи: ознайомитися з особливостями організації робочого місця менеджера.

Питання для обговорення:

1. Вкажіть які існують системи планування приміщень. Розкрийте їх переваги та недоліки.
2. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.
3. У чому полягає організація робочого місця?
4. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці).
5. Охарактеризуйте структуру паспорту робочого місця.
6. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.
7. Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за

функціональними можливостями.

8. Які існують види засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією? 9. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.

10. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.

11. Програми якості життя на виробництві як важливий фактор досягнення поставлених перед організацією завдань.

12. Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.

13. Причини нещасних випадків і професійних захворювань.

14. Роль керівника в забезпеченні безпеки праці на підприємстві.

15. Організаційні заходи щодо забезпечення безпеки, їх характеристика.

16. Законодавчі вимоги в області охорони здоров'я й безпеки персоналу організації.

Завдання 1

Побудувати графік власного робочого дня виходячи з раціоналізації режиму праці.

Працездатність людини змінюється протягом доби. Пік її спостерігається в ранкові та денні години: – з 8 до 12-ої та з 14 до 17-ої відповідно.

У період з 12 до 14-ої, а також у вечірній годині, як правило, спостерігається деяке її зниження, а у нічний час вона досягає свого мінімуму.

З урахуванням цього встановлюється змінність роботи підприємств, початок та закінчення роботи у змінах, перерви на відпочинок та сон.

Основним часом відпочинку протягом зміни є обідня перерва, яка має поділяти робочий день на дві рівні частини.

Нормальна тривалість обідньої перерви складає 40–60 хвилин. Слід мати на увазі, що на початку робочого дня (зміни) темп роботи поступово підвищується (це період входження в роботу, він триває від 20 хвилин до 1,5 години). У період високої працездатності показники продуктивності та якості роботи на 2–2,5 години стабілізуються. Ближче до середини дня (зміни) починається спад. Після обідньої перерви працездатність знову підвищується, хоча й не досягає того рівня, що був у першій половині робочого дня (зміни).

Завдання 2

Охарактеризуйте переваги та недоліки в розміщенні робочих місць на рис. А і Б.

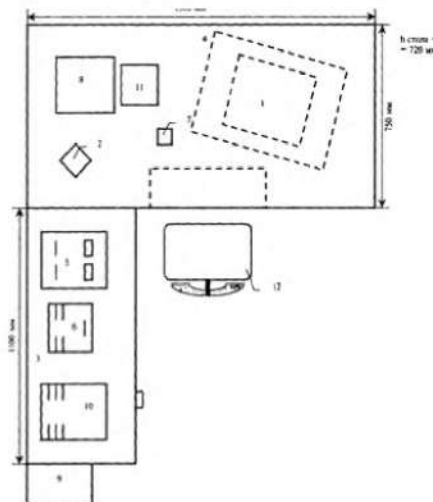


Рис. 6.6. Типове робоче місце фахівця на підприємстві:

- 1 — персональний комп'ютер; 2 — телефонний апарат; 3 — стіл-приставка; 4 — робочий стіл;
5 — картотека; 6 — картотека з термінами виконання робіт; 7 — зшивач паперів;
8 — табель-календар; 9 — шафи підвісного зберігання; 10 — довідкова картотека;
11 — список телефонів; 12 — підйомно-поворотний стілець

