

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

О. В. ЩЕРБИНА, А. В. ВАКУЛЕНКО,
М. Ю. КУЖЕЛЬ, В. В. СИРОВАТКО

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Практикум

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

УДК 005.53(076.5)
ББК 65.291.216я73
М 50

Рецензенти

О. Б. Наумов, д-р екон. наук, проф.
(Херсонський національний технічний університет)

Є. Г. Панченко, д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»)

Л. В. Пан, канд. екон. наук, доц.
(Національний університет «Києво-Могилянська Академія»)

Редакційна колегія Центру магістерської підготовки

Голова редакційної колегії А. М. Поручник, д-р екон. наук, проф.

Відп. секретар редакційної колегії І. В. Кулага, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: Д. Г. Лук'яненко, д-р екон. наук, проф.; Н. П. Москалюк, канд. екон. наук; Є. Г. Панченко, д-р екон. наук, проф.; А. М. Поддєрьогін, канд. екон. наук, проф.; Я. М. Столярчук, д-р екон. наук, доц.; О. В. Ткаченко, канд. екон. наук, доц.; С. В. Устенко, д-р екон. наук, доц.; О. К. Шафалюк, д-р екон. наук, доц.; Г. О. Швиданенко, канд. екон. наук, проф.; Ф. П. Шульженко, д-р політ. наук, проф.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
Лист № 1/11-9226 від 05.10.10

М 50 Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум : навч. посіб. / О. В. Щербина, А. В. Вакуленко, М. Ю. Кужель, В. В. Сироватко. — К. : КНЕУ, 2011. — 189, [3] с.
ISBN 978–966–483–468–8

Практикум містить методичне забезпечення тренінгу «Прийняття управлінських рішень» та комплект ситуаційних вправ з дисципліни «Менеджмент». Навчальний посібник дозволить підвищити якість та вмотивованість роботи студентів під час вивчення дисципліни, сприятиме засвоєнню ними набутих знань і вмінь, їх систематизації та узагальненню.

Це видання адресоване студентам закладів бізнес-освіти та вищих навчальних закладів економічних і управлінських спеціальностей, котрі поглиблено опановують проблематику прийняття та обґрунтування управлінських рішень; широкому колу практиків, які прагнуть розширити свій досвід знаннями сучасних методів та інструментів управління організаціями; викладачам дисциплін управлінського спрямування.

УДК 005.53(076.5)
ББК 65.291.216я73

*Репровсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© О. В. Щербина, А. В. Вакуленко,
М. Ю. Кужель, В. В. Сироватко, 2011
© КНЕУ, 2011

ISBN 978–966–483–468–8

ВСТУП

Виходячи із завдань, що постають перед університетом у процесі формування і впровадження моделі інноваційного розвитку вищої економічної освіти, актуальною є реалізація концепції індивідуалізації навчального процесу і застосування інтерактивних методів роботи з використанням тренінгових технологій навчання. Особливого значення застосування інтерактивних методів набуває під час фахової підготовки магістрів з бізнес-адміністрування.

Впровадження сучасних технологій у навчальний процес студентів магістерської програми «Бізнес-адміністрування» в Центрі магістерської підготовки КНЕУ реалізується завдяки органічному поєднанню тренінг-курсу «Прийняття управлінських рішень» з ситуаційними методиками навчання при викладанні нормативної дисципліни «Менеджмент».

Тренінг-курс «Прийняття управлінських рішень» ґрунтується на інтерактивній комп'ютерній бізнес-симуляції, що розроблена угорською компанією «EcoSim» на платформі програмного продукту Excel. Тренінг-курс має міждисциплінарний характер та є одним з основних елементів практичної підготовки магістрів бізнес-адміністрування. В рамках цього тренінг-курсу студенти набувають практичних навичок із застосування отриманих теоретичних знань з дисциплін базової та професійної підготовки, таких як «Маркетинг», «Бухгалтерський облік», «Фінанси». Крім того, участь у тренінг-курсі сприятиме формуванню у студентів переліку запитань для пошуку відповідей на них під час вивчення дисциплін «Стратегічне управління» та «Операційний менеджмент».

Ситуаційна методика навчання реалізується через застосування комплексу практичних завдань та кейсів, розроблених на матеріалах реально функціонуючих підприємств. Розгляд ключових питань дисципліни «Менеджмент» при проведенні практичних і лекційних занять базується на відповідних ситуаційних завданнях, що структуровані за темами курсу. Такий підхід до організації навчання дозволяє в комплексі засвоїти *предмет дисципліни «Менеджмент»*, який охоплює загальні закономірності, принципи формування, функціо-

нування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини та процес прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

Застосування запропонованих у практичній інтерактивних форм організації навчального процесу надасть можливість слухачам досягнути *мети* вивчення цієї дисципліни, яка полягає у формуванні знань і навичок застосування системного підходу до управління організаціями; в розвитку аналітичного мислення та практичних навичок щодо розроблення і прийняття управлінських рішень при визначенні стратегії діяльності підприємства на ринку та механізму її реалізації.

Серед *завдань*, на досягнення котрих спрямовано роботу в межах практичної складової навчання, є: усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління, функцій управління й процесу прийняття управлінських рішень; засвоєння методики використання базових інструментів управління організаціями; оцінювання впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією; формування практичних навичок прийняття управлінських рішень із розроблення стратегії та планування виробничих і збутових показників діяльності підприємства.

До складу *компетенцій*, тобто здібностей магістра з бізнес-адміністрування виконувати функціональні завдання професійної діяльності, на формування яких спрямована дисципліна «Менеджмент», належать такі.

Адміністративно-координаційні:

- адмініструвати розроблення ефективних технологій прийняття управлінських рішень, виконання управлінських рішень, командну роботу в організації;
- використовувати сучасний інструментарій в управлінні організаціями;
- оперативно корегувати обрану стратегію відповідно до змін у структурі конкурентного ринку та споживацьких уподобань;
- координувати діяльність виробничої, збутової, маркетингової та фінансової підсистем підприємства для забезпечення реалізації поставлених цілей;
- приймати стратегічні й оперативні управлінські рішення на базі результатів фінансового аналізу і ринкових прогнозів;
- аналізувати зміст та характер робіт, здійснювати їх розподіл, формулювати функціональні обов'язки керівників, складати матрицю відповідальності;
- координувати взаємодію між органами управління, підрозділами організації (виконавцями), використання усіх видів ресур-

сів, обмін інформацією, знаннями між підрозділами, групами, індивідами в організації;

- делегувати повноваження та розподіляти відповідальність;
- обирати ефективний стиль лідерства.

Планово-прогностичні:

• прогнозувати параметри середовища функціонування підприємства, їх вплив на організацію; наслідки внесення змін в організаційну структуру на процеси прийняття управлінських рішень; реакцію ринку на товари (роботи, послуги) організації; ризики, що супроводжують прийняття управлінських рішень; вплив прийнятих управлінських рішень на результат діяльності підприємства;

- розробляти стратегію ринкової поведінки підприємства;
- пов'язувати ринкову модель поведінки з функціональними стратегіями;
- застосовувати сценарне планування для корегування ринкової поведінки;
- планувати очікувані результати, показники діяльності підприємства та ресурси для забезпечення його діяльності;
- визначати шляхи забезпечення планового рівня прибутку;
- оцінювати ризики, що можуть виникнути в процесі здійснення діяльності підприємства.

Аналітично-діагностичні:

• аналізувати середовище функціонування підприємства та його конкурентну позицію;

• оцінювати стан реалізації стратегії, результативність змін ринкової поведінки;

• аналізувати результати та ефективність господарської діяльності підприємства, ступінь виконання планів;

• діагностувати особливості впливу поведінки конкурентів на реалізацію обраної підприємством стратегії;

• використовувати базові навички фінансового аналізу, фінансового планування та управлінського обліку для прийняття управлінських рішень;

• використовувати в процесі прийняття управлінських рішень інформацію, що наводиться в основних фінансових документах підприємства;

• використовувати методи ціноутворення, приймати рішення про встановлення ціни на продукцію;

• аналізувати структуру витрат, використовувати принципи управління витратами з метою їх оптимізації;

• відстежувати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями і фінансовими результатами діяльності підприємства;

- визначати потребу в матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсах для забезпечення реалізації стратегії підприємства;

- обчислювати потреби в обладнанні, сировині, рекламуванні тощо;

- здійснювати порівняльно-аналітичний моніторинг ринкової діяльності конкурентів.

Регулятивні:

- оперативно впливати на розвиток об'єкта управління на основі методів ситуаційного управління;

- координувати діяльність підпорядкованих структур.

Організаційно-правові:

- організовувати реалізацію стратегії ринкової поведінки підприємства для досягнення цілей;

- організовувати процеси взаємоузгодженого функціонування органів управління організацією;

- забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства;

- організовувати командну роботу — розподіляти між виконавцями обов'язки, права та відповідальність;

- використовувати інформаційну систему для підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Мотиваційні:

- формувати систему цінностей, які підтримують здійснення місії організації та мотивують працівників до її виконання;

- виявляти мотиви поведінки людей та формувати мотиваційний клімат в організації;

- забезпечувати ефективну групову та командну роботу;

- розробляти та здійснювати стимулюючі заходи щодо активності людей, генерування ідей, новаторських пропозицій;

- забезпечувати узгодження інтересів кожного;

- розробляти модель компетенцій працівника організації;

- заохочувати поширення нових знань та набуття практичних навичок як визначальних пріоритетів професійної діяльності.

Контрольні:

- здійснювати моніторинг досягнення цілей і реалізації стратегії ринкової поведінки підприємства, виконання планів, проєктів і програм;

- контролювати основні показники діяльності підприємства;

- оцінювати виконання прийнятих управлінських рішень;

- оцінювати ефективність і результативність діяльності організації та окремих її підсистем, підрозділів, груп, індивідів;

- оцінювати конкурентну позицію організації на ринку;
- складати звіти про діяльність організації, підрозділів, індивідів;
- коригувати цілі, стратегії, плани діяльності підприємства відповідно до змін на конкурентному ринку; коригувати поведінку людей в організації.

Комунікаційні:

- забезпечувати ефективну комунікацію в організації та ефективний зворотний зв'язок у процесі командної роботи;
- координувати діяльність учасників команди та обмін інформацією між ними;
- набувати навичок колективного прийняття рішень;
- розвивати навички ділового спілкування;
- здійснювати презентацію результатів командної роботи;
- використовувати пакети прикладних програм Excel, Power Point тощо.

Інноваційні:

- здійснювати пошук і генерування нових ідей у процесі прийняття управлінських рішень;
- забезпечувати формування і розвиток інноваційного потенціалу членів команди.

Навчальні та науково-дослідницькі:

- управляти знаннями, використовуючи новітні технології;
- адаптувати нових членів колективу до організаційної культури підприємства;
- обирати оптимальні види навчання та самонавчання, форми і методи дослідження змін, що відбуваються;
- обирати джерела інформації для дослідження ситуацій щодо діяльності підприємства;
- обирати методичні підходи до визначення економічної ефективності проведених досліджень;
- збирати та обробляти первинну інформацію, аналізувати статистичну інформацію, виявляти загальні тенденції, узагальнювати та структурувати матеріал під час роботи;
- використовувати наукові публікації, методичні розробки, інформацію про практичний досвід підприємств при прийнятті управлінських рішень;
- узагальнювати отримані результати дослідження, розробляти проекти, готувати звіти та огляди.

Структурно цей практикум складається з чотирьох частин. У першій розглядаються особливості навчання «дорослої аудито-

рії» та доводиться доцільність застосування інтерактивних технологій у процесі отримання бізнес-освіти. Друга частина охоплює методичні аспекти та порядок проведення тренінгу «Прийняття управлінських рішень». У третій частині систематизовано за відповідними темами дисципліни «Менеджмент» конкретні ситуації, завдання та тести, що можуть бути використані у різних варіаціях при викладанні цієї дисципліни. Четвертий розділ містить інформацію стосовно порядку поточного і підсумкового оцінювання слухачів програми «Бізнес-адміністрування» з дисципліни «Менеджмент», наводиться перелік контрольних запитань, типових задач та тестових завдань, за допомогою яких здійснюється перевірка набутих під час вивчення курсу знань.

Засвоєнню представленого матеріалу та ефективній організації роботи слухачів як у межах тренінгу «Прийняття управлінських рішень», так і в процесі роботи на практичних заняттях з дисципліни «Менеджмент», сприяють наведені у практикумі пояснення щодо сутності, переваг та недоліків, особливостей застосування відповідних навчальних технологій.

Автори висловлюють щире вдячність викладачам та фундаторам кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, напрацювання яких знайшли своє втілення у цьому навчальному виданні.

Навчальний посібник підготовлено авторським колективом викладачів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана у складі:

канд. екон. наук, доцент Щербина О. В. — § 2.2 (спільно з доц. А. В. Вакуленко); 2.3; 2.4 (спільно з доц. А. В. Вакуленко); 3.2—3.10 (спільно з доц. М. Ю. Кужель та доц. А. В. Вакуленко); 4.1; 4.2; 4.3;

канд. екон. наук, доцент Вакуленко А. В. — § 2.1; 2.2 та 2.4 (спільно з доц. О. В. Щербиною); 3.1 (спільно з ас. В. В. Сироватко); 3.2—3.10 (спільно з доц. О. В. Щербиною та доц. М. Ю. Кужель);

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту Кужель М. Ю. — § 3.2—3.10 (спільно з доц. О. В. Щербиною та доц. А. В. Вакуленко);

асистент кафедри педагогіки і психології Сироватко В. В. — розділ 1; § 3.1 (спільно з доц. А. В. Вакуленко).

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В БІЗНЕС-ОСВІТІ

*Мало знати, треба і застосовувати.
Мало хотіти, треба і робити.*

І. В. Геме

Вся історія становлення та розвитку навчання людини як самостійної галузі її діяльності свідчить про те, що навчання повинно бути безперервним та адаптивним.

Збільшення значущості освіти дорослих — загальновизнаний факт. У світі немає країни, яка не була б тією чи іншою мірою зобов'язана їй своїм технологічним, соціально-економічним, культурним прогресом. Тому сьогодні освіті дорослих соціологи приділяють виключно важливу роль. І саме на це спрямована сучасна педагогічна наука — андрагогіка — галузь педагогічної науки, яка розкриває теоретичні та практичні проблеми навчання, виховання і освіти дорослої людини протягом усього життя.

Характерною тенденцією історичних змін в освіті дорослих є підсилення її змістовного та організаційного відокремлення від загальної. Це відокремлення виражається в збільшенні кількості закладів, орієнтованих на підготовку кваліфікованих кадрів для бізнесу. Внаслідок цього глобального процесу виникла бізнес-освіта, яку зазвичай розуміють як навчання управлінню, фінансам, економіці, ринковим відносинам тощо, яке може бути корисним для ведення бізнесу. Сучасна бізнес-освіта здебільшого не спрямована на формування цілісного світогляду. Вона еkleктична, оскільки дає окремі фрагменти бізнесу, які слабо пов'язані один з одним і не охоплюють усі потреби бізнесмена, залишаючи за собою білі плями.

