

**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 2022 р.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

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 виконання самостійної роботи 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, 2022. – 24 с.

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

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи обговорено на засіданні кафедри/циклової комісії менеджменту та логістики  
(назва кафедри/циклової комісії)

Протокол № 1  
від «29» 08 2022 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 2022 р.

## **1. Пояснювальна записка**

З розвитком кібернетики стало формуватися розуміння менеджменту як інформаційного процесу. Безумовно, наявність інформації є важливою передумовою виконання функцій суб'єкта управління, тобто менеджера. За допомогою інформаційних процесів реалізуються всі функції менеджменту. Тому кожна організація передусім створює інформаційну систему. Однак, незважаючи на значимість інформаційного процесу, ототожнювати з ним менеджмент не можна. Це – один з важливих аспектів менеджменту й умова його реалізації.

Предметом вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» є загальні закономірності та методи організації управлінської роботи та процесу руху документів. Під організацією праці менеджера, технікою особистої роботи розуміють, в першу чергу, порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань менеджерами та іншими працівниками відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи. Організація праці менеджера в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

Програма курсу передбачає такі види навчальних процесів: лекції, практичні заняття, самостійну роботу.

Самостійна робота являє собою основний засіб засвоєння здобувачами вищої освіти матеріалу в вільний час, за окремими завданнями під керівництвом викладача. Крім того, додатково, за спеціальним графіком у поза навчальний час, за їх бажанням, проводяться під керівництвом викладача для поглиблення знань, а також з метою одержання відповідей на окремі незрозумілі питання – консультації.

Дані методичні вказівки є допомогою здобувачам вищої освіти при самостійному опрацюванні лекційного матеріалу та підготовці до практичних занять. Темі винесені на самостійне опрацювання та кількість годин, необхідних для їх виконання, приводяться в програмі курсу.

## **2. Загальні методичні вказівки**

При самостійному вивченні дисципліни, здобувач вищої освіти повинен детальніше розглянути теоретичний матеріал лекцій, вивчити додатковий матеріал, дати відповіді на контрольні питання, щоб поглибити знання з дисципліни, закріпити отримані знання та навички, ефективніше підготуватися до практичних робіт та до складання заліку.

### 3. Орієнтований тематичний план з тем, які винесені на самостійну роботу

№ розділу, теми	Назва розділу і теми	Кількість годин на самостійну роботу
Розділ №1. «Формування професійної компетентності фахівців з менеджменту»		
1.1	Науковий підхід до організації праці менеджера	4
1.2	Планування особистої роботи менеджера	4
1.3	Сутність, зміст та напрямки наукової організації праці	4
1.4	Розподіл та кооперація управлінської праці	4
1.5	Самоменеджмент	4
1.6	Нормування управлінської праці	4
1.7	Організація робочого місця менеджера	4
1.8	Документальне забезпечення праці менеджера	4
1.9	Організація документообігу на підприємстві	4
1.10	Інформаційне забезпечення праці менеджера	4
	Всього за розділом №1	40
Розділ №2. «Прикладний менеджмент»		
2.1	Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів	4
2.2	Самотивування та самоконтроль менеджера	4
2.3	Культура управління менеджера	4
2.4	Програма ІС як основа роботи менеджера	4
2.5	Організація роботи менеджера з персоналу	4
2.6	Організація роботи менеджера зі збуту	4
2.7	Організація роботи логіста	4
2.8	Організація взаємозв'язку маркетингу та менеджменту на підприємстві	4
2.9	Міжнародний менеджмент	2
	Всього за розділом №2	34
	Всього за 5 семестр	74
	Всього за навчальною дисципліною	74

## 4. Методичні вказівки до самостійної роботи

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

#### Тема 1.1. Науковий підхід до організації праці менеджера

Поняття «менеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування

Вперше термін «менеджмент» було запропоновано директором німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайвертом.

Метою викладання дисципліни «Організація роботи менеджера» є набуття теоретичних знань та практичних навиків ефективного системного мислення з метою послідовного і ціленаправленого використання випробуваних раніше методів роботи керівника в щоденній його роботі для оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників.

Передумовами становлення і розвитку теорії та практики менеджменту визначається тим, що:

1. час вимагає зміни правил суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-якої організації переміститься в центр уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх рівнях розвитку управління.

2. людина, яка управляє своїм становленням і розвитком, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги системи соціального управління (з однієї сторони, ним важко маніпулювати, з іншої – він сам починає ефективно управляти іншими), а також кадрової політики держави.

3. згідно закону Ешбі різноманітність системи соціального управління повинна відповідати різноманітності людини (П. Флоренський стверджував, що людина є мікрокосмосом, аналогічному макрокосмосу). Відсутність необхідної системи управління планетарними процесами руйнівню впливає на біосоціальні і духовні системи, перешкоджаючи їхньому прогресивному розвитку.