Рис. А

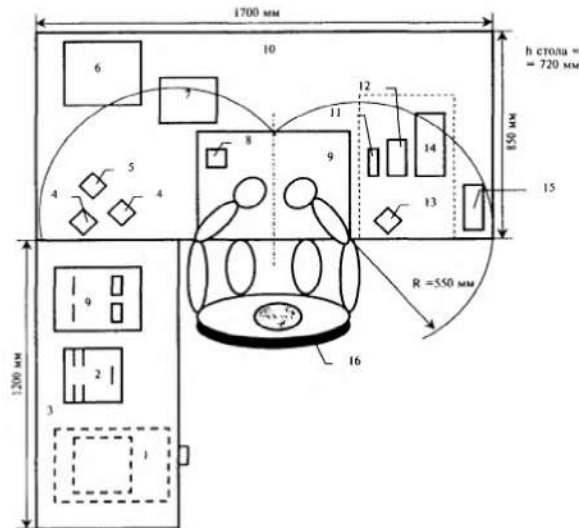


Рис. 6.7. Типове робоче місце керівника:
 1 — персональний комп'ютер; 2 — переговорний устрій; 3 — стіл-приставка;
 4—5 — телефонні апарати; 6 — настільна секція з довідковою літературою; 7 — оргбюклет;
 8 — табель-календар; 9 — папки для доповідей; 10 — робочий стіл; 11 — блок авторучок;
 12 — лоток з папером; 13 — телефонний апарат внутрішнього зв'язку; 14 — лоток
 для поточної кореспонденції; 15 — довідкова картотека; 16 — підйомно-поворотне крісло

Рис.Б

Література: 1 с.52-46; 2 с. 175-209.

Практичне заняття №1.8

Тема роботи: Документальне забезпечення праці менеджера.

Мета роботи: з'ясувати сутність та призначення основних документів з організації праці менеджера

Питання для обговорення:

1. Розкрийте роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Дайте визначення документа.
3. Які Ви знаєте види документів.
4. Наведіть класифікацію документів.
5. Що означає процес документування.
6. Опишіть складові документального забезпечення діяльності підприємства.
7. Розкрийте поняття системи документації.
8. Наведіть класифікацію системи документації.
9. Що означає поняття уніфікації управлінських документів?
10. Розкрийте поняття стандартизації управлінських документів.

Завдання

Розглянути нормативні акти, якими необхідно керуватися, стандартами (ДСТУ), які передбачають складання документів за певними правилами, ведення номенклатури справ, створення архіву підприємства для забезпечення збереження найбільш цінних документів.

Література: 1 с.52-56; 2 с. 175-209.

Практичне заняття №1.9

Тема роботи: Організація документообігу на підприємстві.

Мета роботи: опанувати питання щодо організації документообігу на підприємстві

Питання для обговорення:

1. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу на підприємстві.
2. Визначте напрями удосконалення документообігу на підприємстві.
3. У чому полягає раціональне опрацювання текстових матеріалів?
4. Розкрийте форми уніфікації документів.
5. В чому полягає процес стандартизації документів.
6. Зазначте переваги попереднього розгляду документів?
7. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять на підприємство?
8. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.

Завдання

Розглянути перелік документів із зазначенням строків виконання:

- закони України, інші рішення Верховної Ради України та її Президії;
- Укази Президента України; постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України; пропозиції й зауваження депутатів, висловлені на сесіях Верховної Ради;
- рішення і розпорядження виконкомів місцевих рад народних депутатів;
- накази керівників установ; рішення колегіальних органів установ — відповідно до встановлених строків;
- рекомендації постійних комісій Верховної Ради України – до двох місяців, якщо комісіями не встановлений інший строк. Запит депутата на сесії Верховної Ради України – не більше ніж у 3-денний строк;
- пропозиції та заяви депутатів Верховної Ради України – до одного місяця, а такі, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, – невідкладно;
- пропозиції, рекомендації і зауваження, що містяться у рішеннях на адресу підприємств, установ і організацій вищого підпорядкування, розмішених на території відповідної ради;
- рекомендації постійних комісій місцевих рад – у строки, встановлені законами про місцеві ради народних депутатів України;
- критичні зауваження і пропозиції, висловлені у пресі, – до одного місяця;
- пропозиції громадян – до одного місяця, за винятком пропозицій, що потребують додаткового вивчення;
- пропозиції щодо уточнення асортименту, про розірвання або зміну умов договору – не пізніше 10 днів після одержання пропозиції;
- скарга на неправильні дії або розпорядження фінансових органів, розгляд – не пізніше п'яти днів з дня надходження;
- заяви і скарги громадян – до одного місяця з дня надходження; такі, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, – не пізніше 15 днів;
- листи-доручення і листи-запити вищих установ і організацій – до вказаного в них строку або протягом 10 днів;
- протокол розбіжностей: складання і направлення – 10 днів;
- розгляд – 20 днів;
- заявка покупця – не пізніше трьох днів після одержання;
- листи підприємств, об'єднань, установ і організацій – 10 днів;
- договір на поставку товарів: підписання і повернення – не пізніше 10 днів (для довгострокових – 20 днів) після одержання проекту;
- відповідь на пропозицію про укладання договору – в 10-денний строк після одержання;
- замовлення на продукцію: підписання і подання – в 10-денний строк після одержання повідомлення;