Бізнес-освіта за своєю сутністю має бути практичноорієнтованою, націленою на оволодіння навичками практичного використання ефективних технологій та методів управління. Але в той же час, як і будь-яка освіта, вона повинна містити пласт управлінської теорії, комплекс певних узагальнень, логічних висновків тощо. Наявність суперечностей між теорією та практикою (можливість практич-

ного використання теорії) характерна для будь-якого типу освіти, але в бізнес-освіті вона набуває особливого значення.

Саме для розв'язання цих проблем у навчальний процес спеціальності «Бізнес-адміністрування» було запропоновано введення тренінг-курсу «Прийняття управлінських рішень». Поєднання теоретичних знань з управління підприємством та формування практичних навичок щодо прийняття управлінських рішень із розроблення стратегії та планування виробничих і збутових показників підприємства безпосередньо допоможе розвинути менеджера-практика до рівня професіонала.

Сама спеціальність «Бізнес-адміністрування» складає найвагомішу частину сфери бізнес-освіти. Завдяки їй цей сектор освіти так широко розповсюдився по всьому світу. Цінність цієї освіти полягає в стимулюванні розвитку кар'єри в найбільш престижну та високооплачувану професію менеджера середньої, а потім і вищої ланки або у створенні серйозних передумов для успіху в підприємництві.

Доросла людина, коли приходить вчитися, демонструє свою відкритість новим знанням та навичкам. При цьому вона володіє, з одного боку, великим досвідом та власними поглядами на роботу і життя, що склалися раніше, а з другого — бізнес-завданнями, з якими вона самотійно впоратися не в змозі. Закритися від цих завдань, зробити вигляд, що вони не існують — означає відмовитися від активного життя, частково деградувати. Сам по собі прихід дорослої людини на навчання — акт значний, який заслуговує поваги з боку і навчального закладу, і викладачів, і організації, в якій ця людина працює.

Завданням номер один, за словами одного із видатних теоретиків та практиків освіти дорослих, американського вченого М. Ш. Ноулза, є «підготовка компетентних людей — таких людей, які були б здатні застосовувати свої знання в наявних умовах, і ... чия головна компетенція полягала б у вмінні включитися в постійне самонавчання протягом всього свого життя»¹.

Останнім часом дуже поширені інтенсивні бізнес-семінари: дво- чи триденні, з ранку до ночі. Чи можуть вони бути ефективними? Так, якщо в процесі викладання матеріалу чергувати пасивні форми роботи (лекції) з активними (практичні заняття, тренінги, ділові ігри тощо). Особливо продуктивними вважаються заняття (саме для дорослої аудиторії в бізнес-освіті), побудовані на реальних бізнес-завданнях тих, хто навчається.

¹ Змеев С. И. Основы андрагогики: Учеб. пособие для ВУЗов. — М.: Флинта, Наука, 1999.

Яку ж саме методику треба обирати, щоб бізнес-освіта була максимально ефективною, які особливості треба враховувати при розробленні навчальних програм та планів для бізнес-аудиторії? На ці та інші запитання відповідає андрагогіка — наука про навчання дорослих.

Всі педагогічні теорії освіти можна умовно поділити на три групи — механічна, дидактична та гуманістична.

Механічна (теорія поведінки) розглядає людину як машину. Метою освіти тут є виховання завчасно визначених типів поведінки — саме таких, які викладач вважає необхідними для наслідування його учнями.

Дидактична (теорія пізнання) розглядає людину як мозок. Метою освіти тут розкриття можливостей людини критично мислити та розв'язувати проблеми.

Гуманістична (органічна теорія) виходить з того, що людина як будь-який живий організм, володіє власним, унікальним, генетично заданим потенціалом, і завдання навчання — максимально розкрити та розвинути цей потенціал.

Для кожної моделі існують власні стратегічні напрями освіти. Для механічної — це визначена низка інструкцій відповідно до конкретної програми: машини, що навчають, зміни типу поведінки, прямолінійний інструктаж за допомогою комп'ютера, навчання остаточно найкращій моделі поведінки, муштрування.

Для теорії пізнання характерні дидактичні інструкції, механічне запам'ятовування інформації або методу аналізу (наприклад, спосіб розв'язання задачі) і стандартизоване тестування на предмет отримання «правильної відповіді» на поставлене запитання. Акценти в цій теорії робляться на те, що людина отримує алгоритми, методи, інструменти тощо, але вже самостійно приймає рішення щодо їх вибору і застосування в практичній діяльності.

Для гуманістичної моделі характерні дослідницькі методи, індивідуальні програми навчання, які спрямовані на самоосвіту.

Поведінкова модель вагоміша, коли працівнику необхідно отримати базові знання. Там, де потрібно щось пізнати або аналізувати, дидактична освіта є найкращою. Але коли мова заходить про складніші речі, що потребують високого рівня саморозвитку, тоді не обійтись без допомоги гуманістичного підходу.

Вище наведені теорії освіти можна розглянути і усвідомити за допомогою циклічної чотирьохступеневої моделі процесу навчання та засвоєння людиною нової інформації (Experiential Learning Model), що була запропонована Девідом Колбом (David A. Kolb) (рис. 1).

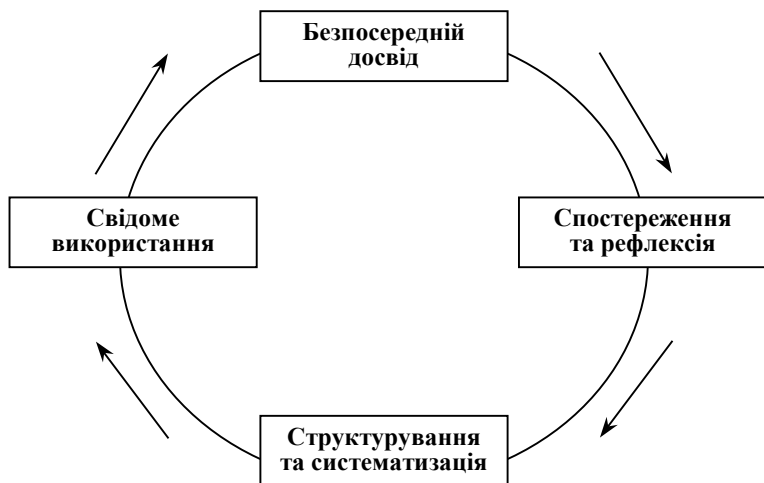


Рис. 1. Цикл навчання за Девідом Колбом

Елементи цієї моделі тісно взаємопов'язані один з одним і чинять взаємний вплив;

- *безпосередній досвід* — людина прагне отримати досвід у тому, чого хоче навчитися або просто покращити свої здібності; крім того, людина повинна знати, які результати вона зазвичай отримує, коли користується своїм безпосереднім досвідом;

- *спостереження та рефлексія* — людина обмірковує та аналізує те, що вже є в її досвіді, порівнює й інтегрує з новим досвідом;

- *структурування та систематизація* — на цьому етапі необхідно узагальнити інформацію отриману дослідним шляхом, змодельовувати ситуацію щодо цього досвіду, інтегрувати новий досвід з минулим тощо; у такий спосіб вибудовуються взаємозв'язки та систематизується весь накопичений досвід, додається нова інформація, генеруються ідеї відповідно до того, як це працює;

- *свідоме використання* — тільки на цьому етапі перевіряється придатність створеної концепції для того, щоб свідомо працювати за нею в подальшому. Відповідно, після цього етапу, людина отримує новий «безпосередній досвід» і цикл починається знову.

Для бізнес-освіти характерними є попереднє оцінювання потреби в навчанні і орієнтація на формування конкретних умінь та навичок, що необхідні для виконання чітко поставлених завдань.

Аналізуючи цикл навчання Д. Колба, можна зробити висновок, що під час навчання постійно чергуються етапи «виконання»

та «мислення». Навчаючись людина переважно віддає перевагу одному, максимум двом із розглянутих етапів. Це означає, що ефективно навчатися, просто читаючи про що-небудь, або вивчати теорію, лише відвідуючи лекції, неможливо. З другого боку, навчання, в процесі якого нові дії виконуються без аналізу та підведення підсумків, не може бути ефективним. Тому процес навчання може починатися з будь-якого етапу. Він проходить циклічно — до тих пір, поки не сформується потрібна навичка. Як тільки одна навичка опанована, мозок готовий до подальшого навчання. Тому бізнес-освіта має бути орієнтована на набуття практичних умінь та навичок через активну позицію тих, хто навчається, і будуватись з урахуванням попереднього досвіду дорослої аудиторії.

В широкому розумінні андрагогіку слід розуміти як науку про особистісну самореалізацію людини протягом усього її життя. Це дуже актуально для менеджерів вищої ланки. Як відомо, частина людей реалізується в молодому віці, але більшість розкривається поступово накопичуючи знання, досвід, уміння та навички протягом всього життя. Андрагогіка сприяє такому розкриттю особистості, допомагає знайти своє місце в житті, реалізувати свій потенціал.

Для реалізації ефективного бізнес-навчання та підвищення значення такої освіти саме для керівників, треба враховувати основні положення андрагогіки:

1) дорослій людині, яка навчається (саме тому, хто навчається, а не тому, кого навчають), належить провідна роль у процесі навчання;

2) людина, як сформована особистість, ставить перед собою конкретні цілі навчання, прагне до самостійності й самореалізації;

3) доросла людина володіє професійним та життєвим досвідом, знаннями, вміннями, навичками, що повинні бути використані в процесі навчання;

4) доросла людина шукає можливості найшвидшого застосування отриманих під час навчання знань та вмінь;

5) процес навчання значною мірою визначається часовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними факторами, які або обмежують його, або сприяють йому;

6) процес навчання необхідно організовувати на всіх його етапах у вигляді спільної діяльності того, хто навчається та того, хто навчає.

Слід звернути увагу на те, що доросла людина має стійкі ментальні моделі, позитивний для неї як індивідуума досвід соціаль-

ної поведінки, професійної діяльності тощо. Але цей досвід може бути застарілим, індивідуальні ментальні моделі часто входять у конфлікт із цілями організації, навичками та вимогами, що обумовлюють складнощі в навчанні дорослої людини, коли необхідно не тільки «прищепити» нове, а й «видалити» старе, котре себе вичерпало.

Щоб максимально досягти основну мету бізнес-освіти — ефективна взаємодія тих, хто навчається, та тих, хто навчає — в питаннях організації і реалізації процесу навчання, необхідно врахувати основні принципи, на яких це навчання будується.

Принцип пріоритетності самостійного навчання реалізується в детальному розробленні програми навчання, підборі та тиражуванні навчального матеріалу, придбанні та створенні навчальних комп'ютерних програм.

Принцип спільної діяльності реалізується при підготовці та в процесі навчання через групові обговорення та дискусії, що дозволять виявити дійсні власні та виробничі проблеми і потреби тих, хто навчається.

Принцип використання позитивного життєвого досвіду (передовсім соціального і професійного), практичних знань, умінь, навичок того, хто навчається, як бази навчання та джерела формалізації нових знань. Цей принцип ґрунтується на активних методах навчання, що стимулюють творчу роботу.

Принцип корегування застарілого досвіду та особистісних установок, які перешкоджають засвоєнню нових знань. Може бути використаний як професійний, так і соціальний досвід, який вступає в суперечність з вимогами часу, з цілями організації.

Принцип індивідуального підходу до навчання на основі особистісних потреб, з урахуванням соціально-психологічних характеристик особистості та тих обмежень, що накладаються його професійною діяльністю, наявністю вільного часу, фінансових ресурсів тощо.

Принцип елективності навчання означає надання свободи вибору цілей, змісту, форм, методів, джерел, строків, часу, оцінювання результатів навчання.

Принцип рефлексивності базується на свідомому ставленні до навчання того, хто навчається, що, у свою чергу, є головною частиною самомотивації.

Принцип взаємозв'язку між результатами навчання та практичною діяльністю, тобто доцільність та необхідність застосування набутих знань на робочих місцях.

Принцип системності навчання полягає у відповідності цілей та змісту навчання його формам, методам і засобам та в оцінюванні результатів.

Принцип актуалізації результатів навчання означає їх якнайшвидше використання в практичній діяльності того, хто навчається.

Принцип розвитку того, хто навчається, означає, що навчання повинно бути спрямоване на вдосконалення особистості, набуття здібностей до самонавчання, опанування нового в процесі практичної діяльності людини.

Саме запропонований тренінг-курс «Прийняття управлінських рішень» для спеціальності «Бізнес-адміністрування» відповідає всім вимогам і принципам андрагогіки та є актуальним для професійного розвитку і реалізації потенціалу тих, хто навчається. В програмі тренінг-курсу враховані всі особливості, на які слід звернути увагу при навчанні дорослих, а саме:

- обґрунтованість стосовно сенсу;
- самостійність;
- життєвий досвід;
- актуальна необхідність;
- практична спрямованість.

Всім відомо, що бізнес-аудиторія дуже уважно ставиться до таких істин, як «навіщо нам потрібна та чи інша інформація?» Ця аудиторія також цікавиться тим, «що буде, якщо не знати того чи іншого матеріалу?». Більше того, дорослі люди не пожаліють сил та часу на те, щоб зрозуміти, навіщо і чи має сенс витратити свої сили та час на вивчення того, що їм пропонують. Тому в процесі проведення тренінг-курсу неодноразово акцент робиться саме на актуальність і необхідність отримання теоретичних знань та практичних навичок.

Дуже важливо для бізнес-аудиторії показати і необхідність запропонованих знань, зосередити увагу на їх актуальності, виходячи з потреб бізнесу та сучасності. Слід звертатися до реальних ситуацій в організаціях і формувати вимоги до отриманих знань і навичок.

І саме врахування всіх цих особливостей і потреб дає право називати запропонований тренінг-курс сучасною технологією при навчанні дорослих. У традиційній освіті та відповідному звичному форматі навчання матеріал подається згідно з логічною структурою наукового знання, а в бізнес-освіті (освіті дорослих) матеріал зосереджений на типових бізнес-потребах. Оскільки тренінг-курс має міждисциплінарний характер, це сприяє форму-

ванню у слухачів цілісного погляду на бізнес. Це є основною метою навчання бізнес-аудиторії.