4. стрімкий розвиток науки і техніки, динаміка життя, незвичні види діяльності, порушення екологічного балансу вимагають приведення у відповідність функціональних можливостей людини, підвищення його захисно-адаптивних характеристик, тобто оволодіння способами і технологіями самоуправління.

5. зміна суспільного ладу, уособлення, автономізація особистого життя людини привели до необхідності розробки рекомендацій по адаптації до нових умов.

Менеджмент – це процес діяльності людини, направлений на застосування внутрішніх і зовнішніх ресурсів для управління іншими людьми, організацією і процесами.

#### Питання для самоконтролю:

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 здолання 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?

**Література:** 1 с.2-10; 2 с. 8-48.

### **Тема 1.2. Планування особистої роботи менеджера**

Менеджмент як вид діяльності націлений на продуктивне використання організацією залучених із зовнішнього середовища ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Менеджмент (англ. manage – управляти) – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Вирішення актуальних для бізнесу завдань забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливо завдяки створенню ефективної системи менеджменту.

Система менеджменту – сукупність взаємопов'язаних елементів управління організацією, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

Термін «управління» вживають щодо управління технічними системами (автомобілем, верстатом тощо); управління соціальними процесами (через інститути громадянського суспільства); управління соціально-економічним розвитком країни (через систему її органів державного управління та місцевого самоврядування), управління господарською діяльністю організацій, що функціонують у системі ринкових відносин.

Менеджмент як вид діяльності охоплює не лише технічний аспект функціонування організації – виробничі процеси, а й соціальний – людей, оскільки організація є соціотехнічною системою. Елементи, на які націлена ця діяльність, утворюють об'єкти менеджменту, що мають певні просторові й часові межі.

Об'єкт менеджменту (об'єкт управління) – виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення.

Організація складається з підрозділів, кожен з яких має свою сферу діяльності, а отже, потребує застосування специфічних прийомів і методів впливу на нього. Такі підрозділи виступають також об'єктами управління, але до них частіше застосовують термін «*керована система*».

Функції управління здійснює суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей.

Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління) – скеровувач управлінських дій.

Якщо управління має офіційний характер, то суб'єкт управління організаційно і юридично оформляється як посада чи сукупність посад, що утворюють підрозділ управління. У такому разі він утворює *керуючу систему*.

Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкт управлінської діяльності, яким може бути тільки фізична особа, індивід. Саме через суб'єктів управлінської діяльності реалізуються управлінські відносини.

Суб'єкт управлінської діяльності – особа, яка реалізує управлінські відносини

Через управлінські відносини менеджери (суб'єкти управлінської діяльності) впливають на поведінку працівників організації. Ефективність цього впливу залежить від раціональної побудови управлінських відносин, тому вони є предметом менеджменту як науки.

Предмет менеджменту – система виробничих відносин, що формується в організації між працівниками керуючої та керованої систем у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

Використання теоретичних і практичних надбань західного менеджменту у вітчизняній практиці управління дасть змогу керівникам організацій посилити їх гнучкість, мобільність, забезпечить позитивні структурні зрушення, сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності.

#### **Питання для самоконтролю:**

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).

**Література:** 1 с.10-20; 2 с. 8-32.

#### **Тема 1.3. Сутність, зміст та напрямки наукової організації праці**

Існують два основні підходи до організації праці. Перший – радянський, пострадянський НОП. Другий – американський, європейський – метод «Альпи», метод 60:40.

Перший підхід – НОП – це визначення було уточнене і доповнене на Всесоюзній нараді з організації праці у 1967 році (зафіксоване у державному стандарті: «Наукова організація праці – це така її організація, яка базується на досягненнях науки та передовому досвіді, систематично впроваджуваних у виробництво, що дозволяє найкращим способом поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я людини і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу людини» (Организация труда. Основные понятия, термины, определения. ГОСТ 19005-74. – М.: Изд-во стандартов, 1974).

Організація власного робочого дня повинна відповідати основному принципу: «Робота має підпорядковуватися мені, а не навпаки».

Другий підхід – метод «60:40», метод «Альпи». До найбільш важливих принципів і правил планування часу варто віднести наступні:

- основне співвідношення «60:40» – планувати варто 60% свого часу, тому що завжди виникають справи, які важко передбачити заздалегідь;
- аналіз видів діяльності і витрати часу – документування і перевірка того, як фактично витрачається час;
- складання загального списку усіх задач на майбутній плановий період з доданням невиконаних задач попереднього періоду;
- регулярність – системність – послідовність – доведення справи до кінця;
- реалістичне планування – планувати стільки задач, скільки реально можна виконати;
- цілеспрямованість – плани складаються не для полегшення життя, а для досягнення мети;
- заповнення часових втрат – незаплановані витрати часу заповнювати негайно, у той же день;
- перенос незробленого – невиконані задачі включати в план наступного періоду;
- фіксація результатів, а не дій – у формулярі записувати результати, досягнення, цілі, кількісні і якісні характеристики;
- встановлення часових норм – відводити на всі задачі стільки часу, скільки в дійсності необхідно;
- терміни виконання – встановлювати точні терміни для всіх видів діяльності;