- наряд на постачання продукції: видача – протягом 15 днів після одержання повідомлення про розподіл фондів;
- опитувальний лист на продукцію: подання – у 20-денний строк з моменту одержання наряду;
- доручення платежу: виписування і передача до установи банку – не пізніше наступного дня після одержання товарів;
- акт приймання продукції – не пізніше 10 днів після одержання продукції;
- звіт бухгалтерський і річний баланс: розгляд, затвердження і повідомлення рішень по ньому – в 10-денний строк з дня одержання;

Література: 1 с. 56-59; 2 с.218-244.

Практичне заняття №1.10

Тема роботи: Інформаційне забезпечення праці менеджера.

Мета роботи: ознайомитися з особливостями інформаційного забезпечення праці менеджера.

Питання для обговорення

1. Розкрийте поняття інформації.
2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
3. Перелічіть показники якості інформації.
4. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів формування системи комунікацій.
7. Дайте класифікацію інформації.
8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
10. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
11. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
12. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.

Література: 1 с. 59-61; 2 с.228-242.

Розділ №2. «Прикладний менеджмент»

Практичне заняття №2.1

Тема роботи: Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів.

Мета роботи: сформулювати уявлення щодо організації проведення нарад, зборів, ділових переговорів.

Питання для обговорення:

1. Опишіть модель проведення ділових переговорів.
2. Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.
3. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
4. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
5. Визначте засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів.
6. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими.
7. Розкрийте принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди.
8. Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.

9. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов.
10. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.
11. Визначте типи секретарської діяльності.
12. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.
13. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.
14. Технічні прийоми проведення менеджером бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.
15. Основні принципи ведення ділових бесід.
16. Технологія ефективного проведення зборів.
17. Правила етики службових відносин.
18. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
19. Охарактеризуйте зміст поняття «переговори».

Завдання

Підготуйтеся і проведіть нараду на тему «Особливості вивчення предмету «Організація праці менеджера»

Література: 1 с. 61-64; 2 с.284-304.

Практичне заняття №2.2

Тема роботи: Самомотивування та самоконтроль менеджера.

Мета роботи: ознайомитись з особливостями мотивації і самомотивації в діяльності керівника, визначити роль самоконтролю в роботі менеджера, ознайомитись з поняттям «документальна інформація».

Питання для обговорення:

1. Вкажіть на чому ґрунтується постановка життєвих цілей керівника?
2. Яку роль в процесі саморозвитку відіграє відповідальність керівника?
3. Що таке локус контролю?
4. Хто такий екстернал? Як вони реагують на процес саморозвитку?
5. Хто такий інтернал? Як вони реагують на процес саморозвитку?
6. Як пов'язані поняття: соціальний інтерес і саморозвиток керівника?
7. Поясніть як самоменеджмент може сприяти досягненню у працівників синергізму?
8. Які ви знаєте принципи саморозвитку керівника?
9. Яку роль в процесі саморозвитку відіграють індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника?
10. Що таке акмеологічна модель і які її складові елементи?
11. Що таке акмеологічні суперечності і яких видів вони бувають? Яку роль вони відіграють в процесі саморозвитку керівника?
12. Що таке самоосвіта? Розкрийте її роль і мету.
13. З яких етапів складається самоосвіта?
14. Які дії керівника в процесі організації самоосвіти?
15. У яких формах проводиться самоосвіта?
16. Назвіть мету самовиховання.
17. Що вимагає самовиховання від керівника?
18. Назвіть мету і основну умову самопізнання.
19. З яких компонентів складається самопізнання?
20. Назвіть та проаналізуйте інструментарій самопізнання.
21. Назвіть мету самоорганізації.
22. З яких компонентів складається самоорганізація?
23. Що таке самовдосконалення?

24. Назвіть і проаналізуйте складові самовдосконалення.
25. Який головний напрямок самовдосконалення і що він передбачає?