Як висновок з усього сказаного, можна виділити основні тези щодо необхідності отримання бізнес-освіти:

- тільки практикуючі менеджери повинні отримувати управлінську освіту;
- саме управлінський досвід має бути фундаментом теоретичної підготовки менеджерів;
- поглиблені теоретичні знання допомагають менеджерам усвідомити власний досвід;
- глибоке усвідомлення досвіду крізь призму концептуальних ідей — правильний шлях менеджера до знань;
- обмін навичками між менеджерами веде до глибокого усвідомлення ними власної діяльності.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГ-КУРСУ «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

§ 2.1. БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

*Ми не граємося в комп'ютерні ігри,
ми граємо в людські ігри
за допомогою комп'ютера.
Девід Ламонт*

В основу професійної діяльності менеджера покладено процес пошуку й реалізації того чи іншого управлінського рішення в умовах конкретної ситуації, що характеризується специфічним поєднанням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ключова умова якісного рішення — багатоваріантність альтернатив. Саме на опрацювання навичок прийняття управлінських рішень в умовах певного поєднання факторів зовнішнього середовища спрямовано застосування тренінгових форм навчання. Враховуючи, що процес управління за своєю природою є ситуативним, цілеспрямованим і персоніфікованим, одним із ефективних інструментів розвитку управлінських компетенцій є бізнес-симуляція.

Завдяки тренінговим технологіям, що базуються на використанні економічних симуляцій, на практиці реалізується так звана концепція «навчання практикою» («learning by doing»), яка формує основу технологій навчання провідних бізнес-шкіл та навчальних академічних закладів світу. Широкого застосування при навчанні набувають ділові ігри, в яких за допомогою комп'ютерного моделювання імітується динамічне конкурентне бізнес-середовище. Завдяки таким бізнес-симуляціям відбувається інтеграція навчальних курсів з віртуальним бізнес-середовищем, що дозволяє слухачам розвивати професійні компетенції та набувати практичні навички.

Характер роботи слухачів під час участі у тренінг-курсі суттєво відрізняється від традиційних форм організації навчального процесу. Передовсім здійснюється ефективне поєднання теоретичної

та практичної складових через синтез різних форм навчального процесу — міні-лекцій, практичних занять, лабораторних робіт, командної роботи, виконання самостійних завдань. На відміну від традиційних підходів до навчання бізнес-аудиторії, які базуються переважно на відтворенні теоретичних знань, в економічних симуляціях передбачається виконання комплексу взаємопов'язаних завдань з управління віртуальною діяльністю різних видів за умов ситуативного моделювання ринкових факторів.

Перші навчальні бізнес-симуляції в Україні почали застосовуватись у Києво-Могилянській бізнес-школі (КМБШ, м. Київ) та Міжнародному інституті менеджменту (МІМ, м. Київ) починаючи із 1995 року в результаті партнерських проектів з провідними бізнес-школами Європи й США. Завдяки високій ефективності комп'ютерних бізнес-симуляцій, зацікавленості українських слухачів програм Master of Business Administration (MBA) й отриманому досвіду за результатами участі в подібних ділових іграх ця навчальна методика почала широко застосовуватись провідними навчальними закладами України. До найвідоміших бізнес-симуляцій, спрямованих на розвиток низки управлінських компетенцій, належать такі:

1. Markstrat (the Marketing Strategy) — стратегічна маркетингова симуляція, розроблена французькою бізнес-школою INSEAD. Учасники цієї симуляції виступають у ролі топ-менеджерів компанії, що діє в інтенсивному конкурентному середовищі протягом 7—12 років. Застосування гри в навчальному процесі надає слухачам можливість побачити й відчути вплив маркетингових дій на вартість компанії, а також набути таких практичних навичок, як робота з певними цільовими сегментами, позиціонування товарів на конкурентному ринку; співробітництво з науково-дослідними структурами компанії в рамках розроблення нових товарів; розроблення й запуск нових продуктів, удосконалення, підтримка або виведення з ринку застарілих продуктів; взаємодія з виробничим відділом для складання планів виробництва; прийняття рішень щодо елементів комплексу маркетингу, включаючи ціноутворення, рекламний бюджет та інші складові; визначення штату й пріоритетів для торговельних представників компанії; замовлення маркетингових досліджень, завдяки яким можна одержати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень тощо. Ця економічна симуляція використовується в КМБШ і МІМ за технічної і методичної допомоги Lovanium International Management Center (Брюссель, Бельгія).

2. FAST (Financial Analysis and Security Trading — фінансовий аналіз і торгівля цінними паперами) — комп'ютерна симуляція,

розроблена на початку 90-х років XX ст. бізнес-школою Carnegie Mellon University (Пітсбург, США) на основі системи біржових торгів, що використовується на Уолл Стріт. Комп'ютерна бізнес-симуляція FAST складається із двох частин: FAST 1 — оволодіння ключовими принципами фінансової інженерії (роботи в електронній системі позабіржових торгів, особливості формування портфеля облігацій, зокрема державних, диверсифікованість і ціноутворення на ринку акцій, хеджування ризиків, похідні фінансові інструменти); FAST 2 — тренінг з торгівлі цінними паперами в реальному часі, коли інформація про котирування акцій надходить із термінала Reuters. Єдиним в Україні навчальним закладом, що має ліцензію на право використання FAST у навчальних програмах є МІМ (м. Київ).

3. *Global Management Game* — бізнес-симуляція, що імітує діяльність компанії в міжнародному конкурентному середовищі. Ділова гра розроблена в Центрі інтерактивних комп'ютерних симуляцій Carnegie Mellon University (Пітсбург, США) й існує в міжнародному й локальному форматах. Команди учасників розробляють адаптивні конкурентоспроможні стратегії розвитку компанії і впроваджують їх у життя протягом 2—3 віртуальних років, приймаючи стратегічні рішення з маркетингу, виробництва, фінансів і розвитку. Зазвичай гра завершується презентацією обраної стратегії зовнішнім експертам — представникам українських і міжнародних компаній (Раді директорів), а наприкінці своєї діяльності учасники звітують про її результати. Успіху досягають ті учасники, які краще розуміють тенденції розвитку ринку, прогнозують дії конкурентів і фактори, котрі впливають на діяльність компанії й на поведінку споживачів, а також ефективно визначають шляхи досягнення конкурентних переваг компанії. На сьогодні *Global Management Game* — це міжнародний інтерактивний курс, у якому дистанційно беруть участь слухачі програм МВА одинадцяти провідних університетів і бізнес-шкіл з різних країн — США, Японії, Китаю, Чилі, України, Росії, Мексики та ін. Учасники міжнародних ігор мають можливість побачити різні підходи до виконання аналогічних завдань у представників різних країн, а також зіставити рівні теоретичної й практичної підготовки слухачів програм МВА інших країн. Міжнародна гра проводиться в Інтернеті її головним розробником Девідом Ламонтом, професором стратегічного менеджменту й директором Центра інтерактивних симуляцій (Carnegie Mellon University, США) разом з викладачами бізнес-шкіл — учасниць навчального курсу.

Global Management Game дає шанс використовувати весь комплекс знань, отриманих під час навчання за програмою MBA. Гра дає можливість відчувати більшість факторів конкурентної боротьби в концентрованому вигляді, і тільки завдяки взаємозалежному використанню знань різних дисциплін можна стати її лідером.

4. EcoSim — бізнес-симуляція, розроблена угорською бізнес-лабораторією «EcoSim» і спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень, пов'язаних із поточним управлінням діяльністю підприємства, що працює на конкурентному ринку. Робота з бізнес-симуляцією проходить у вигляді командного тренінгу. Кілька команд (залежно від версії бізнес-симуляції) по 1—5 осіб конкурують між собою на галузевому ринку. Кожна з команд керує підприємством, планує його діяльність на один рік, приймає ряд маркетингових, виробничих та фінансових рішень. Рішення вводяться викладачем у комп'ютер, де за допомогою економічної моделі розраховуються результати діяльності компанії на ринку. Результати обговорюються командами, викладач дає коментарі командам, виходячи з їх фінансових результатів, представлених у головних фінансових документах підприємства, після чого приймаються подальші рішення. За підсумками управління віртуальним підприємством протягом 4—6 періодів підводяться загальні підсумки, аналізуються отримані командами-учасниками фінансові результати.

5. Global Management Challenge (GMC) — комп'ютерна бізнес-симуляція зі стратегічного менеджменту, що відбиває фінансову модель діяльності компанії — виробника міжнародного масштабу. Змагання Global Management Challenge було започатковано в Португалії професором португальської школи бізнесу Луїсом Алвесом Костою в 1980 році. Особливістю цієї симуляції є те, що вона відбувається в Інтернеті на сайті www.gmcua.com.

Цікавим є те, що на етапі створення цієї бізнес-гри автор мав на меті розробити унікальний продукт виключно для оцінювання й навчання персоналу в локальному масштабі. На його думку, саме через моделювання віртуального підприємства, можна без ризиків для бізнесу навчати потенційних менеджерів керуванню великою компанією, що працює на глобальних ринках, прийняття управлінських рішень, взаємодії в команді.

Головними замовниками програми були великі компанії. З часом виявилось, що проведення симуляції в межах корпорацій не дає максимального ефекту. Було прийнято рішення про проведення національних змагань. Перше національне змагання GMC

у Португалії відбулося в 1980 році, в Іспанії — в 1983, а в 1984 році відбувся перший міжнародний двобій команд керівників підприємств Португалії й Іспанії.

Україна — перша країна в СНД, що одержала право брати участь у міжнародній програмі Global Management Challenge з розкриття управлінських талантів. В Україні змагання GMC стартували в 2006 році, об'єднавши під своїми прапорами топ-менеджерів, власників, лінійних керівників різних сфер бізнесу й галузей. За період 2006—2009 років у змаганнях взяли участь більше 4500 менеджерів, 350 компаній України. Переможці GMC-2006 — керівники державного експортно-імпортного банку «УКРЕКСІМБАНК». Саме вони представили Україну на міжнародному фіналі в Макао (Китай) 24 квітня 2007 року і зайняли 9 місце серед 24 країн-учасниць. У 2007 році на міжнародному фіналі GMC у Бухаресті (Румунія) Україну представляла команда топ-менеджерів корпорації «ІН-КОМ». Сезон Global Management Challenge 2008 пройшов у Лісабоні (Португалія), Україна знову була представлена менеджерами державного експортно-імпортного банку «УКРЕКСІМБАНК».

Як зазначає більшість учасників та організаторів, змагання дає можливість учасникам набути безцінний досвід комплексного управління підприємством, відсутність якого у реальному житті може призвести до втрат у бізнес-процесах та підвищення фінансових ризиків для компанії.

6. Business Battle — аналогічний російський бізнес-проект, який базується на застосуванні комп'ютерної моделі міжнародного ринку і спрямований на залучення студентської аудиторії до участі у віртуальному змаганні. Головна мета цієї симуляції — пошук талановитих випускників, які здатні мислити стратегічно, швидко адаптуватись до умов, що змінюються, використовуючи набуті в процесі навчання знання. Кращі студентські команди вступаючи в інтелектуальну сутичку один на один через мережу Інтернет (<http://www.businessbattle.ru/>), перебувають під уважним наглядом популярних студентських ЗМІ та відомих компаній-рекрутерів країни, одержуючи можливість раннього старту блискучої кар'єри.

Всеросійський освітній проект Business Battle стартував восени 2006 року як найбільше в СНД студентське змагання з управління бізнесом. Уже в перший сезон у ньому взяли участь 3 500 студентів з 90 міст країн СНД.

7. Vial+ — бізнес-симуляція, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень, пов'язаних із поточним управлінням діяльністю підприємства, його виробничою і збутовою діяльністю на локальному ринку з чіткою галузевою спрямованістю. Ця ділова

гра ґрунтується на сучасних підходах до бізнес-моделювання і максимально відповідає реальним умовам функціонування підприємства в ринковій економіці. Вона розроблена в 2010 році фахівцями Національної академії наук України та Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана з врахуванням національного законодавства і буде використовуватись в освітньому процесі вищих навчальних закладів.

Наведений короткий огляд найвідоміших бізнес-симуляцій дозволяє дійти висновку, що їх застосування дає можливості слухачам за досить короткий час отримати унікальні практичні навички управління бізнесом, розвинути управлінські компетенції та органічно поєднувати у комплексі теоретичні знання з основ бізнесу із прикладними аспектами його функціонування з урахуванням впливу ринкових факторів. Бізнес-симуляції — це освітній hi-tech, унікальний тренажер для керівників, що дає можливість за кілька місяців набутти досвід керування компанією, рівний кільком рокам роботи на глобальному ринку.

Ефективність і доцільність використання економічних симуляцій у процесі навчання, оцінювання і розвитку управлінських компетенцій Луїс Алвес Коста пояснював так: «Справжнє мистецтво — зібрати й надихнути зоряну команду. Але ще більше мистецтво — допомогти кожному учасникові команди реалізуватися в компанії в довгостроковому періоді. Самореалізація — основне призначення розвинутої особистості. Завдання компанії — створити адекватні умови для розкриття талантів. Але перш ніж розкривати таланти, необхідно виявити їхній потенціал. І це завдання легше всього вирішити в «бойових умовах», за своїми параметрами наближених до реальності. Такі умови неможливо створити силами самої компанії. Потрібно віртуальне середовище з можливістю швидкого одержання зворотного зв'язку про результати рішень, що приймаються. Саме це дасть змогу засвідчити реальну ефективність мислення потенційних топ-менеджерів».

§ 2.2. ЗМІСТ ТРЕНІНГ-КУРСУ «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Тренінг-курс є складовою частиною навчального плану з вивчення дисципліни «Менеджмент». Для проведення тренінг-курсу відводиться вісім аудиторних годин, що мають бути при-

значені в розкладі відповідної сесії до дня складання іспиту з дисципліни «Менеджмент».

На відміну від традиційного підходу до навчання, що базується на відтворенні студентами переважно теоретичних знань, в економічній симуляції, на базі якої проводиться тренінг-курс, передбачається виконання студентами комплексу взаємопов'язаних завдань з управління діяльністю віртуального підприємства, що виробляє та реалізує морозиво. Ця комп'ютерна бізнес-симуляція процесу управління віртуальним підприємством фактично реалізується через економічну модель його діяльності. Схематично модель віртуального підприємства зображено на рис. 2. Перелік функцій виконуваних в межах управління віртуальним підприємством наведено на рис. 3.