- встановлення пріоритетів (ступеня важливості) – точно визначити, якій справі який пріоритет надається;
- рятування від поспішності – відрізнити важливе від спішного: саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме спішні і «невідкладні» справи займають велику частину робочого часу;
- делегування справ – визначити відразу, які справи варто виконувати особисто, а які можна передоручати;
- повторний огляд – переробка – систематична перевірка плану щодо повної реалізації наміченого і коригування планів;
- часові блоки і спокійні години – резервувати тривалі безупинні періоди часу для великих задач і більш короткі проміжки для декількох дрібних справ;
- рутинна робота – планувати час для читання звітів і іншої обов'язкової нетворчої роботи;
- альтернативи – плануючи роботу, пам'ятати, що завжди є інший шлях чи рішення;
- розмаїтність – чергування виконання довгострокових і короткострокових планів;
- узгодження власних планів із планами заступників і помічників;
- письмова форма – усі плани фіксуються в спеціальних формулярах.

Планування робочого дня методом «Альпи». План роботи на день будується на основі тижневого плану роботи. Він є останнім і найбільш важливим ступенем в системі планування часу. Запропонований до практичного застосування метод «Альпи» розроблений німецькими фахівцями. Він досить простий, зручний, вимагає мало часу: після нетривалої практики складання плану на майбутній робочий день займає 10-15 хвилин. Складання щоденного плану містить п'ять етапів: складання завдань, оцінка тривалості, резервування часу, прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень і передоручень, контроль і перенесення незробленого.

#### **Питання для самоконтролю:**

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.

Література: 1 с. 20-25; 2 с. 50-62.

#### Тема 1.4. Розподіл та кооперація управлінської праці

Організація (як функція управління) – це процес створення структури підприємства, що дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей.

Існують два основні аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи (відповідно до цілей і стратегій);
2. Встановлення співвідношення повноважень, що зв'язує вище керівництво з більш низькими рівнями, керівництво встановлює співвідношення повноважень, за допомогою делегування.

**Організація взаємодії** – це процес створення структури управління підприємством, яка дає можливість персоналу об'єднати свої зусилля для досягнення певних цілей.

Організація як функція менеджменту передбачає розподіл завдань між керівництвом підприємства, окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними. Організація забезпечує ефективну діяльність підприємства. Це передбачає формування системи управління та її органів – підрозділів апарату управління, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, раціональне співвідношення керуючої і керованої підсистем, взаємозв'язок між елементами цієї системи управління, об'єктами управління та іншими системами; ефективне використання управлінських процесів; розробку рішень та їх виконання; регламентацію управлінських робіт — процедур опрацювання інформації, застосування засобів оргтехніки.

ПОВНОВАЖЕННЯ	
Лінійні	Функціональні (штабні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих;</li> <li>— делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством;</li> <li>— дають узаконену владу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією</li> </ul>

Рис. 3.1. Види повноважень в управлінській діяльності

Делегування на тривалий строк,	Тимчасове делегування
цей факт повинен бути зафіксований у посадовій інструкції як обов'язок працівника	у цьому випадку можна обмежитися разовим дорученням

Рис. 3.2. Умови делегування повноважень



Виділяють два основних елементи в організації управління.

Перший – організація взаємодії та розподіл повноважень, другий – побудова організаційних структур управління підприємством. Ці елементи взаємопов'язані та взаємозумовлені. В їх основу покладено функції апарату управління підприємства.

Управлінські функції реалізуються персоналом фірми, підприємства, організації, з числа якого створюються відділи, служби, бюро, цехи та формується структура апарату управління.

Структура його – це склад і взаємозв'язок органів управління, що складають певну єдність ступенів і ланок управління. Вона відповідає тому реальному, розчленованому на частини єдиному процесу управління, який може

удосконалюватися незалежно від того, раціональна чи не раціональна встановлена система управління організацією.

Ступені апарату управління відбивають субординацію, послідовність підлеглих органів і персоналу управління. Організаційна побудова його є похідною і визначається виробничою структурою, організаційною побудовою підприємства, чисельністю апарату управління, його функціями тощо.

#### **Питання для самоконтролю:**

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.

**Література:** 1 с. 25-29; 2 с. 50-62.

#### **Тема 1.5. Самоменеджмент**

Самоменеджмент (self-management) – це наука про самоорганізацію та самоуправління діяльності людини. Іншими словами це послідовне і цілеспрямоване використання керівниками або спеціалістами фармації випробуваних методів та практичних навичок з організації роботи для підвищення її ефективності та досягнення намічених професійних цілей.