Завдання 1

Марк Спенсер володіє і керує компанією з догляду за теплицями, парками та газонами (SLS) у Сентрал Сіті, штат Техас. Він переїхав туди в 1970 році, вступив у державний університет. Отримавши диплом із садівництва, він вирішив залишитися в даному місті і розпочати свій власний бізнес. Спершу він попрацював три роки помічником менеджера в невеликому розсаднику, що був розташований в сусідньому містечку, а тоді у 1978 році заснував SLS.

Марк Спенсер вибрав найвдаліший момент, так як наприкінці 1970-х років у Сентрал Сіті значно збільшилася кількість населення та відбулося економічне зростання, пов'язане із розширенням університету. Протягом наступних 10 років кількість населення тут зросла від 70 до 120 тис. мешканців. Кількість приміських жителів також збільшилася і на цю територію перемістилося декілька нових компаній.

Підприємець передбачив такий стан речей за допомогою аналізу демографічної ситуації штату та переговорів із місцевою владою, яка вперше так активно зацікавилася новим бізнесом. Він знав, що функціонують тільки два малих розсадники, і передбачив, що збільшення кількості житлових будинків повинно збільшити попит на послуги із впорядкування територій, а також зумовити наступне зростання продажу розсади, коли власники будинків почнуть засаджувати газони і клумби.

Як і більшість фірм, що займаються новим видом бізнесу, компанія SLS спершу:

- А) завойовувала _____.
- Б) спланувала _____.
- В) підбрала _____.
- Г) мотивувала _____.

Завдання 2

Розглядаючи пошту, керівник виявляє документ, з яким необхідно ознайомитися детальніше. Але часу в даний момент на це немає, і він залишає документ у себе в надії уважно прочитати його в суботу вдома. Чи вірно діє керівник в даній ситуації? Аргументуйте відповідь.

Література: 1 с. 64-66; 2 с.245-280.

Практичне заняття №2.3

Тема роботи: Культура управління менеджера.

Мета роботи: з'ясувати сутність та призначення культури управління менеджера.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте зміст поняття культура та мистецтво управління.
2. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Перерахуйте складові культури управління.
4. Назвіть загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Дайте визначення управлінської етики.
6. Перерахуйте складові управлінської етики.
7. Що означає поняття «імідж підприємства».
8. Що означає поняття «імідж менеджера».
9. Наведіть основні поняття про етикет у роботі менеджера

Завдання 1

Сформулюйте основні вимоги до :

- формування іміджу організації.
- окремих компонентів або складових корпоративного іміджу, тобто дослідження:
- іміджу споживача (клієнта);
- внутрішнього іміджу;
- соціального іміджу;
- бізнес-іміджу;
- іміджу керівника;
- іміджу персоналу тощо.

Завдання 2

Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них стверджує, що ви невірно плануєте свій час. Потрібно починати планування з перспективних справ, тобто на рік. Другий вважає, що планування зручно починати із записів на тиждень.

Вкажіть як коректно потрібно повідомити працівників про свої власні методи планування і вказати їм на недоліки у власній роботі. Аргументуйте свою позицію.

Завдання 3

Часто на нарадах працівники не слухають один одного. Обговорення проблеми перетворюється на обговорення особистих позицій учасників наради, і конкретні доводи тієї або іншої особи ігноруються іншими присутніми. Яким чином слід діяти керівнику в даній ситуації?

№ з/п	Ситуація	Дії керівника
1	Петров В.І. та Іванов В.П. доводять протилежні точки зору	
2	Сидоров К.Р. доводить що він не згодний з заявою керівника	
3	Рябко М.Ю. погоджується з заявою керівника, проте проти заяви Петрова В.І. та Іванова В.П.	
4	Всі критикують заяву керівника	

Література: 1 с. 66-69; 4 с.5-89.

Практичне заняття №2.4

Тема роботи: Програма 1С як основа роботи менеджера.

Мета роботи: з'ясувати роль програми 1С в роботі менеджера.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте поняття інформації.
2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення 1С в роботі менеджера.
3. Перелічіть показники якості інформації 1С в роботі менеджера.
4. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів формування довідників контрагентів.
7. Сформулюйте основні вимоги до видаткової.
8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
10. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.

11. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
12. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.

Завдання

Створіть рахунок, видаткову накладну, ТТН підприємства ТОВ «АКБ» на 17.11.2020 р. на суму 10000 грн. за водонагрівачі торгової марки «Арістон», в рахунок входить послуга - доставка товару та ПДВ.