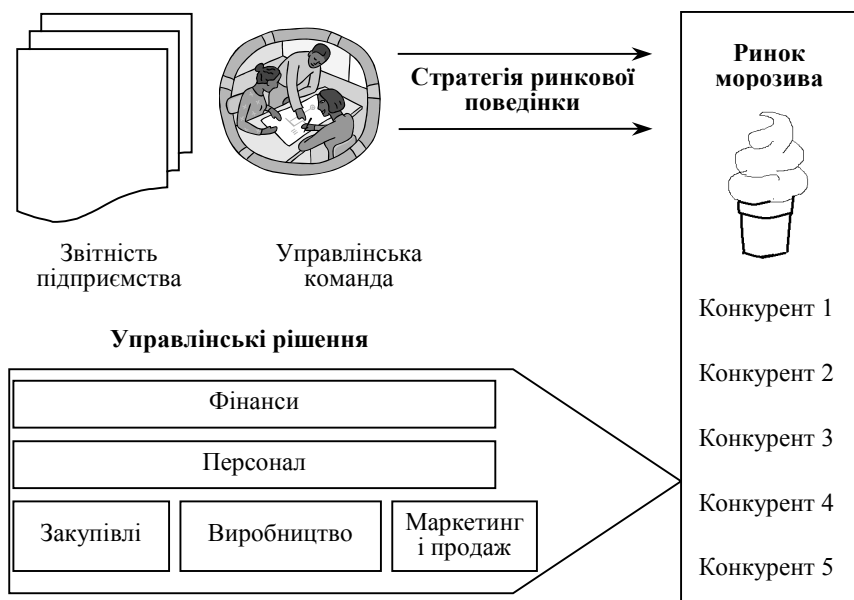


Рис. 2. Модель віртуального підприємства

Комплекс завдань, пов'язаних з плануванням діяльності віртуальних підприємств та оперативним реагуванням на зміни факторів зовнішнього середовища, вирішується протягом чотирьох кварталів. На віртуальному ринку, який формується підприємствами — виробниками морозива, працює п'ять під-

приємств. Кожне підприємство очолює команда топ-менеджерів, що формується з числа слухачів на початковому етапі роботи в тренінгу.



Рис. 3. Сфери та функції управління віртуальним підприємством

Змістовну характеристику робіт безпосередньо на кожному з етапів тренінг-курсу наведено в табл. 1.

Залежно від змісту робіт окремі заняття проводяться в аудиторії або в комп'ютерному класі з усією академічною групою чи з окремими управлінськими командами в режимі консультацій шляхом електронного листування з викладачем-тренером.

Вступна частина. Вступна частина до тренінг-курсу починається з роз'яснення слухачам змісту та особливостей тренінгової форми роботи. Наголошується на тому, що тренінг-курс на базі економічної симуляції є ефективною освітньою технологією, що передбачає послідовно побудовану й оптимізовану систему дій суб'єктів освітнього процесу шляхом набуття навчального досвіду та компетенцій, визначених у стандартах фахової підготовки.

Передовсім застосування цієї тренінгової технології передбачає високий рівень залучення слухачів до навчального процесу, що сприяє розвитку таких компетенцій, як міжособистісні комунікації, аналітичне мислення та набуття навичок прийняття управлінських рішень за умов невизначеності.

Саме на цьому етапі формується партнерський тип міжособистісних стосунків між викладачем-тренером та учасниками, який дозволяє реалізувати найефективнішу модель взаємодії викладача і студента під час тренінг-курсу.

Таблиця 1

ЗМІСТ ЕТАПІВ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГ-КУРСУ

Назва етапу	Характер робіт
<i>Eman 1.</i> Вступна частина	Аудиторна робота з викладачем-тренером: • презентація тренінг-курсу слухачам • формування команд • ознайомлення з умовами та особливостями економічної симуляції • постановка завдань командам під час роботи в тренінг-курсі
	Самостійна робота та консультації з викладачем-тренером (шляхом електронного листування): • розроблення стратегії ринкової поведінки віртуальних підприємств • побудувати розрахункової таблиці для обґрунтування планових показників діяльності на базі ПП Excel • прийняття управлінських рішень щодо формування поквартального плану діяльності віртуальних підприємств на рік
<i>Eman 2.</i> Проведення економічної симуляції	Аудиторна робота з викладачем-тренером: • щоквартальне прийняття управлінських рішень (4 періоди) • економічний аналіз отриманих по кожному кварталу результатів та корегування планових показників на наступний квартал • підведення підсумків симуляції
<i>Eman 3.</i> Захист звітів	Аудиторна робота з викладачем-тренером: • презентації командами звітів за результатами тренінг-курсу • підведення підсумків тренінг-курсу та отримання зворотного зв'язку щодо набутих під час тренінг-курсу управлінських навичок

• *Презентація тренінг-курсу*

Презентація особливостей тренінгового інструменту «Економічна симуляція» починається із пояснення його сутності, місця і ролі у підготовці фахівців з менеджменту, ознайомлення із досвідом інших навчальних закладів у напрямі застосування аналогічних освітніх технологій.

Обов'язковим елементом на початковому етапі роботи є ознайомлення слухачів із порядком проведення цього навчального заходу, пояснення основної ідеї економічної симуляції, принципів її роботи. Крім того, особливо важливим на даному етапі є роз'яснення необхідності дотримання принципів командної роботи під час участі в тренінг-курсі. В цілому метою цього етапу є чітке усвідомлення слухачами мети тренінг-курсу, а також упе-

редження багатьох питань, що найчастіше виникають під час роботи з вихідною інформацією щодо економічної симуляції.

- *Формування команд для участі в тренінг-курсі*

Умови проведення тренінг-курсу вимагають обов'язкового поділу групи учасників на п'ять команд. Процес поділу на групи здійснюється з використанням різних підходів, що визначаються особисто викладачем-тренером. Оптимальний розмір кожної команди — 4—5 студентів.

Робота протягом всього тренінг-курсу здійснюється у сформованій команді. Тренінг вимагає інтенсивної взаємодії між учасниками, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень стає можливим лише за умови колективного процесу їх прийняття. Завдяки цьому активізуються такі форми взаємодії, як кооперація праці, спільне виконання завдань, колективне обговорення, що базуються на застосуванні методів «мозковий штурм», «колективний блокнот» тощо.

Необхідно наголосити на тому, що особливістю роботи в тренінг-курсі є її колективний характер, коли відповідальність за прийняті рішення поділяється між учасниками команди, а результати діяльності кожної команди відображаються на усіх без винятку командах-учасниках. Цей аспект діяльності суттєво відрізняє тренінгові форми організації навчального процесу від традиційних форм навчання, орієнтованих на виконання індивідуальних завдань.

- *Ознайомлення з умовами економічної симуляції*

Після здійснення розподілу на команди студенти ознайомлюються з вихідною інформацією щодо базових умов економічної симуляції (наводиться в § 2.3), існуючими обмеженнями, параметрами віртуального ринку діяльності команд-конкурентів, звітністю про результати функціонування підприємств в нульовому кварталі тощо.

Увага учасників зосереджується на критеріях перемоги — в даній економічній симуляції пріоритетним показником, за яким визначається переможець, є найбільший прибуток від діяльності акумульований за результатами чотирьох кварталів.

- *Постановка завдань командам*

Після загального ознайомлення з вихідною інформацією та особливостями економічної симуляції слухачі мають також ознайомитися з переліком усіх видів робіт та форм подачі результатів самостійної підготовки по кожному з етапів тренінг-курсу. На

цьому етапі роботи викладач-тренер узгоджує зі студентами графік проведення занять, наголошуючи на тому, що всі тренінгові завдання повинні бути виконані слухачами відповідно до етапів проведення тренінгу. Перелік завдань, що обов'язково виконуються учасниками і оцінюються викладачем-тренером, наведено в табл. 2. Критерії та порядок оцінювання роботи студентів у тренінг-курсі описано в § 4.2 цього практикуму.

Таблиця 2

**ПЕРЕЛІК САМОСТІЙНИХ ВИДІВ РОБІТ СТУДЕНТІВ,
ТЕРМІНІВ ТА ФОРМ ЇХ ПОДАННЯ**

Вид самостійної роботи	Термін виконання	Форма подання
Ознайомлення з вихідною інформацією щодо економічної симуляції Формулювання назви підприємства Визначення стратегії ринкової поведінки підприємства Розроблення розрахункової таблиці Excel Опрацювання плану прийняття управлінських рішень на чотири квартали Розроблення сценаріїв ринкової поведінки підприємства	до початку 2 етапу	розрахункова таблиця в Excel форма прийняття рішень, заповнена на чотири квартали
Підготовка звіту Підготовка презентації	до початку 3 етапу	письмовий звіт презентація в Power Point

• *Самостійна робота слухачів та консультації з викладачем-тренером*

Цей етап тренінг-курсу характеризується високою практичною спрямованістю. Глибоке володіння теоретичними знаннями не завжди гарантує їх успішне застосування на практиці. Більшість управлінських проблем не можна розв'язати єдиним правильним способом. Кожний випадок вимагає ситуативного підходу через усебічне оцінювання всіх можливих альтернатив за наявних умов.

Саме досягненню цієї мети сприятиме ґрунтовна самостійна підготовка учасників у межах кожної окремо взятої команди та, за необхідності, організація проведення демонстраційного етапу симуляції тільки по першому кварталу.

На демонстраційному етапі слухачам пропонується прийняти рішення щодо діяльності підприємства лише за перший квартал і

ці дані вводяться в програму. Після обробки введених даних команди отримують звіти про результати роботи підприємств за перший квартал.

У результаті аналізу отриманих на демонстраційному етапі даних учасники мають можливість усвідомити: взаємовплив зовнішніх ринкових факторів і внутрішніх рішень топ-менеджерів кожної з команд, що ведуть до результатів діяльності конкретних підприємств та зміни розподілу конкурентних сил на віртуальному ринку, а також причинно-наслідкові зв'язки між власними рішеннями, рішеннями конкурентів і фактичними результатами. Саме це дає можливість учасникам пізніше сформувати оптимальну стратегію ринкової поведінки в процесі економічної симуляції.

Проведення такої тестової гри дозволяє також усвідомити принципи роботи економічної моделі, краще зрозуміти зміст та порядок відображення аналітичних даних за результатами роботи віртуальних підприємств, запобігти виникненню помилок у обрахунках та доводить необхідність завчасної підготовки електронних таблиць в Excel.

- *Побудова розрахункової таблиці для обґрунтування планових показників діяльності*

Створення розрахункової таблиці в Excel є обов'язковим завданням, яке виконується учасниками і оцінюється викладачем-тренером. Необхідні розрахункові таблиці складаються з використанням додаткової інформації щодо методик обчислення накладних витрат, виробничих потужностей та амортизаційних відрахувань (§ 2.3). Цей вид робіт проводиться слухачами самостійно в командах в позааудиторний час і має бути завершений до початку проведення економічної симуляції.

- *Розроблення стратегії ринкової поведінки віртуальних підприємств*

На цьому етапі в командах проводяться попередні обрахунки планових показників діяльності з метою усвідомлення основних залежностей та порядку розрахунків ключових значень показників в економічній симуляції. Джерелом інформації слугують дані (табл. 3, 4), які відображають результати діяльності підприємств у нульовому кварталі. На початку симуляції усі показники є однаковими для п'яти віртуальних підприємств.

Після усвідомлення послідовності обрахунків командам необхідно сформулювати головну мету діяльності очолюваних ними

віртуальних підприємств та визначити технологію прийняття управлінських рішень.

Необхідно звернути увагу, що незважаючи на те, що ціль економічної симуляції — максимізація прибутку — є єдиною для всіх, кожна з команд при виборі стратегії ринкової поведінки може скористатися одним з підходів до управління діяльністю підприємства (виробничий, маркетинговий, стратегічний) і приймати відповідні управлінські рішення у процесі гри. Стислий огляд цих підходів подано нижче.

Виробничий підхід базується на першочерговому визначенні обмежень операційної системи, наявних у підприємства за умовами економічної симуляції, і прийнятті рішень про можливі обсяги виробництва і продажу продукції на їх основі. Враховуючи наявні матеріально-сировинні ресурси, виробничі потужності та персонал, здійснюється їх оцінювання і обчислюються обсяги можливого прибутку по кварталах і в цілому за рік. Порядок дій за цим підходом такий:

- 1) обчислити максимально можливу потужність наявного на початок року виробничого обладнання;
- 2) розрахувати амортизаційні відрахування по чотирьох кварталах;
- 3) оцінити середню потужність обладнання в кожному з чотирьох кварталів;
- 4) визначити планові обсяги виробництва продукції, необхідну кількість персоналу та обсяг сировини для максимального завантаження наявних виробничих потужностей;
- 5) виходячи із запланованих показників обрати цінову стратегію та необхідні розміри рекламних бюджетів по кварталах;
- 6) оцінити можливий розмір прибутків.

Маркетинговий підхід базується на першочерговому врахуванні особливостей певного ринку (насамперед сезонності) та тенденцій його розвитку. На основі цього за даним підходом необхідно:

- 1) передовсім прийняти рішення про бажані обсяги продажу продукції та частку ринку по кварталах;
- 2) виходячи з цих цільових орієнтирів визначити цінову стратегію та розмір необхідних рекламних бюджетів по кварталах з урахуванням сезонності;
- 3) спланувати параметри операційної системи (потужність, персонал, сировина) та визначити плановий обсяг виробництва по кварталах;
- 4) спрогнозувати очікувані обсяги прибутку.

Стратегічний підхід базується на першочерговому прийнятті рішення про кількісні виміри головної цілі діяльності підприємства — бажаного розміру прибутку, який компанія прагне отримати за умови вивчення базових показників економічної симуляції (як внутрішніх ресурсних складових, так і ринкових), визначенні ключових факторів успіху та виборі конкретної стратегії ринкової поведінки. За цим підходом слід:

- 1) насамперед прийняти рішення про бажані обсяги прибутку по кожному з кварталів з урахуванням сезонності;
- 2) розробити стратегію ринкової поведінки віртуального підприємства щодо ціни, рекламних бюджетів та необхідних обсягів продажу (в економічній симуляції вона може змінюватись у різних кварталах);
- 3) визначити обсяги виробництва відповідно до обраної стратегії;
- 4) ретельно обчислити витрати за необхідного плану обсягів виробництва;
- 5) остаточно скоригувати рішення щодо ціни та рекламних бюджетів з урахуванням усіх витрат.

• *Прийняття управлінських рішень щодо формування поквартального плану діяльності на рік*

Результатом роботи команд на другому етапі тренінгу є розроблення плану діяльності підприємства на рік з поквартальною розбивкою за такими показниками: обсяг виробництва, ціна пачки морозива, витрати на рекламування, потреба у персоналі (виробничому та збутовому) на поточний квартал, необхідні обсяги замовлень сировини і устаткування на наступні квартали. Усі визначені показники заносяться у «Форму прийнятих рішень» (рис. 4).

Для участі в наступному етапі тренінг-курсу команди повинні обов'язково заповнити «Форму прийнятих рішень», опрацювавши кілька сценаріїв розвитку подій під час економічної симуляції. Мається на увазі, що учасники мають бути готові щоквартально коригувати заплановані ними цільові показники відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Саме опрацьовані на цьому етапі показники будуть відправною точкою на третьому етапі тренінгу.