Предметом самоменеджменту є феномен самоорганізації людського фактору та система ресурсів працівника, за допомогою яких людина долає критичні ситуації і виходить на новий рівень як саморозвитку, так і підвищення професійної компетенції.

Завданням самоменеджменту є оптимізація трудової діяльності, що містить самооцінку, самоконтроль, складання програми дій, використання сучасних технологій у роботі тощо.

В самоменеджменті можуть виникнути наступні види конфліктів:

- внутрішньоособистісних (перша група);
- міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових (друга група).

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що конфлікт є важливою формою взаємодії людей, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу

глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії: спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички. Це дуже важливо передусім для сучасних організацій, менеджери та працівники яких вважаються особистостями з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм «Я», орієнтацією на діловий успіх.

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій розглядається науковцями з різних позицій.

Дехто з дослідників вважає, що найголовніше — це попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика. Тому за такого підходу вони ставляться до конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини».

Інші автори наполягають на тому, що конфлікти в організаціях – це нормальне, а до певної міри бажане явище, розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник. Наслідком конфлікту виявляються зміни, які, в свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок. Але ж завдяки такому процесу з'являється низка ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б «втрату індивідуальності, свободи, автентичності».

«Теорія розв'язання», що ґрунтується на загальних засадах людських потреб, – це ще один підхід до вивчення організаційних конфліктів у наукових працях західноєвропейських учених, в якому головним прийомом розгляду є вчасне розпізнавання конфлікту та контроль над ситуацією.

Наявність різних підходів свідчить про дуже складну природу цього явища та необхідність його аналітичних досліджень спеціальними науками.

#### **Питання для самоконтролю:**

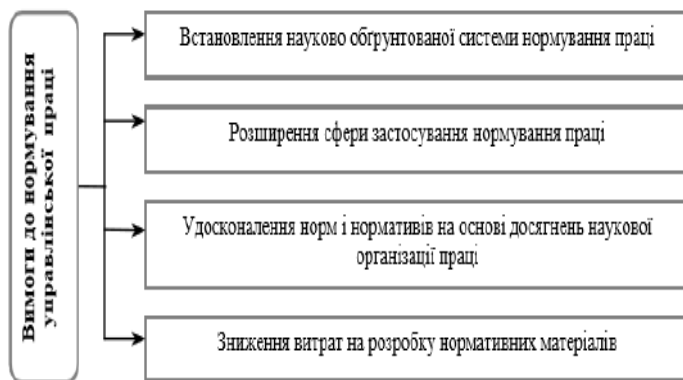
1. Вкажіть що таке мотивація, а що виступає мотивом.
2. Назвіть і проаналізуйте складові мотивації.
3. Назвіть оптимальний діапазон активності.
4. Назвіть загальні принципи створення і підтримання мотивації.
5. Що таке позитивне і негативне підкріплення і яку роль воно відіграє в процесі мотивації і 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?

**Література:** 1 с.29-37; 1 с.66-116.

### Тема 1.6. Нормування управлінської праці

Нормування праці є найважливішим напрямом НОП. Здійснення заходів з будь-якого напрямку НОП не може бути ефективним, якщо вони не супроводжуються встановленням відповідних норм праці. Добре налагоджене нормування дозволяє здійснювати ефективний контроль мірою праці та споживання, сприяє досягненню наміченого рівня продуктивності праці. Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах. Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників.



Без обґрунтованих норм раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій виконання робіт, удосконалення методів роботи суб'єкта управління унеможливується. При нормуванні праці використовуються такі види норм:

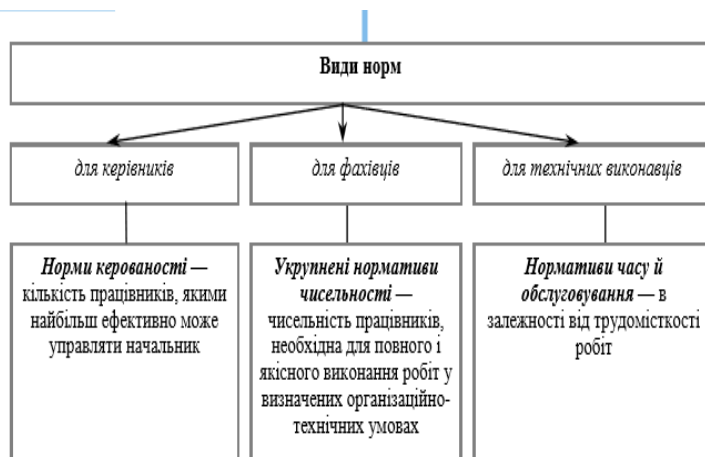
- норми часу – похідна величина при розрахунку інших видів норм є час, необхідний для

виконання одиниці роботи при певних організаційно-технічних умовах

- норми вироблення – кількість одиниць роботи, які мають бути виконані за одиницю часу однією особою або групою. Норма вироблення обернено пропорційна нормі часу

- норма чисельності – кількість осіб певного фаху та кваліфікації, необхідна для виконання певного обсягу робіт або для обслуговування конкретних об'єктів.