Література: 1 с.69-72; 2 с.317-350.

Практичне заняття №2.5

Тема роботи: Організація роботи менеджера з персоналу.

Мета роботи: розглянути особливості організації роботи менеджера з персоналу

Питання для обговорення:

1. Розкрийте основні складові роботи менеджера з персоналу.
2. Назвіть перелік документів які потрібні при прийомі на роботу.
3. Перелічіть нормативні акти що стуються роботи менеджера з персоналу.
4. Опишіть складові посадової інструкції менеджера з персоналу
5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів звільнення працівника з роботи.
7. Назвіть відмінності між резюме і анкетой співробітника.
8. Вкажіть від яких складових залежить рівень заробітної менеджера.
9. Перелічіть пільгові категорії громадян яких не можна звільняти з роботи.

Завдання 1

Скласти посадову інструкцію для менеджера з персоналу, директора, працівника складу тощо.

Завдання 2

Ви менеджер магазину побутової техніки у торговельному центрі. У вас в підпорядкуванні 15 працівників, з яких 5 штатних і 10 позаштатних. Позаштатні – це студенти місцевого коледжу. Дехто із них попрацювали в магазині більше року, проте в групі простежується значна плінність кадрів. Ваш шеф, регіональний менеджер, проінформував вас, що національна торговельна мережа, яка володіє вашим магазином, планує відкрити інший у тому ж торговельному центрі. Шеф також повідомив вас про необхідність планування і впровадження таких змін:

- Ви працюватимете менеджером обох магазинів, доки обсяг продажу нового магазину не дасть підстав увести там посаду власного штатного менеджера.
- Щоб мати досвідчених працівників у новому магазині, ви повинні перевести туди трьох штатних працівників, одного з яких призначити заступником менеджера нового магазину, тобто власним заступником.
- Ви можете найняти трьох нових осіб для нового магазину, а також ще трьох – для заміни переведених – до старого.
- Ви самі вирішуйте щодо графіка використання позаштатних працівників, враховуючи, що потрібно 10 таких працівників до старого магазину і 8 – до нового.

Ви розумієте, що багато хто із ваших співробітників будуть незадоволені такими змінами.

Затитання:

1. Визначте найімовірніші причини опору вас і ваших працівників даним змінам.
2. Якими будуть ваші дії щодо повідомлення працівників про зміни? Чи будете ви при цьому враховувати приблизні межі загального розвитку вашої організації?

3. Які стилі лідерства ви будете при цьому використовувати (аналізувати на основі матриці стилів лідерства)?
4. Які стратегії змін ви застосуєте?

Література: 1 с.72-75.

Практичне заняття №2.6

Тема роботи: Організація роботи менеджера зі збуту.

Мета роботи: розглянути особливості організації роботи менеджера зі збуту.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте основні складові роботи менеджера зі збуту.
2. Назвіть перелік документів які потрібні при прийомі на роботу менеджера зі збуту.
3. Перелічіть нормативні акти що стуюються роботи менеджера зі збуту.
4. Опишіть складові договору постачання.
5. Назвіть основні завдання в роботі менеджера зі збуту.
6. Перелічіть послідовність етапів складання рахунку контрагентові та видаткової накладної.
7. Вкажіть від яких складових залежить видача довіреності і строк її дії.
8. Перелічіть складові посадової інструкції менеджера зі збуту.

Завдання 1

Виходячи з даних, розміщених в мережі Інтернет, зробити оцінку сегменту ринку автомобільних перевезень по Україні. Вказати можливе місце ТОВ «МАЯК», яке здійснює автомобільні перевезення в Україні. Дані оформити в таблицю.

Місце ТОВ «МАЯК» в структурі автомобільних перевезень

Назва підприємства	Обсяг перевезень	Питома вага перевезень

Завдання 2

Уявіть себе менеджером зі збуту підприємства ТОВ «Альянс», що випускає столи. У вас з'явилися покупці на 4 столи по 1200 грн. кожний. Торгова націнка складає 8%, при цьому треба розрахувати ПДВ зверху. Виставити рахунок і створити видаткову накладну контрагенту.

Література: 1 с.75-80; 3 с. 49–86; 4 с. 18–20.