ФОРМА ПРИЙНЯТИХ РІШЕНЬ КОМАНДИ

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
План виробництва (п.)	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□
Ціна (УЄ/п)	□□.□	□□.□	□□.□	□□.□
Реклама (УЄ)	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□
Найм / Звільнення (+/-) осіб	Працівники виробництва	Працівники виробництва	Працівники виробництва	Працівники виробництва
	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□
Інвестиції в обладнання (УЄ)	Менеджери з продажу	Менеджери з продажу	Менеджери з продажу	Менеджери з продажу
	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□
Закупівля сировини (УЄ)	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□	□□□□□□□□

УЄ — умовна валюта «український євро» (УЄ)

Рис. 4. Форма для прийнятих рішень управлінськими командами

Проведення економічної симуляції. Цей етап є ключовим у тренінг-курсі з огляду на сутність тренінгового інструменту «економічна симуляція». Робота з групою на цьому етапі відбувається в комп'ютерному класі з використанням мультимедійного проєктора. За його допомогою після обробки вхідних даних по кожному кварталу студентам у графічному вигляді демонструється загальна інформація про отримані результати кожної з команд, серед яких подаються такі дані: прибуток за квартал, обсяги продажу в пачках, частка ринку, ціна на морозиво, витрати на рекламування кожного підприємства тощо. Викладач-тренер обов'язково коментує ситуацію, що склалася на ринку, дії команд та отримані ними результати.

- *Прийняття управлінських рішень по кварталах*

Як зазначалося вище, рішення щодо управління діяльністю підприємств приймаються командами протягом року по кожному кварталу. Цей етап починається зі введення в комп'ютерну програму прийнятих командами рішень на перший квартал. Після роздрукування отриманих по першому кварталу результатів команди мають здійснити аналіз отриманих економічних показників та скоригувати прийняті раніше рішення на наступний квартал, намагаючись реалізувати обрану стратегію ринкової поведінки або змінивши її.

- *Економічний аналіз отриманих результатів та корегування планових показників на наступний квартал*

Ситуативно реагуючи на зміни віртуального ринку, команди мають можливість корегувати опрацьовані на попередньому етапі планові показники. Зважаючи на ступінь досягнення поставлених цілей, а також враховуючи стан віртуального ринку та прогнозуючи можливі дії конкурентів, команди топ-менеджерів можуть обґрунтувати доцільність зміни стратегії ринкової поведінки. При цьому мотиви здійснення подібних змін мають бути обов'язково пояснені на етапі підведення підсумків та відображені у звіті за результатами економічної симуляції.

- *Підведення підсумків по симуляції та отримання зворотного зв'язку щодо набутих під час тренінгу управлінських навичок*

Після завершення економічної симуляції оголошується команда-переможець і аналізується ситуація, що формувалася на віртуальному ринку. Викладач-тренер коментує результативність діяльності кожної з команд протягом всієї симуляції.

На цьому етапі також обов'язково проводиться усне опитування кожного зі слухачів стосовно особистих висновків, вра-

жень та оцінки ефективності своєї участі у тренінгу. Кожен учасник має відповісти на такі запитання:

- ✓ Чого ви навчилися і які навички отримали у сферах:
 - стратегічного і тактичного планування діяльності підприємства;
 - маркетингу та реклами;
 - управління персоналом;
 - управління фінансами та управлінського обліку;
 - командної роботи та колективного прийняття управлінських рішень тощо.
- ✓ Які свої сильні сторони ви проявили під час тренінгу?
- ✓ Яких знань та навичок не вистачало під час тренінгу?
- ✓ Якими є ваші власні управлінські здобутки за результатами участі в тренінгу?

Після цього проводиться письмове опитування, що стосується особистого оцінювання результатів участі у тренінгу. Для цього студентам роздаються анкети за формою, що подана в додатку А.

Захист звітів. Завершальним етапом тренінг-курсу є підготовка кожною командою звіту за результатами роботи під час економічної симуляції.

З огляду на ключові завдання, що поставлені перед слухачами на тренінгу, та орієнтуючись на компетенції, що набуваються учасниками під час виконання тренінгових завдань, цей етап є найважливішим. Грунтовний аналіз результатів як своєї команди, так і команд-конкурентів, дає можливість студентам усвідомити основні закономірності, що діють на конкурентному ринку, визначити ключові фактори успіху та причинно-наслідкові зв'язки. Саме завдяки такому аналізу слухачі мають можливість усвідомити специфіку діяльності підприємства на конкурентному ринку, визначити перелік зовнішніх і внутрішніх факторів, за умов дії яких було досягнуто поставлені цілі або ж навпаки — отримана поразка в конкурентній боротьбі.

• Підготовка командами звітів

За результатами тренінгу кожною командою учасників, котрі очолювали віртуальні підприємства з виробництва та реалізації морозива, має бути підготовлений звіт за структурою, що наведена в § 2.4. Звіт виконується командами в письмовій формі протягом тижня після завершення третього етапу тренінгу — проведення економічної симуляції. Слід звернути увагу на необхідність подання усіх зазначених у структурі звіту таблиць за відповідною формою з обов'язковими коментарями та висновками піс-

ля них. Звіт подається викладачу-тренеру для остаточного оцінювання одразу після проведення презентації в аудиторії.

- *Презентація звіту за результатами тренінгу*

На останньому занятті тренінг-курсу (напередодні іспиту з дисципліни «Менеджмент»), що проводиться з усією академічною групою, відбувається презентація звітів, яка готується з використанням програми Power Point. Кожна команда має провести презентацію свого підприємства та здобутих ним результатів у економічній симуляції і дати ґрунтовні відповіді на можливі запитання. Максимальний час для презентації та відповідей на запитання кожною групою — 20 хв.

- *Підведення підсумків тренінгу*

На завершальному етапі тренінг-курсу головну роль відіграє викладач-тренер, який надає загальні коментарі щодо отриманих усіма командами результатів у економічній симуляції, їх вдалих і помилкових рішень.

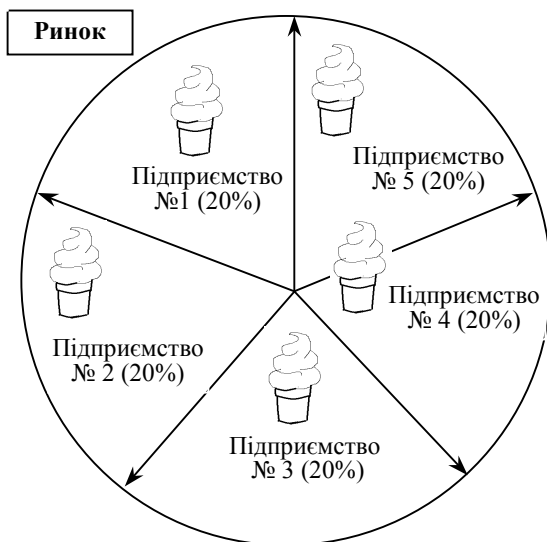
Підводячи підсумок, важливо підкреслити, що протягом усього тренінг-курсу студенти мали унікальні можливості не тільки перевірити власний досвід практичної діяльності, не лише задіяти теоретичні знання, здобуті протягом навчання в університеті, а й активно впроваджувати їх у практичну діяльність управляючи віртуальним підприємством: розвивати стратегічне мислення, нестандартно підходити до розв'язання конкретної проблеми, налагоджувати комунікації в команді, доводити правильність своїх суджень, відстоювати свої погляди тощо. Акцентуванням уваги слухачів на досягнуті цілі тренінг-курсу й виконані завдання завершується робота в межах застосування цієї тренінгової технології.

§ 2.3. ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИМУЛЯЦІЇ¹

Ваша команда управлятиме компанією з виробництва та продажу морозива. Одним із ключових факторів у процесі управління цим бізнесом є конкурентна ситуація на ринку морозива. На

¹Наведена в цьому параграфі інформація перекладена згідно з оригінального тексту угорської-компанії розробника економічної симуляції EcoSim та використовується відповідно до ліцензійної угоди.

початку економічної симуляції на ринку конкурують п'ять компаній, що перебувають в однакових умовах.



Ваша **мета** — перемогти в конкурентній боротьбі, отримавши найбільший прибуток.

Гра проводиться у чотири періоди, кожний з яких дорівнює одному кварталу. У кожному періоді рішення приймаються спільно дій, що компанія планує на наступний квартал.

На початку гри всі компанії знаходяться в кінці 0-го періоду, тобто щойно закінчився останній квартал (жовтень-грудень) попереднього року (табл. 3, 4).

Прийняті рішення команди записують у «**Форму прийнятих рішень**» (рис. 4). Дані із заповненої форми вводяться в програму економічної симуляції, що генерує результати прийнятих рішень. За підсумками кожного періоду команди отримуватимуть «Результати», що відображатимуть зміни в показниках діяльності підприємства, а також ситуації на ринку.

В цій економічній грі всі фінансові операції здійснюються в умовній валюті, яка має назву «український євро» (УЄ).

Ємність ринку морозива в економічній симуляції складає **31 000 000 пачок** на рік (можливий загальний обсяг продаж п'яти компаній за рік). Наразі кожна з них продає приблизно **6 000 000 пачок морозива** щороку. У минулому 0-му періоді кожна компанія продала приблизно по **940 000 пачок морозива**.

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ОБРАХУНКІВ, СТОРІНКА 1 «Ф-ГО» КВАРТАЛУ

РЕЗУЛЬТАТИ

стор 1

0. квартал (жов-гру)

ice-cream-mel © EcoSim Business Simulations 2003 © Business Solutions 2004 © Борис Жалово 2004

ЗВІТ ПРО ПРИЙНЯТІ РІШЕННЯ

План виробництва (т)	800 000
Ціна (УЄ/т)	2,8
Реклама (УЄ)	50 000
Виробництво	0 осіб
Продаж	0 осіб
Інвестиції в обладнання	0 УЄ
Придбання сировини	700 000 УЄ

ЗВІТ ПРО СИРОВИНУ

НА ПОЧАТОК КВАРТАЛУ	500 000 УЄ
Використано	344 000 УЄ
І придбано	100 000 УЄ
НА КІНЕЦЬ КВАРТАЛУ	856 000 УЄ

ЗВІТ ПРО ПРОДАЖ (т)

продуція на складі	257 000
вироблено	800 000
до продажу	1 057 000

ІНФОРМАЦІЯ ПРО КОНКУРЕНТІВ

Продаж та частка ринку (п.-%)	команда 1	команда 2	команда 3	команда 4	команда 5
Ціна (УЄ)	940896 (20%)	940896 (20%)	940896 (20%)	940896 (20%)	940896 (20%)
Реклама (УЄ)	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Виробництво (осіб)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Продаж (осіб)	700	700	700	700	700
Середня потужність (УЄ)	200	200	200	200	200
	131 250	131 250	131 250	131 250	131 250

Очікуваний попит у наступному кварталі

2 933 333

ЗВІТ ПРО ПЕРСОНАЛ (ос.)

НА ПОЧАТОК КВАРТАЛУ	700
Найм	0
Звільнення	0
НА КІНЕЦЬ КВАРТАЛУ	700
Зарплата	350

ЗВІТ ПРО ОБЛАДНАННЯ

НА ПОЧАТОК КВАРТАЛУ	150 000 УЄ
Інвестиції (в попередньому кварталі)	0 УЄ
Амортизація	-3/ 500 УЄ
НА КІНЕЦЬ КВАРТАЛУ	112 500 УЄ
СЕРЕДНЯ ПОТУЖНІСТЬ ЗА КВАРТАЛ	131 250 УЄ
Інвестиції (на наступний квартал)	0 УЄ

продано	940 896
дефіцит	0

залишок	116 104
---------	---------

Всього	4 704 480
	250 000
	131 250



ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ОБРАХУНКІВ, СТОРІНКА 2 «Ф-ГО» КВАРТАЛУ



РЕЗУЛЬТАТИ стор 2 0. квартал (жов-гру)

ко-світл-тні © EuroSim Business Simulations 2003 © Business Solutions 2004 © Борис Жданов 2004

Чер.09 13:45

БАЛАНС (УЄ)	
АКТИВИ	
Прішлові кошти	89
Сировина на складі	856 000
Готова продукція на складі	49 925
Обладнання	112 500
Всього	1 018 514

ПАСИВИ	
Кредит	82 200
Статутний капітал	500 000
Резервний капітал	278 510
ПРИБУТОК/ЗБИТКИ	157 804
Всього	1 018 514

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

ВИТРАТИ	
Сировина	414 585
Зарплата (виробництво)	245 000
Амортизація обладнання	37 500
Склад і дистрибуція	1 169 606
Реклама	50 000
Зарплата (продаж)	120 000
Сплачені відсотки	0
Інші накладні витрати	457 114
ПРИБУТОК/ЗБИТКИ	157 804

ДОХОДИ	
Обсяг продажу	2 634 509

ЗВІТ ПРО РУХ ПРОІШОВИХ КОШТІВ

НА 1 КІНЦЮ КВАРТАЛУ	
18 000	
ФІНАНСОВІ ВИТРАТИ	
Витрати поточного кварталу	2 034 619
Придбання обладнання	0
Придбання сировини	700 000
Сплата кредиту	0
Всього	2 734 619
89	
НА КІНЕЦЬ КВАРТАЛУ	
ФІНАНСОВІ ДОХОДИ	
Доход від продажу	2 634 509
Кредит	82 200
Всього	2 716 709



У формі «Результати» в кожному кварталі надаватиметься експертна оцінка очікуваного попиту на наступний квартал. Ставтеся до цих чисел з обережністю, адже експерти можуть помилятися.

Необхідно врахувати, що цьому ринку притаманні значні сезонні коливання попиту — у весняно-літній період попит на продукцію компаній значно зростає.

Управляючи віртуальним підприємством з виробництва морозива вашій команді потрібно щокварталу приймати основні управлінські рішення про обсяг виробництва морозива, ціну реалізації продукції, рекламний бюджет, кількість працівників виробництва та збуту, обсяги закупівель сировини та інвестиції у збільшення виробничих потужностей, які будуть заноситись у «Форму прийнятих рішень» (рис. 4). Приймаючи рішення, враховуйте таку інформацію.

Ціна

Кожна компанія може самостійно встановлювати ціни на свою продукцію, планувати витрати та величину прибутку. Ціна є одним з двох ключових факторів, завдяки яким команда впливатимуть на обсяги продажу та розмір прибутку.

Встановлюючи ціни, необхідно враховувати інформацію про зміни попиту та пропозиції на ринку прагнучи максимізувати обсяг прибутку.

В 0-ому періоді ціна за одну пачку морозива складала **2,8 УЄ**. При підвищенні ціни обсяг продажу падатиме, хоча ви й зароблятимете більший прибуток на одиниці продукції. При зниженні ціни обсяг продажу зростатиме, хоча ви зароблятимете менший прибуток на кожну продану одиницю продукції.

Середній рівень цін на ринку може вплинути на зміну загальної ємності ринку як в сторону його зменшення, так і збільшення.

Реклама

Просування продукції на ринку, безумовно, неможливе без реклами. На ринку морозива існує гостра конкуренція, тому реклама є другим ключовим фактором, за допомогою якого команди зможуть вплинути на обсяг продажу.