- норми керованості – кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти один менеджер. Вважається, що для вищої ланки управління вона складає  $7 \pm 2$ , тобто, від 5 до 9 осіб.



Для технічних виконавців та допоміжного персоналу додаються:

- норма часу обслуговування є час, встановлений на обслуговування одиниці обладнання, виробничих площ, інших господарських одиниць при певних організаційно-технічних умовах;

- норма обслуговування - кількість одиниць обладнання, виробничих площ або інших виробничих одиниць,

встановлена для обслуговування однією особою або групою Особливості управлінської праці звужують можливості впровадження норм і нормативів, однак значна частина управлінських робіт все ж таки підлягає нормуванню.

### Питання для самоконтролю:

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.

**Література:** 1 с. 38-45; 2 с. 148–166.

### Тема 1.7. Організація робочого місця менеджера

Відповідною точкою будь-якої виробничої діяльності є робоче місце людини, яке має суворо визначені функції. Поняття «робочого місця» має подвійний зміст. З одного боку, це первинна ланка виробничої структури підприємства, з іншого, суто технічного боку, - зона, оснащена необхідними технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність виконавця або групи виконавців, які спільно виконують одну функцію, роботу, операцію, елементарну процедуру, при можливо менших фізичних зусиллях та мінімальному нервовому навантаженні.

Завдання, в яких використовується поняття «робоче місце»	
<i>Організаційно-технологічне проектування та календарне планування</i>	<i>Керування зайнятістю та забезпечення підприємства людськими ресурсами</i>
Робоче місце — частина виробничого простору, оснащена засобами праці для виконання елементів управлінського чи виробничого процесу одним співробітником або групою	Робоче місце — сфера діяльності одного співробітника або виконання сукупності функцій, закріплених за одним співробітником

Під робочим місцем працівника апарату управління мається на увазі зона його трудової діяльності, оснащення необхідними засобами праці. Поняття «організація робочих місць» включає: влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих

місць; планування робочих місць; оснащення робочих місць необхідними меблями і сучасними технічними засобами опрацювання інформації.

#### **Питання для самоконтролю:**

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.

**Література:** 1 с.52-46; 2 с. 175-209.

#### **Тема 1.8. Документальне забезпечення праці менеджера**

Документ – матеріальний об'єкт, що містить інформацію у зафіксованому вигляді.

Управлінська документація – це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі. Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як правило, переплітається велика кількість функцій – інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

В роботі з документами необхідно керуватися нормативними актами України, стандартами (ДСТУ), які передбачають складання документів за певними правилами, ведення номенклатури справ, створення архіву підприємства для забезпечення збереження найбільш цінних документів.

За призначенням, тобто за видами діяльності, документи поділяються на чотири групи:

1. Організаційно-розпорядчі – визначають такі важливі питання, як функції та права підприємства в цілому (статути, установчі договори), його структурних підрозділів, встановлення та зміну оргструктури управління, організацію процесу управління (положення, накази, листи, заяви, розпорядження тощо);
2. Фінансово-розрахункова документація забезпечує точне та своєчасне виконання фінансових забор'язань, банківських та інших операцій, пов'язаних з рухом коштів;
3. Документація з постачання та збуту супроводжує рух товарно-матеріальних цінностей, тобто є логістичним забезпеченням підприємницької діяльності;
4. Документація з особового складу відображає всі кадрові питання організації від забезпечення кадрами до їх переміщення, професійного вдосконалення, якісного складу тощо. За кількістю питань, які в них відображені, виділяють документи прості, що містять одне питання, та складні – що містять декілька питань.

#### **Питання для самоконтролю:**

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.

**Література:** 1 с.52-56; 2 с. 175-209.

### **Тема 1.9. Організація документообігу на підприємстві**

Під документообігом розуміють рух документів на підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання. ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу – проходження документів має бути оперативним, цілеспрямованим, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або у одного виконавця.

Існує чітка система послідовних операцій з документами:

- приймання та реєстрація;
- розгляд керівником;
- порядок проходження в організації;
- виконання;
- контроль виконання;
- формування справ;
- підготовка і передача справ до архіву

Первинне опрацювання кореспонденції полягає у перевірці правильності доставки та цілісності вкладень; фіксуванні факту надходження документа та підготовці кореспонденції, доставленої не за призначенням. При перевірці цілісності вкладень всі конверти, за винятком тих, що мають позначку (особисто) та листів на адресу громадських організацій, розкриваються. При цьому перевіряється цілісність конверта та вкладення.

При виявленні пошкоджень, відсутності документів чи додатків до них, слід повідомити кореспондента. Сортуння здійснюється на:

- листи, заяви, телеграми;
- документи, які належать до переписів по заявах;
- інші документи.