Практичне заняття №2.7

Тема роботи: Організація роботи логіста

Мета: з'ясувати особливості організації роботи логіста на підприємстві.

Питання для обговорення:

1. Визначте сутність роботи логіста на підприємстві.
2. Перелічіть та охарактеризуйте основні завдання планування логістичної роботи.
3. Поясніть сутність роботи логіста від її: тривалості, масштабів, спрямованості процесу; об'єкта; предмета.
4. Визначте логічну послідовність етапів заключення договору з перевезення.
5. Назвіть та поясніть сутність товарно-транспортних накладних.

6. Що не може бути об'єктом перевезення?
 7. Які є методи узгодження подорожніх листів? 9. Поясніть сутність матриці «ринок – товар».

Завдання

Сформувати товарно-транспортну накладну ТОВ «Альянс», що здійснюється автомобільними перевезеннями. Рейс здійснює машина МАН, перевозить дерево 19 м², з м. Кривий Ріг до м. Черкаси.

Література: 1 с. 80-81; 4 с.1-5; 7.

Практичне заняття №2.8

Тема роботи: Організація взаємозв'язку маркетингу та менеджменту на підприємстві

Мета роботи: визначити особливості взаємозв'язку маркетингу і менеджменту на підприємстві.

Питання для обговорення:

1. Визначте та охарактеризуйте основні принципи організації маркетингу на підприємстві.
2. Назвіть структурні підрозділи, які можуть входити до складу служби маркетингу підприємства.
3. Поясніть сутність, переваги та недоліки інтегрованих і неінтегрованих маркетингових структур.
4. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки моделей побудови відділів маркетингу: функціональної; товарної; орієнтованої на групи споживачів; орієнтованої на територію; матричної.
5. Назвіть та охарактеризуйте тимчасові форми маркетингових організаційних структур.
6. Назвіть основні етапи алгоритму формування маркетингових організаційних структур.
7. Визначте головну передумову створення ефективної організації маркетингу на підприємстві.
8. Назвіть та охарактеризуйте концепції організації маркетингу на підприємстві.
9. Поясніть важливість узгодження цілей відділу маркетингу та інших підрозділів підприємства.
10. Охарактеризуйте сутність підходу до організації відділу маркетингу з погляду чинників навколишнього середовища.

Завдання 1

Визначити інтегральну оцінку ступеня задоволеності товаром торговельної марки. Розрахувати обсяг вибірки, необхідний для проведення письмового опитування споживачів кондитерських виробів у м. Кривий Ріг. Мета дослідження – виявлення ставлення споживачів до продукції ТМ «Roshen». допомогою моделі Фішбейна:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} x_{ijk},$$

де A_{ij} – позиція j -го респондента по відношенню до марки i ;
 W_{jk} – відносна важливість для j -го респондента атрибуту k ;
 x_{ijk} – оцінка j -м респондентом атрибуту k в марці i (в балах);
 n – кількість атрибутів.

де A_{ij} – позиція j -го респондента по відношенню до марки i ;
 W_{jk} – відносна важливість для j -го респондента атрибуту k ;
 x_{ijk} – оцінка j -м респондентом атрибуту k в марці i (в балах);
 n – кількість атрибутів.

Особливість моделі полягає в тому, що балльна оцінка кожного атрибуту відносно кожної торговельної марки і ступінь важливості кожного атрибуту виставляється споживачами під час анкетування.

Тести:

1. Погляд на навколишній світ і своє місце в ньому – це:
а) політика підприємства;
в) філософія підприємства;
б) культура підприємства;
г) місія підприємства.
2. Порядок дій (процесів) та форми, методи, завдання діяльності – це:
а) культура підприємства;
в) місія підприємства.
б) політика підприємства;
г) філософія діяльності
3. Фірма «Ортекс», орієнтована на маркетингову концепцію, вирішила сформулювати основне завдання своєї діяльності. Головним завданням маркетингової діяльності є:
а) задоволення потреб споживачів;
б) просування товарів та послуг на ринок;
в) вивчення поведінки покупців;
г) виробництво та продаж якісних товарів.
4. Головною передумовою створення ефективної маркетингової організаційної структури на підприємстві є:
а) наявність коштів та кадрів;
в) досконале знання ринку;
б) знання поведінки споживачів;
г) досконале знання про конкурентів.
5. Для великих підприємств з незначним асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків рекомендується така модель відділу маркетингу:
а) товарна;
в) орієнтована на споживачів.
б) функціональна;
г) орієнтована на виробника.
6. Фірми-ентузіасти нових технічних напрямів розвитку:
а) експерти, б) віоленти, в) патіенти, г) комутанти.
7. Модель побудови відділу маркетингу, характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом:
а) функціональна;
б) товарна;
в) матрична;
г) ринкова.
8. Традиційна вертикально структурована організація відділу маркетингу заповнюється горизонтальними зв'язками в ... моделі:
а) матричній;
б) ринковій;
в) змішаній;
г) товарній.