В 0-му періоді кожне підприємство витратило на рекламу по **50 000 УЄ**.

За умовами економічної симуляції вважається, що витрати на рекламу приносять максимальну віддачу. До того ж, ефект від реклами може тривати більше одного кварталу корелюючи з інвестиціями в рекламу підприємств конкурентів.

Загальні інвестиції в рекламу всіх конкуруючих підприємств також можуть вплинути на зміну загальної ємності ринку.

Менеджери з продажу

Кожне підприємство реалізує свою продукцію через менеджерів з продажу в регіонах. В їх обов'язки входить пошук магазинів-замовників та прийом замовлень від них. Зараз у кожній з компаній працюють по **200 менеджерів з продажу**. Заробітна плата кожного з них складає **600 УЄ** за один квартал. Як свідчить досвід, кожен з них може продати за квартал не більше **20 000 пачок морозива**.

УВАГА! За умовами економічної симуляції для забезпечення безперервного виробничого процесу необхідні три елементи — робітники, сировина, обладнання. Якщо хоча б один з цих елементів відсутній чи наявний в недостатній кількості, фактичний обсяг виробництва залежатиме від найменшої величини якогось із цих факторів.

Працівники виробництва

Один робітник за квартал може виготовити не більше **2 000 пачок морозива**. На початку гри на кожному з підприємств працюють по **700** робітників із заробітною платою **350** УЄ в квартал.

За умовами економічної симуляції для виробництва морозива необхідні сировина та обладнання одного виду.

Сировина

Вся необхідна для виробництва *сировина має бути доставлена на склад у квартал, що передує початку виробництва*. У «Результатах» відображені підсумки проведеної інвентаризації сировини на складі на кінець 0-го періоду.

Облік сировини ведеться в УЄ Витрати на **сировину** для виробництва **однієї пачки морозива** становлять **0,43** УЄ.

Обладнання

Виробнича потужність обладнання вимірюється в УЄ Для виробництва **1 пачки морозива** необхідно **0,1** УЄ **виробничих потужностей**.

Залежно від стратегії підприємства та плану виробництва може знадобитися збільшення обсягу виробничих потужностей. Так само як і сировина, *обладнання має бути доставлено за один квартал до початку експлуатації*, тому що встановлення обладнання триває протягом одного кварталу. Оплата за обладнання здійснюється одразу після його встановлення, тобто в квартал, що іде після кварталу, в якому обладнання було замовлено.

Амортизація на обладнання нараховується щокварталу і складає **25 %** від його вартості. Амортизація на нове придбане обладнання нараховується, починаючи з кварталу, наступного після його введення в експлуатацію.

Розрахунок виробничих потужностей, амортизаційних відрахувань та накладних витрат

Важливо пам'ятати:

- в цій економічній симуляції виробнича потужність обладнання оцінюється в грошових одиницях із розрахунку **0,1** УЄ потужностей для виробництва однієї пачки морозива;

- обладнання, замовлене в одному кварталі, можна використовувати у виробничому процесі тільки в наступному кварталі. Тобто, для того щоб збільшити виробничі потужності у 2-му кварталі замовити його потрібно в 1-му;

- амортизація на придбане обладнання починає нараховуватися через один квартал, тобто на замовлене в 1-му кварталі устаткування, амортизація нараховується, починаючи з 3-го кварталу.

Розрахунок амортизаційних відрахувань

У рядку «НА ПОЧАТОК КВАРТАЛУ» «Звіту про обладнання» на стор. 1 «Результати» (табл. 3) відображується вартість обладнання, що є в наявності на кінець попереднього кварталу, тобто на початок наступного. Саме на цю суму нараховується 25 % амортизаційних відрахувань.

Для розрахунку вартості виробничих потужностей на початок наступного кварталу потрібно до суми, що залишилася після вирахування амортизації, додати інвестиції в обладнання, зроблені в попередньому кварталі (за умови їх наявності), і в рядку «НА КІНЕЦЬ КВАРТАЛУ» відображується вартість обладнання, можливого для використання в наступному кварталі.

Розрахунок середньої потужності обладнання за квартал

В цій економічній моделі необхідно обчислювати середню потужність обладнання в квартал, що дорівнює середній арифметичній вартості обладнання на початок і на кінець кварталу з урахуванням амортизаційних відрахувань і інвестицій в обладнання.

Тобто, якщо припустити, наприклад, що в першому кварталі в обладнання було інвестовано 100 000 УЄ, то в «Звіті про обладнання» за результатами 1-го і 2-го кварталів отримаємо:

Звіт про обладнання	Значення, УЄ	Розрахунок
НА ПОЧАТОК 1-го КВАРТАЛУ	112 500	
Інвестиції (в попередньому, 0-му кварталі)	0	
Амортизація	- 28 125	25 % від 112 500

Закінчення табл.

Звіт про обладнання	Значення, УЄ	Розрахунок
НА КІНЕЦЬ 1-го КВАРТАЛУ	84 375	112 500 – 28 125
Середня потужність за 1-й квартал	98 438	$(112\,500 + 84\,375) / 2$
Інвестиції (в наступному 2-му кварталі)	100 000	
НА ПОЧАТОК 2-го КВАРТАЛУ	84 375	
Інвестиції (в попередньому, 1-му кварталі)	100 000	
Амортизація	– 21 094	25 % от 84 375
НА КІНЕЦЬ 2-го КВАРТАЛУ	163 281	$84\,375 - 21\,094 + 100\,000$
Середня потужність за 2-й квартал	173 828	$(84\,375 + 100\,000 + 163\,281) / 2$
Інвестиції (в наступному 3-му кварталі)	0	

Розрахунок накладних витрат

Крім прямих витрат на виробництво морозива кожне підприємство нестиме інші види витрат — накладні (табл. 4), а саме:

1) витрати на обслуговування виробничих потужностей, утилізацію відходів, охорону, прибирання виробничих приміщень тощо мають умовно-постійний характер, тобто не залежать від обсягу виробництва, є фіксованою величиною і становлять **10 %** від середньої за квартал вартості виробничих потужностей.

В 0-му кварталі: $131\,250 \times 10\% = 13\,125$ УЄ;

2) витрати на маркування та пакування продукції, транспортування по підприємству тощо мають змінний характер і складають **10 %** від вартості виготовленої продукції (в економічній моделі при розрахунку вартості виготовленої продукції враховується лише собівартість сировини — 0,43 УЄ за одиницю).

В 0-му кварталі: $800\,000 \times 0,43 \times 10\% = 34\,400$ УЄ;

3) витрати на складування становлять **20 %** від загальної вартості залишків готової продукції та сировини на кінець кварталу.

В 0-му кварталі: $116\,104 \times 0,43 \times 20\% + 856\,000 \times 20\% = 181\,184,9$ УЄ;

4) витрати на дистрибуцію кожної проданої пачки морозива складають **1 УЄ**.

В 0-му кварталі: $940\,896 \times 1 = 940\,896$ УЄ;

5) адміністративні витрати (інші накладні витрати) становлять **3 %** від суми активів попереднього кварталу:

в 0-му кварталі: $15\,000\,450 \times 3\% = 450\,014$ УЄ,

в 1-му кварталі: $1\,018\,514 \times 3\% = 30\,556$ УЄ;

6) витрати на найм та звільнення персоналу однакові для виробничого і торгового персоналу: вартість найму на роботу одного працівника дорівнює **250 УЄ**, виплати при звільненні складають **150 УЄ**.

В 0-му кварталі = 0 УЄ.

Найм на роботу та звільнення співробітників залежать лише від рішень керівників підприємства і здійснюються в межах одного кварталу. Зверніть увагу, галузева профспілкова організація забороняє звільнення більше ніж **50 %** працівників однієї категорії в квартал.

У цілому суми накладних витрат, що відображуються на стор. 2 «Результати», дорівнюють:

в 0-му кварталі: стаття «Склад і дистрибуція» = $1\,169\,606$ УЄ¹

$(13\,125 + 34\,400 + 181\,184,9 + 940\,896 + 0)$

стаття «Інші накладні витрати» = $450\,014$ УЄ.

Кредит

Необхідність у кредиті з'являється тоді, коли витрати компанії перевищують наявні в неї грошові кошти. Сума кредиту, що автоматично надається компанії (овердрафт), дорівнює сумі витрат компанії і приводить її платіжний баланс до нульового значення. Сума кредиту необмежена. Кредит надається на квартал. Плата за користування кредитом складає **12 %** від суми кредиту і автоматично списується з розрахункового рахунку підприємства в наступному кварталі.

Сума кредиту разом з процентами за користування ним автоматично сплачується підприємством з обігових коштів у наступному кварталі.

¹В економічній моделі при розрахунку накладних витрат собівартість однієї пачки морозива округлюється до 0,4 УЄ.

Якщо в наступному кварталі компанії знову потрібен кредит, вона може розраховувати на його отримання для того, щоб вирівняти власний платіжний баланс.

Інформація про конкурентів

В «Результатах» по кожному періоду міститиметься інформація про обсяг продаж підприємств-конкурентів, завойовані ними частки ринку, ціни на їх продукцію, витрати на рекламу, чисельність робітників та менеджерів з продажу, про середню потужність обладнання за квартал (рис. 3). Також надаватиметься інформація про очікуваний у наступному кварталі попит на продукцію в цілому по ринку.

§ 2.4. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ В ТРЕНІНГ-КУРСІ

За результатами роботи в тренінг-курсі студенти у своїх командах готують звіти і презентують їх на останньому практичному занятті з дисципліни «Менеджмент» перед іспитом. Звіт має бути оформлений в письмовому вигляді за вимогами, що наведені нижче, і переданий викладачу до початку презентації. Крім того, для проведення презентації звіту необхідно завчасно підготувати презентацію в Power Point.

Структура звіту

1. Титульний аркуш, що має містити всі типові реквізити для оформлення письмової роботи, включаючи ПІБ виконавців і викладача-тренера.

2. Назва команди (підприємства), логотип, рекламний слоган.

3. Місія команди (підприємства):

- опис продукту;
- опис цільової групи клієнтів;
- характеристика конкурентних переваг;
- характеристика конкурентів на віртуальному ринку.

4. Аналіз віртуального ринку:

- ідентифікація та аналіз тенденцій і закономірностей на цьому віртуальному ринку впродовж всієї економічної симуляції.

5. Цілі підприємства як бажаний результат діяльності за рік за обсягом чистого прибутку, обсягом продаж, часткою ринку (табл.-звіт 1).

Таблиця-звіт 1

ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА «А» ПО КВАРТАЛАХ НА РІК*

Назва показника	Од. вимір.	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Всього за рік
Обсяг чистого прибутку	УЄ					
Обсяг продажу	УЄ					
Частка ринку	%					

**Побудувати один графік за трьома показниками.*

6. Вибір стратегії ринкової поведінки свого підприємства (за однією з відомих класифікацій чи моделей) на кожний квартал та в цілому на рік.

7. Прийняття рішень щодо планів діяльності на чотири квартали: обсяг виробництва; ціна; інвестиції в рекламу; закупівля обладнання; закупівля сировини; найм/звільнення персоналу (табл.-звіт 2).

Таблиця-звіт 2

ПЛАНОВІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА «А» ПО КВАРТАЛАХ

Назва показника	Од. виміру	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Всього за рік
Обсяг виробництва	пач.					
Ціна	УЄ					
Рекламний бюджет	УЄ					
Закупівля обладнання	УЄ					
Закупівля сировини	УЄ					
Найм/звільнення персоналу	осіб					

8. Схема організаційної структури управління віртуальним підприємством з виробництва і продажу морозива, розподіл повноважень та матриця відповідальності управлінського персоналу підприємства (табл.-звіт 3, табл.-звіт 4).

Таблиця-звіт 3

**РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «А»**

Назва посади	Необхідні компетенції (знання, навички та здібності)	Підпорядкованість	Відповідальність	Права	Функціональні обов'язки	Примітки

Таблиця-звіт 4

**МАТРИЦЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА «А»**

Основні управлін- ські функції	Назва посади						Примітки
Планувальні:							
■ ■ ■							
Організаційні:							
■ ■ ■							
Мотиваційні:							
■ ■ ■							
Контрольні:							
■ ■ ■							
Комунікаційні:							
■ ■ ■							

9. Аналіз стратегій ринкової поведінки конкуруючих підприємств: за цінами (табл.-звіт 5); за рекламними бюджетами (табл.-звіт 6); за часткою ринку (табл.-звіт 7).

Таблиця-звіт 5

ДИНАМІКА ЦІН НА МОРОЗИВО ПРОТЯГОМ РОКУ, УС*

Назва підприємства	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Середньорічна ціна	Коментар щодо цінової стратегії підприємства протягом року
Підприємство А						
Підприємство Б						
Підприємство В						
Підприємство Г						
Підприємство Д						
Середня ціна на ринку по кварталах						

* Побудувати гістограму.

Таблиця-звіт 6

ДИНАМІКА РЕКЛАМНИХ БЮДЖЕТІВ ВИРОБНИКІВ МОРОЗИВА, %*

Назва підприємства	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Всього за рік	Коментар щодо стратегії просування підприємства на ринку протягом року
Підприємство А						
Підприємство Б						
Підприємство В						
Підприємство Г						
Підприємство Д						

* Побудувати кругові діаграми по кварталах.

Таблиця-звіт 7

ДИНАМІКА ЧАСТОК РИНКУ ВИРОБНИКІВ МОРОЗИВА, %*

Назва підприємства	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	В середньому за рік	Коментар щодо маркетингової стратегії підприємства протягом року
Підприємство А						
Підприємство Б						
Підприємство В						
Підприємство Г						
Підприємство Д						

* Побудувати кругові діаграми по кварталах.

10. Аналіз результатів і причин відхилень від плану (табл.-звіт 8).

Таблиця-звіт 8

АНАЛІЗ ВІДХИЛЕНЬ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «А» ПО КВАРТАЛАХ*

Назва показника	Од. вимір.	1-й квартал			2-й квартал			3-й квартал			4-й квартал			Всього за рік		
		план	факт	відхилення, %	план	факт	відхилення, %	план	факт	відхилення, %	план	факт	відхилення, %	план	факт	відхилення, %
Обсяг виробництва	пач.															
Обсяг продажу	пач.															
Частка ринку	%															
Чистий прибуток	УЄ															

* Побудувати гістограму.

11. Аналіз та оцінка втрат підприємства внаслідок надлишків або нестач ресурсів (табл.-звіт 9).