Анонімні звернення не реєструються.

### **Питання для самоконтролю:**

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.

**Література:** 1 с. 56-59; 2 с.218-244.

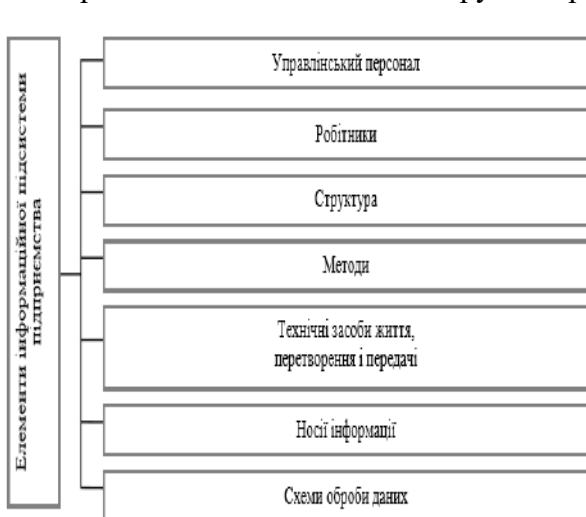
### Тема 1.10. Інформаційне забезпечення праці менеджера

Під системою інформаційного забезпечення розуміють сукупність елементів забезпечення процесу управління, що дозволяє організувати своєчасне надходження необхідної кількості та якості інформації в усі управлінські ланки. Елементи системи:

- інформація;
- носії інформації (матеріальні предмети, на яких фіксується інформація);
- канали руху інформації (комунікації);
- технічні засоби перетворення інформації

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

- координація діяльності по збору й опрацюванні фінансових звітів на вищому рівні



управління і в підрозділах підприємства з метою підвищення якості і своєчасного надходження фінансової інформації по підприємству в цілому;

- визначення основних напрямів системи збору, опрацювання і зберігання первинних відомостей;

- визначення основних напрямів розвитку технології опрацювання інформації;

- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збору і опрацювання

цифрової інформації;

- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;
- визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості тощо.

#### Питання для самоконтролю:

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»

### Тема 2.1. Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності. Нарада – форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Засідання – форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Збори – присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Рекомендації менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

- майте попередню думку з обговорюваного питання;

- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися, якщо

відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення;

- упевнено керуйте ходом наради;

- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;

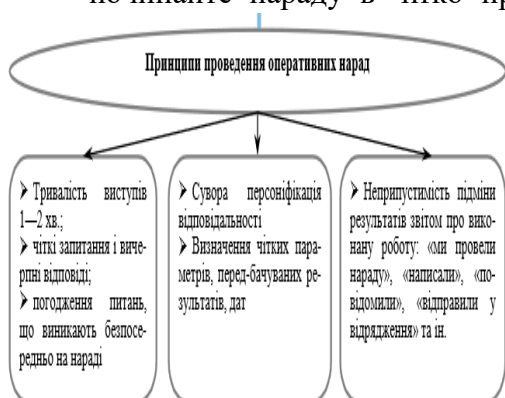
- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;

- питання ставте перед усіма або конкретно

запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;

- завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;

- забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису. Робіть так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності наради.



### Питання для самоконтролю:

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».

**Література:** 1 с. 61-64; 2 с.284-304.

### **Тема 2.2. Самомотивування та самоконтроль менеджера**

Центральним поняттям в менеджменті є успіх. Як і інші поняття, воно прийшло в науку із повсякденного життя. Під успіхом розуміють: удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні.

Отже, успіх перш за все пов'язаний з результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини. На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку.

Суспільна значимість успіху відображає реальний зв'язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому. Притаманна індивіду «жага успіху» є його психологічною характеристикою і включає в себе такі компоненти: вміння визначити ціль і досягнути її власними силами, можливість по кожному рішенню бачити конкретний результат, схильність до помірному ризику при опорі на власні можливості, а не на випадок. Крім того, важливий висновок, що потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення. Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. В період стабільності успіхом вважають просування по професійній драбині, в той час коли в кризові періоди успіхом можна вважати навіть збереження робочого місця. Умови успіху Опорним поняттям наступної концептуальної ідеї самоменеджменту є суб'єкт ділової кар'єри – людина.

Через розгляд проблеми людини можна зрозуміти, чому і який вид кар'єри вибирає індивід для досягнення успіху. Вибираючи системний підхід в дослідженні людини як суб'єкта ділової кар'єри, треба приймати до уваги те, що системоутворюючими при цьому можуть бути різні чинники.

### **Питання для самоконтролю:**

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?

**Література:** 1 с. 64-66; 2 с.245-280.

### **Тема 2.3. Культура управління менеджера**

Категорії культури – це загальні уявлення й установки, яких дотримуються люди у сприйманні і розумінні об’єктивної реальності. Вони поділяються на дві групи.