9. Венчурна група – це:

- а) група спеціалістів, яка створюється для розробки нової продукції;
- б) структурний підрозділ відділу маркетингу;
- в) група, яка розробляє рекламні звернення;
- г) група, яка розробляє політику збуту.

10. Венчурні групи створюються для:

- а) вирішення конкретних маркетингових проблем;
- б) відпрацювання ризикованих маркетингових ідей;
- в) вироблення пропозицій керівнику;
- г) розробки стратегії виходу з кризи.

Література: 1 с.81-82; 5 с.1-56.

Практичне заняття №2.9

Тема роботи: Міжнародний менеджмент

Мета роботи: визначити вплив міжнародного менеджменту на роботу регіональних менеджерів.

Питання для обговорення:

1. Назвіть основні періоди розвитку міжнародного бізнесу.
2. Визначте основні цілі міжнародного бізнесу.
3. Яким чином культурні фактори впливають на міжнародний бізнес?
4. Яким чином політичні фактори впливають на міжнародний бізнес?
5. Яким чином економічні фактори впливають на міжнародний бізнес?
6. Яким чином технологічні фактори впливають на міжнародний бізнес?
7. Що являє собою міжнародний менеджмент?
8. Назвіть основні риси міжнародного менеджменту.
9. Сформулюйте основні завдання міжнародного менеджменту.
10. Які існують засоби міжнародного менеджменту а національному рівні?
11. Що являють собою інструменти державного регулювання фінансових потоків? Які існують напрямки міжнародного менеджменту?
12. Охарактеризуйте політичне середовище міжнародного менеджменту.
13. Охарактеризуйте економічне середовище міжнародного менеджменту.
14. Охарактеризуйте правове середовище міжнародного менеджменту.
15. Охарактеризуйте соціально-культурне середовище міжнародного менеджменту

Тести:

1. Ключовою перевагою і мотивом створення спільних підприємств порівняно з іншою формою організації міжнародного бізнесу є...
 - а) висока зарплата персоналу;
 - б) значний обсяг продажу;
 - в) низькі витрати на виробництво товарів (послуг);
 - г) усі відповіді вірні
2. Що з наведеного не входить до стратегічних цілей міжнародних альянсів?
 - а) приріст вартості;
 - б) збереження гнучкості;
 - в) утворення спільного підприємства;
 - г) захист основних конкурентних переваг.

3. До внутрішніх чинників, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності, можна віднести:
- а) витрати;
 - б) конкуренція;
 - в) компетенція;
 - г) ризики.
4. До зовнішніх чинників, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності, не відносяться:
- а) досвід;
 - б) присутність у державі;
 - в) ризики;
 - г) економічна свобода.
5. Економічна свобода не включає наступних чинників:
- а) пряме заміщення окремих форм діяльності;
 - б) визначення ставок податків;
 - в) вимоги дотримання умов антимонопольного законодавства;
 - г) зведення до мінімуму конкуренції на конкретних ринках.

Література: 1 с. 82-86; 6 с. 1-15.

5. Рекомендовані навчально-методичні матеріали для вивчення навчальної дисципліни

1. Кравченко Л.О. Організація праці менеджера: Конспект лекцій. – ВСП «КРФК НАУ», 2021. – 59 с.
2. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
3. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
4. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.
5. <http://acris.com.ua/ua/stati/kto-takoy-menedzher-logistiki/>
6. Чкан А.С., Головань О.О., Ганза І.В. Маркетинговий менеджмент: методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес адміністрування». – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 56 с.
7. https://pidruchniki.com/1584072024211/menedzhment/mizhnarodniy_menedzhment