Таблиця-звіт 9

ОЦІНКА ВТРАТ ПІДПРИЄМСТВА «А», УЄ

Назва показника	1-й квар- тал	2-й квар- тал	3-й квар- тал	4-й квар- тал	Всього	Коментар щодо причин
Обсяг виробництва						
Обсяг продажу						
Дефіцит продукції (не- задоволений попит)						
Недоотриманий дохід від реалізації через де- фіцит готової продукції						
Недоотриманий чистий прибуток від реалізації через дефіцит готової продукції						
Втрати через нестачу: обладнання сировини персоналу						
Втрати через надлишок: обладнання сировини персоналу готової продукції						
Всього по кварталах						

12. Аналіз результативності та ефективності обраної стратегії поведінки на віртуальному ринку і прийнятих рішень щодо її реалізації, а також стратегії, обраної конкуруючими підприємствами — успіхи, помилки, висновки (табл.-звіт 10).

Таблиця-звіт 10

**ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЙ РИНКОВОЇ
ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО КОНКУРУЮТЬ НА РИНКУ МОРОЗИВА**

Назва підприємства	Характеристика стратегій та їх змін протягом року	Коментарі щодо переваг та помилок
Підприємство А		
Підприємство Б		
Підприємство В		
Підприємство Г		
Підприємство Д		

13. Загальні висновки за результатами тренінг-курсу.

**§ 3.1. ВИКОРИСТАННЯ СИТУАЦІЙНИХ
МЕТОДИК НАВЧАННЯ
НА БАЗІ КЕЙС-МЕТОДУ**

*«Скажи мені, і я забуду.
Покажи мені, і я запам'ятаю.
Дозволь мені зробити,
і це стане моїм назавжди»
Китайське прислів'я*

Ситуаційні методики навчання отримали широке застосування в бізнес-освіті. Поряд із бізнес-симуляціями важливе місце в ній належить *кейс-методу* або *методу конкретних ситуацій (МКС)*. Протягом останнього часу саме йому відводиться визначальне місце серед найефективніших технологій навчання. Цей метод широко використовується в західній практиці бізнес-освіти і українська освітня галузь, приєднуючись до міжнародної європейської системи стандартів, активно долучається до роботи за цією методикою.

Кейс-метод як такий виник у США і став можливим завдяки характерній саме для цієї країни системи організації навчального процесу, а також стосунків між викладачем і студентами. Саме при викладанні управлінських дисциплін кейс-метод, або аналіз ситуаційних вправ, набув найбільшого поширення й позитивного сприйняття як викладацьким складом, так і студентством. Це спричинено в передусім тим, що менеджмент являє собою систему не тільки знань, а й навичок, професійних характеристик і здатностей мислити творчо, здійснюючи пошук і реалізацію управлінських рішень в складних ситуаціях, що виникають під впливом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організацій. Відповідно, для того щоб підготувати кваліфіко-

¹При підготовці цього розділу були використані матеріали індивідуальних завдань з дисципліни «Менеджмент», виконуваних студентами програм MBA різних закладів бізнес-освіти.

ваного спеціаліста у сфері управління, необхідно також діяти ситуативно і персоніфіковано. Саме досягненню цієї мети сприяє використання ситуативної методики навчання поряд з діловими іграми, бізнес-симуляціями, дискусіями тощо.

У виданні, присвяченому історії і застосуванню кейс-методу в Гарвардській школі бізнесу, його сутність пояснюється так: «Це метод навчання, коли студенти і викладачі (instructors) беруть участь у безпосередніх дискусіях по проблемах або ситуаціях (cases) у бізнесі. Приклади ситуацій зазвичай готуються в письмовому вигляді як відображення актуальних проблем бізнесу, вивчаються студентами, потім обговорюються ними в малих групах самостійно, що дає основу для спільних дискусій і обговорень в аудиторії під керівництвом викладача. Отже, метод конкретних ситуацій включає спеціально підготовлені навчальні матеріали і спеціальну технологію (techniques) використання цих матеріалів у навчальному процесі»¹.

Типовий кейс — це розповідь про реальну управлінську проблему чи ситуацію, що може виникнути (або виникла) у керівника підприємства або його окремого підрозділу і вимагає прийняття управлінського рішення. Саме це рішення і повинні розробити та прийняти студенти, ототожнюючи себе з головним героєм ситуаційної вправи. Отже, введення в навчальний процес таких завдань, змістом яких є розбір студентами конкретних управлінських ситуацій, підготовлених на матеріалах вітчизняних компаній з урахуванням специфіки їх функціонування в реаліях українського бізнесу та прийняття управлінських рішень на базі аналізу інформації, закладеної в них, дозволяє поєднати теоретичну і практичну складові підготовки фахівців з управління.

Навчання менеджменту, внаслідок специфіки останнього як переважно практичної діяльності, значною мірою відрізняється від існуючих процесів передачі знань у традиційних галузях природничих і гуманітарних наук. Ця відмінність торкається головного — цілей навчання. Основна ідея цього методу стосовно підготовки управлінців базується на тому, що управління — це скоріш за все поведінка, навички, вміння, ніж просто знання. Найкращий засіб розвитку цих якостей — тренування шляхом моделювання діяльності (подібно до спортсмена чи артиста). Для досягнення управлінської майстерності роль вказаних факторів різко зростає.

У який же спосіб метод конкретних ситуацій допомагає навчити управляти? Іноді кажуть, що не буває невдач або неправиль-

¹The Case Method at the Harvard Business School, 1954, p. 6—7.

них рішень, а буває лише мало досвіду. Досвід, як основа навчання, вимірюється в управлінні не стільки часом перебування в «статичному стані» (стаж, кількість років тощо) а має, скоріше, «динамічні» характеристики. В цілому, управлінський досвід можна було б визначити як суму прийнятих рішень. Незважаючи на такий кількісний вираз, досвід у цьому визначенні отримує якісний зміст. Для бажаючих навчитися управляти досвід важливий, причому як свій, так і чужий. МКС у такому разі допомагає, з одного боку, проаналізувати чужий досвід, а з другого — «програти» і набути свій досвід. Збільшення управлінського досвіду за допомогою цього методу в умовах навчального процесу дозволяє робити це ефективно і творчо.

Слід зауважити, що прагнення до активного застосування ситуаційної методики навчання повинно базуватись на врахуванні як переваг, так і недоліків цього методу. На основі аналізу процесів, що відбуваються в сучасній економічній освіті, можна зробити висновок, що було б методичною помилкою намагатися побудувати весь курс виключно на основі розгляду конкретних ситуацій. Але й використання однієї або кількох ситуацій теж не дасть великої користі. За даними західних бізнес-шкіл у навчальних планах залежно від специфіки дисципліни частина часу, що виділяється на роботу з кейсами, має складати приблизно 25—30 %.

У той же час метод конкретних ситуацій повинен використовуватися в органічній єдності з іншими методами навчання, в тому числі, й традиційними. Традиційне навчання закладає нормативні знання, якими повинен володіти кожен студент. В економічній освіті є таке правило «кожна ситуаційна вправа потребує теорії», з якого випливає висновок, що бізнес-ситуації слід розглядати не ізольовано, а як частину модуля або курсу. Зловживання ситуаційним навчанням може призвести до того, що майбутній фахівець виявиться без необхідного йому алгоритму дій — усі його знання зводиться до знання безлічі ситуацій без будь-якої методологічної систематизації.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити:

- ситуаційна методика справді є ефективним навчальним інструментом, але, як і будь-які інші методи, не є універсальною;
- вона повинна застосовуватись поряд з класичними навчальними методиками, тобто не замінити лекції, практичні і семінарські заняття, а вдало інтегруватися з ними, посилюючи практичну складову процесу навчання;
- ситуаційні завдання та вправи повинні бути не тільки адаптованими до особливостей розвитку бізнесу в Україні, а й «вмон-

тованими» в кожную окрему дисципліну з огляду на зміст тих питань, що розглядаються за навчальною програмою, та кількість навчальних годин, регламентованих навчальним планом.

Якісна бізнес-освіта не може собі дозволити ігнорувати сучасний ситуаційний аналіз. Сучасні ділові ситуації, щоб бути інтерактивними, повинні орієнтуватися на проблеми, які віддзеркалюють сучасні реалії українського бізнесу. Вони повинні надавати студентам можливості самим формувати свої погляди замість механічного дотримання розкладу занять та прийняття «на віру» готових рецептів, що пропонує викладач.

§ 3.2. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

«Робін Гуд»¹

...Йшов другий рік повстання проти Ноттінгемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися в Шервудському лісі. Він обдумував свій успіх, оцінював стан своїх сил, недавні дії шерифа та можливості, що постали перед ним.

Повстання проти шерифа розпочалося з особистого протистояння — воно зародилося з конфлікту між Робіном та шерифом і його адміністрацією. Однак, виступивши проти один на один, Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому він почав збирати спільників, людей скривджених та з загостреним відчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати усіх, хто до нього приєднувався, задаючи при цьому лише кілька запитань та вимагаючи лише одного — бажання служити. Він був упевнений, що сила полягає в кількості.

Перший рік пройшов під знаком перетворення групи людей в дисципліновану команду, яку об'єднувало вороже ставлення до шерифа та бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто. Робін мав усю владу, приймаючи усі важливі рішення. Окремі завдання він делегував своїм лейтенантам. Вілл Скарлет відповідав за розвідку. Його основним завданням було перетворитися на тінь шерифа та його людей з тим, щоб упереджувати кожний їх наступний крок. Він також збирав інформацію про пересу-

¹ New York University. Матеріали CEUME, 2004.

вання багатих купців та збирачів податків. Маленький Джон повинен був підтримувати дисципліну серед людей Робіна та забезпечувати відповідність навичок людей вимогам їх професій. Шерлок, відповідав за фінанси. Він конвертував здобич у гроші, ділив їх між співучасниками та знаходив надійні місця для переховування спільних коштів, що залишалися. І, нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати всім необхідним постійно зростаючу команду «лісових жителів».

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але, разом з тим, було і причиною його стурбованості. Слава про його «лісових жителів» швидко поширювалась, нові рекрути вливалися в організацію з усіх куточків Англії. В міру зростання команди їх маленьке лісове сховище перетворилося на великий військовий табір. Між рейдами люди валяли дурня, граючи в ігри та нічого не роблячи. Моральний дух падав, все важче було підтримувати дисципліну. «Чому?» — задавався питанням Робін і сам собі відповідав: «Я не знаю і половини людей, якими я зараз керую».

Зі зростанням табору зменшувалися і можливості прохарчуватися, які завжди надавав ліс, що їх оточував. Дичини ставало все менше, і все більше треба було розраховувати на постачання з навколишніх сіл. Витрати, пов'язані з закупівлею їжі, виснажували фінансові можливості організації, та ще й саме в той момент, коли надходження почали зменшуватися. Ті, хто мав що втрачати, подорожуючи, почали обходити ліс десятою дорогою. Для них це, звичайно, було дорого та незручно, та все ж краще, ніж залишитися взагалі без нічого.

Робін був упевнений, що настав час, коли потрібно було змінити політику «лісових жителів», а саме: замість конфісковувати товари в купців, які проїжджали через ліс, брати з них фіксоване мито за транзит. Його лейтенанти виступали категорично проти такої ідеї. Вони пишалися знаменитим лозунгом: «Грабуй багатих, віддавай бідним». «З другого боку», казали вони, «фермери та міські жителі — це наші найкращі союзники. Як ми зможемо розраховувати на їх допомогу в нашій боротьбі проти шерифа, якщо ми їх теж почнемо обкладати митом за транзит?»

Робін думав про те, як довго ще «лісові жителі» зможуть використовувати ті ж методи, що і в ранні дні свого існування. Шериф ставав все сильнішим та краще організованим. Зараз він вже мав гроші та людей і починав турбувати банду, намагаючись визначити її слабкі місця. Розвиток подій почав змінюватись не на користь «лісових жителів». Робін відчував, що необхідно зробити якісь рішучі кроки до перемоги ще до того, як шериф отримає

шанс нанести смертельний удар. «Але як це зробити?» — запитував він сам себе.

Робін часто мріяв про можливість убити шерифа, але шанси зробити це все зменшувалися. Крім того, вбивство шерифа могло б задовольнити його особисте прагнення помсти, але ніяк не могло виправити загальну ситуацію. Робін сподівався, що постійна атмосфера загрози та нездатність збирати податки рано чи пізно призведуть до усунення шерифа з його посади. Але, навпаки, шериф зміг скористатися своїми політичними зв'язками та одержати підтримку. Він мав могутніх друзів при королівському дворі та користувався повагою регента — принца Джона.

Принц Джон був непостійним та порочним. Його з'їдала власна непопулярність у народі, який хотів повернути на трон ув'язненого Короля Річарда. Він жив у постійному страху перед баронами, які, надавши йому регентство, зараз вже почали сумніватися, чи віддавати йому трон. Кілька баронів навіть почали заклот з метою визволення Річарда Левине Серце з австрійської тюрми. Робіна вони теж запросили приєднатися до заклоту в обмін на амністію. Це була небезпечна пропозиція. Одна річ провінційне розбійництво, інша — інтриги королівського двору. Шпигуни принца Джона були навкруги. Якщо план провалиться, переслідування стане безжалісним, а покарання — неминучим і швидким.

...Звук горну, що закликав до вечері, відволік Робіна від його думок. В повітрі стояв запах смаженої оленини. Жодного рішення все ще не було прийнято. Робін повернув до табору, обіцяючи самому собі, що він обов'язково зосередиться на цих речах після повернення з завтрашнього рейду.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чи можна вважати угруповання Робін Гуда організацією? Якщо так, охарактеризуйте складові внутрішнього і зовнішнього середовища цієї організації.
2. Якою була причина створення та мета існування організації Робін Гуда? Яка структура сформувалася в організації Робін Гуда (назвіть її елементи, характер зв'язків між ними, визначте тип)?
3. Які факти свідчать про необхідність проведення організаційних змін (назвіть кризові сфери та охарактеризуйте прояви кризових явищ)?
4. Яких помилок припустився Робін Гуд в управлінні цією організацією?
5. Назвіть першочергові дії, які, на вашу думку, має здійснити Робін Гуд.

«Чудовий виконавець = = відмінний керівник?»

Компанія, що стрімко розвивається в галузі надання телекомунікаційних послуг, має підрозділ з обслуговування абонентів — колл-центр (англ. — call center). З розвитком компанії перед її керівництвом постала проблема обробки великої кількості вхідних дзвінків, які надходять у колл-центр. За існуючої пропускну здатності обслуговувати одночасно усі 100 % вхідних дзвінків стало неможливим. Для її розв'язання керівництво компанії прийняло рішення оптимізувати процес обробки вхідних дзвінків шляхом впровадження нової сучасної інформаційної системи, що мала призвести до значного скорочення часу на обслуговування вхідного дзвінка. Була створена робоча група з трьох осіб (програміст і два технологи), які починали роботу над її впровадженням. Підрозділ з обслуговування абонентів підпорядковували безпосередньо директору.