До першої групи належать онтологічні категорії, властиві всім об’єктам, з якими люди мають справу. В цих категоріях відображаються уявлення про найбільш загальні універсальні атрибути оточуючого нас об’єктивного світу. Сюди належать, наприклад, простір, час, рух, зміни, властивість, якість, кількість, причина, наслідок, відповідність, закономірність тощо. Ці категорії характерні для будь-якого об’єкта як у природі, так і в суспільстві. Тому люди можуть користуватися ними для характеристики якого-небудь об’єкта навіть тоді, коли про нього відомо дуже мало або взагалі нічого не відомо, бо можна припустити, що найбільш таємничий об’єкт все-таки існує в просторі й часі, що він має якісні й кількісні характеристики, які існують причини його виникнення тощо.

Друга група категорій включає соціальні категорії, що характеризують людину і суспільство, основні, найважливіші обставини суспільного життя людей, їх діяльності і духовного світу (наприклад, праця, власність, держава, свобода, справедливість, добро, совість, обов’язок тощо). Обидві групи категорій тісно взаємопов’язані, оскільки між онтологічними і соціальними категоріями межа відносна і в різних культурах прослідковується неоднаково.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

#### **Питання для самоконтролю:**

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

**Література:** 1 с. 66-69; 4 с.5-89.

#### **Тема 2.4. Програма 1С як основа роботи менеджера**

Автоматизація обліку ставить нові вимоги до первинної інформації. Різноманітність форм подання такої інформації, що надходить до бухгалтерії, дозволяє вести зведений облік безпосередньо на підставі первинних документів без попереднього їх накопичення та узагальнення. Відмінності технології документування в комп'ютеризованих системах обліку наступні:

а) накопичення і первинна обробка облікових даних базуються на використанні комп'ютерів безпосередньо на робочих місцях облікових працівників (в цехах, на складах, в бухгалтерії). При цьому скорочується потік паперових документів та здійснюється перехід до безпаперової технології обліку;

б) обробка даних документування здійснюється за принципом об'єднання процесів складання первинного документа та введення його до комп'ютерної бази даних;

в) можливість автоматичної реєстрації первинної інформації за допомогою таких засобів, як технологічні датчики, сканери штрихових кодів (для обліку товарно-виробничих запасів), касові апарати (для обліку виручки від реалізації в роздрібній торгівлі), смарт-картки (для обліку праці і заробітної плати), ваги, годинники, лічильники, вимірювальна тара тощо. Така технологія первинного обліку дозволяє без будь-якої попередньої реєстрації облікових даних та їх накопичення вручну отримати всі необхідні звітні дані безпосередньо на підставі первинних документів.

#### **Питання для самоконтролю:**

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.

**Література:** 1 с.69-72; 2 с.317-350.

#### **Тема 2.5. Організація роботи менеджера з персоналу**

Менеджер з персоналу забезпечує підбір працівників на вакантні посади, в ряді випадків виконує і інші функції, пов'язані з управлінням персоналом та забезпеченням умов для підвищення його кваліфікації. Обов'язки менеджера з підбору персоналу залежать від розміру компанії, а також від політики керівництва. У невеликих компаніях менеджер підбирає і навчає співробітників, визначає, як заохочувати їх зусилля, веде особисті справи.

Професійні навички менеджера з персоналу

- знання трудового законодавства;
- знання основ соціології;
- навички роботи з кадровою документацією, знання основ діловодства, норм охорони праці;
- навички ділового спілкування та знання в області психології;
- грамотна російська / українська мова;
- володіння сучасними методами оцінки персоналу та регламентації його функцій;

- вміння правильно читати резюме, знання існуючих тестів для перевірки кандидатів і які з них ефективні, вміння оцінити компетентність кандидата;
- навички проведення співбесід;
- знання сучасних концепцій управління персоналом;
- знання загальних цілей розвитку організації і напрямки кадрової політики;
- наявність організаторських здібностей;
- вміння планувати час.

#### Питання для самоконтролю:

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 анкетною співробітника.
8. Вкажіть від яких складових залежить рівень заробітної менеджера.
9. Перелічіть пільгові категорії громадян яких не можна звільняти з роботи.

**Література:** 1 с.72-75.

#### Тема 2.6. Організація роботи менеджера зі збуту

Найбільш суттєвою відмінністю ринкової орієнтації є те, що збут розглядають як одну із функцій менеджменту (управління). Останній стає центральним елементом діяльності фірм сучасного типу. Проте нерідко цю сторону ринкової орієнтації працівники збуту розуміють дещо неправильно. Тому при вирішенні збутових питань нерідко виникають протиріччя і конфлікти. Не всі співробітники розуміють, що продаж – це лише частина всієї ринкової програми фірми, а вся робота в цілому повинна координуватися ідеєю маркетингу. З іншого боку, це не означає, що збут тепер став менш важливим. Просто його зміст і роль зазнали певних змін. Тепер продаж і управління збутом тісно пов'язані з аналізом нужд і запитів споживачів. На наступному рисунку схематично подана загальна характеристика між стратегією менеджменту і індивідуальною роботою продавців, а також намічені головні напрями роботи по управлінню збутом.



Розкриття суті управління збутовою діяльністю вимагає насамперед визначення місця збуту в плані діяльності підприємства. Справа в тому, що на відділ збуту покладається одне із важливих завдань – забезпечення отримання інформації для розробки плану діяльності підприємства.. Це – зокрема:

- характеристика поточної кон'юнктури ринку;
- визначення потенціалу організації / прогнозування збуту;

- вибір цілі і формування стратегій;
- бюджет управління і контролю.

#### Питання для самоконтролю:

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 стуються роботи менеджера зі збуту.
4. Опишіть складові договору постачання.
5. Назвіть основні завдання в роботі менеджера зі збуту.
6. Перелічіть послідовність етапів складання рахунку контрагентів та видаткової накладної.
7. Вкажіть від яких складових залежить видача довіреності і строк її дії.
8. Перелічіть складові посадової інструкції менеджера зі збуту.

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

### **Тема 2.7. Організація роботи логіста**

Логістика дозволяє виявити найбільш раціональні методи роботи підприємства, які знижують рівень його витрат. Менеджер з логістики - людина, в чій обов'язки входить безперебійне здійснення даного процесу на підприємстві. Основне завдання логіста – організація швидкої доставки товарів, з найбільш короткими термінами, за найнижчою ціною.

Менеджер логіст - професія, яка вимагає відмінних навичок, математичного складу розуму і здатності до точних розрахунків.

Основні плюси професії полягають в наступному:

- логіст оптимально поєднує роботу в офісі з виїздами на зустрічі і точки контролю;
- заробітна плата логіста безпосередньо залежить від його досвіду. Чим вище досвід і ширше навички - тим більше оплата за працю;
- новий рівень кваліфікації знаходиться при можливості самостійного побудови логістичного ланцюжка нового рівня.

До мінусів професії можна винести:

- якщо логіст допускає будь-яку помилку в прорахунках - система логістики втрачає свою функціональність, схема транспортування стає нераціональною, а клієнти переходять до конкуруючих організацій;
- робота логіста - відображення вимог замовника. Схема доставки повинна бути побудована так, щоб влаштовувати всіх і чітко дотримуватися термін і ліміт суми.

### **Питання для самоконтролю:**

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».

**Література:** 1 с. 80-81; 4 с.1-5; 7.

### **Тема 2.8. Організація взаємозв'язку маркетингу та менеджменту на підприємстві**

Вивчаючи сутність маркетингового менеджменту, необхідно виходити з того, що дана діяльність являє собою аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). При цьому

система таких заходів містить маркетингову політику стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілу. Досліджуючи сутність маркетингового менеджменту, студентам необхідно проаналізувати його функції, принципи та методи управління. Під функціями маркетингового менеджменту розуміються:

1. Дослідження ринку – визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства тощо.

2. Планування – створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності, розробки конкретної програми дій.

3. Організація – формування організаційної структури підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів.

4. Мотивація – створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.

5. Реалізація – виконання розроблених планів і програм.

6. Контроль – перевірка виконання маркетингових заходів.

#### **Питання для самоконтролю:**

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.

**Література:** 1 с.81-82; 5 с.1-56.

#### **Тема 2.9. Міжнародний менеджмент**

Міжнародний менеджмент як особливий вид професійної діяльності, по-перше, здійснює міжнародну конфігурацію управлінської діяльності за рахунок використання конкурентних переваг компанії.

Основний принцип - поєднання глобального централізованого управління з локальним підходом до розробки цільових управлінських структур місцевого рівня. Стратегічне планування і централізоване інформаційне забезпечення, професійний підбір кадрів, їх ротація і перепідготовка дають істотну економію на витратах виробництва і до того ж слугують виробленню єдиного стилю управління та гнучкого реагування на зміни навколишнього середовища. Конфігуруюча роль міжнародного менеджменту знаходить свій альтернативний прояв в специфічній організації міжнародної управлінської коаліції. Підтвердженням цього процесу є практика централізації і децентралізації компаній, їх

поглинання і злиття.

Друге призначення міжнародного менеджменту - міжнародне управлінське координування шляхом, по-перше, посилення взаємозв'язку і переплетення всіх сторін діяльності компаній на основі системного підходу до управління. Можливостям інтернаціоналізації всіх форм і методів менеджменту значною мірою сприяє сучасний розвиток систем комунікацій, якими всі країни охоплені на глобальному рівні.

#### **Питання для самоконтролю:**

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

**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», 2022. 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](https://pidruchniki.com/1584072024211/menedzhment/mizhnarodniy_menedzhment)