Робота із впровадження інформаційної системи була розподілена на три етапи. Після завершення першого етапу обидва технологи отримали підвищення та перейшли на інші посади в рамках підрозділу з обслуговування абонентів. За одним з екс-технологів була закріплена відповідальність за реалізацію наступних етапів проекту. На вакантні місця технологів було прийнято двох нових співробітників з випробувальним терміном — три місяці. Головною умовою проходження випробувального терміну була успішна участь у реалізації другого етапу проекту.

У процесі впровадження другого етапу проекту керівником (екс-технологом) нових співробітників постійно висувались нові ідеї щодо реалізації технічного завдання. За своєю сутністю вони часто суперечили одна одній, а втілення кожної нової ідеї вимагало розпочинання роботи з початку. Реалізація другого етапу не закінчилась через три місяці і директор підрозділу прийняв рішення продовжити випробувальний термін новим співробітникам ще на два місяці, керівника технологів залишити на посаді.

Протягом двох місяців обидва технологи звільнилися за власним бажанням, а директором підрозділу було прийнято рішення про повернення на посаду фахівців-технологів, які займалися впровадженням першого етапу проекту.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які якості необхідні для виконання завдань, покладених на керівника проекту?
2. Чи наявні здібності і навички керівника у колишнього технолога, який очолив другий етап проекту?

3. Чи можливі були інші варіанти вирішення проблеми після того як через три місяці робота над другим етапом не була завершена?

«Сила у співпраці»

Після звільнення керівника підрозділу з надання цілодобової технічної допомоги на його місце було призначено Юрія Сіроштана — амбіційну молоду людину, яка прагнула до активної роботи та розвитку. Усі співробітники підрозділу — молоді, енергійні та ініціативні люди з достатньою кваліфікацією для розв'язання технічних завдань. Єдина складність, що виникала в процесі спільної роботи, полягала в недостатньому досвіді для вирішення організаційних питань. Підрозділ обслуговує чотири великі компанії, що мають обладнання на території всієї України (близько 10 000 одиниць техніки кожна). Навантаження на кожного співробітника є значним, межі відповідальності — суттєвими.

У процесі взаємодії із замовниками і надання послуг з технічної підтримки обладнання усі співробітники вирішують поточні завдання самостійно. При цьому існує певний розподіл «фронту робіт» — обслуговування мережі обладнання кожної компанії окремим виконавцем. Саме це дозволяє оперативніше виправляти, а інколи й прогнозувати, помилки у функціонуванні техніки. Кожен має власний сектор робіт і не знає, над чим працює колега.

Для уникнення проблем, пов'язаних із локальною замкненістю спеціалістів, колишнім керівником велика увага приділялась колективному розв'язанню завдань. Справа, над якою працює колектив, розглядалась як спільна. Багато питань вирішувалися за участі всіх членів підрозділу і це давало змогу надавати якісні послуги на високому рівні, узгоджуючи свої дії і плануючи їх. З приходом нового керівника було змінено форми роботи колективу та стиль прийняття рішень. Дружня допомога стала рідкістю, співробітники перестали довіряти один одному, ділитися робочими та особистими планами. Молоді співпрацівники стали припускатись суттєвих помилок через брак досвіду і відсутність можливості звернутись за допомогою до досвідчених працівників. Усувати їх вони вимушені були саме, маючи вдосталь своєї роботи.

Новий керівник не поспішав змінювати такий робочий клімат, приховував ділову інформацію, віддавав своїх підлеглих «на розстріл» вищому керівництву та не сприяв підвищенню професіоналізму колег. Відповідальність за невчасне та неякісне виконан-

ня умов контрактів було повністю покладено на співробітників, які безпосередньо спілкувалися із менеджерами замовників.

Після трьох місяців такої роботи, проблеми почали наростати як «сніговий ком»:

1) скарги замовників стали звичним явищем; за недотримання умов контракту про надання послуг компанія виплатила грошову компенсацію і за підсумками року втрати за цією статтею перевищили на 15 % рівень попереднього року;

2) досвідчені співробітники почали переходити в інші підрозділи або звільнятися; з їх відсутністю втратилося багато професійних зв'язків;

3) молоді співпрацівники, що залишилися, остаточно втратили можливості щодо підвищення своєї професійної кваліфікації; відсутність підтримки з боку керівника погіршувала ситуацію; після припущених помилок, вони втратили впевненість у власних силах; неможливість порадитися з досвідченішими колегами змушувала їх взагалі уникати складних питань, що призводило до фінансових втрат компанії та скарг замовників;

4) відокремлення співробітників, коли кожен працює зі своєю частиною питань, призвело до неможливості піти у відпустку деяких співпрацівників, які є незамінними; посилення суперечностей в колективі, поглиблення конфліктів та індивідуалізація співробітників стали поштовхом до формування середовища спільної незадоволеності, напруженості і протидії.

А Юрій на ці складнощі не звертав жодної уваги...

ЗАПИТАННЯ:

1. Якими якостями повинен володіти керівник? Чи притаманні ці якості керівникові підрозділу з надання цілодобової технічної допомоги замовникам?
2. Як можна уникнути помилок технічними спеціалістами?
3. Яких заходів необхідно вжити щоб виправити ситуацію?

«Творити кожного дня»

Життя колективу дизайнерської студії одягу «Вікторія» — це динамічний процес, у якому тісно переплітаються матеріальні та емоційні світи. Саме цьому шаленому світу індустрії моди запропонували свої авангардні ідеї молоді, амбіційні творці студії «Вікторія».

Все починалось з маленького приміщення на другому поверсі торговельного комплексу, далеко від центрального району міста.

Талановита і завзята Вікторія, яка у свій час мала змогу навчатись у провідному англійському будинку моди, вирішила на свій страх і ризик розпочати власну справу — відкрити студію одягу. З часом з'явились і постійні клієнти. Підприємство впевнено розвивалось, через кілька років переїхало в приміщення, де вже мали змогу розміститися більше цехів і, звісна річ, — майстринь. Тому необхідно було вирішувати питання залучення до справи нового кваліфікованого персоналу по всіх напрямках діяльності.

Завдяки плідній і наполегливій роботі Вікторії та її невпинно зростаючої команди сформувався гідний уваги імідж студії. Збираючи навколо себе молодих і талановитих людей, Вікторія будувала успішну компанію.

Наталя — молодий та талановитий дизайнер — прийшла до студії «Вікторія» ще студенткою на практику. Після закінчення навчання Вікторія з радістю запросила її до себе на роботу і навіть відправила на стажування до англійського будинку моди, де свого часу навчалась сама.

Не було сумніву, що Вікторії знадобиться талановита і охоча до справи помічниця, що була знайома з підприємством практично від початку його заснування. Вона вправно справлялась із замовленнями, вміла знайти підхід до самих вибагливих клієнток, крім того неодноразово допомагала Вікторії у вирішенні організаційних питань.

Згодом Вікторія за запрошенням провідних модельєрів мала їхати на певний час до Англії. Наталія навіть не могла уявити, що і її доля зробить також різкий поворот, і що саме вона очолюватиме студію «Вікторія». Вона завзято взялася до справи і в короткий термін вивела підприємство на вищий рівень — виключно ексклюзивне пошиття одягу доповнилось відкриттям нової лінії з виготовлення спеціальних замовлень готелів, ресторанів, торговельних супермаркетів та автомобільних салонів. Але будучи людиною творчою, Наталії не завжди хотілося спілкуватись з колегами-конкурентами, не досить доброзичливими, а іноді навіть грубими постачальниками, нав'язливими рекламодавцями. Її притягував більше сам творчий процес, а спілкування з людьми, що несе нові емоції — позитивні чи негативні, ставилося на другий план. Нові клієнти, задоволені результатами, позитивні відгуки, хороші рекомендації — коло замовників розширювалось, збільшувались обсяги роботи. Поряд із цим послаблювалися окремі робочі процеси — планування роботи, замовлення і доставка тканин, фурнітури та матеріалів, ефективний розподіл праці між дизайнерами та майстрами, співпраця з рекламними агенціями, участь у виставкових заходах і сезонних показах. Усі

вони потребували чіткої структурної організації та умілого керівника, який би цим безпосередньо займався.

Робота студії набирала обертів, але часу на системне ведення бізнесу в Наталії не вистачало. Обслуговуючи все нових і нових клієнтів, Наталя не оцінювала реальні можливості виробництва, забувала про попередні домовленості з постачальниками, від яких вимагалось тепер більших обсягів, не запланованих заздалегідь.

Паперова робота, телефонні дзвінки, документування замовлень, зустрічі з партнерами і державними службовцями, кадрові питання, невчасність виконання замовлень через збої у постачанні тканин та фурнітури — все це, на погляд Наталії, заважало безпосередньому розвитку творчості. Попри все головним для неї було — працювати, творити за будь-яких умов, залишаючи негативні емоції всередині, своїми ідеями і творіннями заохочувати до творчості інших, до втілення власних проєктів і досягати нового успіху. Але проблем як всередині, так і поза підприємством було не уникнути. Поспішне їх розв'язання приносило лише невдачі. Перед Наталею постало запитання: чому ж справи стають гіршими в той час, як студія не стоїть без роботи, виробництво розширюється, збільшується кількість замовлень? Це залишалось для неї таємницею.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яких якостей не вистачало Наталії для успішного управління студією?
2. Чому в діяльності успішного підприємства почали виникати проблеми?
3. Чи зможе надалі Наталя виконувати обов'язки керівника студії?

Тест: «Чи є у вас здібності до менеджменту?»

Оцініть кожну відповідь на запропоновані нижче твердження за такою схемою:

«Я завжди так роблю» — 5 балів.

«Я часто так роблю» — 4 бали.

«Я іноді так роблю» — 3 бали.

«Я рідко так роблю» — 2 бали.

«Я ніколи так не роблю» — 1 бал.

Відзначені зірочкою (*) твердження оцінюються в такий спосіб:

«Я завжди так роблю» — 1 бал.

«Я часто так роблю» — 2 бали.

«Я іноді так роблю» — 3 бали.

«Я рідко так роблю» — 4 бали.

«Я ніколи так не роблю» — 5 балів.

№	Твердження	Оцінка
1	Якщо мені необхідно виконати кілька доручень, то я розставляю пріоритети й організовую роботу відповідно до термінів виконання доручень	
2	Більшість знайомих називає мене гарним слухачем	
3	Коли я обираю конкретний напрям дій (хобі, вивчення іноземної мови, робота, участь у проєктах), то, як правило, розглядаю довгострокові (три роки і більш) наслідки і результати	
4	Я віддаю перевагу технічним та пов'язаним з кількісними оцінками дисциплінам	
5	Коли я з кимсь зовсім не згодний, то завзято відстоюю свою точку зору	
6	Коли я працюю над проєктом чи завданням, то намагаюся вникнути в деталі і тільки потім оцінити ситуацію в цілому*	
7	Я віддам перевагу бесіді зі знайомими, ніж працюватиму за комп'ютером	
8	Якщо я щось роблю, то намагаюся втягувати в цей процес інших людей	
9	Коли я вивчаю будь-який курс, то співвідношу отриману інформацію з відомими мені з інших предметів даними і концепціями	
10	Коли людина припускається помилки, я хочу її поправити і підказати правильну відповідь чи рішення*	
11	Коли я розмовляю з людьми, мені шкода мого часу, що може бути використаний раціональніше	
12	У мене є визначені цілі в кар'єрі, родині й інших справах	
13	Коли я розв'язую проблему, то віддаю перевагу вивченню статистичних даних, а не спілкуванню з людьми	
14	Якщо я працюю в групі над проєктом, а будь-який з членів групи не бажає працювати, то я скоріше поскаржуся друзям, ніж висловлю свої претензії в обличчя лідарю*	
15	Я з задоволенням беру участь у дискусіях про нові ідеї і концепції	
16	Курс менеджменту — це марна трата часу	
17	Я думаю, що кожний з нас повинен поводитися чемно, не зачіпаючи почуттів інших людей*	
18	Інформація і матеріальні предмети цікавлять мене набагато більше, ніж люди	

Підрахунок балів. Додайте бали, що ви одержали, відповідаючи на запитання за такою схемою:

- 1, 3, 6, 9, 12, 15 — оцінювання концептуальних навичок;
- 2, 5, 8, 10, 14, 17 — оцінювання комунікаційних навичок;
- 4, 7, 11, 13, 16, 18 — оцінювання технічних навичок.

В ідеалі менеджер повинний мати високі результати (не обов'язково однакові) по всіх трьох категоріях. Якщо ви одержали явно низькі оцінки, вам належить зайнятися поліпшенням відповідних навичок.

Тест: «Підприємницький потенціал»

Запитання, що нижче наводяться, взяті з тесту, розробленого Джоном Брауном, професором психології університету міста Бриджпорт, штат Коннектикут, і компанією *Northwestern Mutual Life Insurance*¹. На кожне з них відповідайте «так» чи «ні».

- 1. Ви корінний житель своєї країни?
- 2. Чи були ви старанним студентом?
- 3. Чи подобалися вам групові заходи під час навчання (клуби, командні види спорту, подвійні побачення)?
- 4. Чи віддавали ви в юнацтві перевагу самотності?
- 5. Чи працювали ви в дитинстві за гроші?
- 6. Ви були впертою дитиною?
- 7. Чи була вам властива обережність (ви були останнім у черзі на стрибок з вишки в басейні)?
- 8. Чи хвилює вас питання про те, що думають про вас інші люди?
- 9. Чи ваше життя проходить у визначеному порядку і чи не набрид він вам?
- 10. Чи готові ви (можливо, наодинці) з головою зануритися у свою справу, ризикуючи при цьому втратити все те, що вклали в неї?
- 11. Якщо ваш бізнес провалиться, ви відразу візьметесь за нове починання?
- 12. Ви оптиміст?

Відповіді:

- 1. Так = 1, ні = мінус 1.
- 2. Так = мінус 4, ні = 4.
- 3. Так = мінус 1, ні = 1.

¹ Джерело: Peter Lohr. «Should You Be in Business for Yourself?», Readers Digest, July 1989, p. 49—52.

4. Так = 1, ні = мінус 1.
5. Так = 2, ні = мінус 2.
6. Так = 1, ні = мінус 1.
7. Так = мінус 4, ні = 4. (Якщо ви були особливо безстрашною дитиною, додайте ще 4 бали).
8. Так = мінус 1, ні = 1.
9. Так = 2, ні = мінус 2.
10. Так = 2, ні = мінус 2.
11. Так = 4, ні = мінус 4.
12. Так = 2, ні = мінус 2.

Підрахуйте кількість набраних вами балів. Якщо сума становить 20 і більш балів, ви володієте високим підприємницьким потенціалом. Якщо ви набрали від 10 до 19 балів, ви маєте задатки до підприємництва. Якщо ваша підсумкова оцінка склала від — 10 до 0, це означає, що імовірність того, що ви успішно почнете свою справу, дуже невелика. Сума від – 11 балів і нижче є підставою для ствердження, що по натурі вас ніяк не можна віднести до підприємців.

Ми радимо вам повернутися до кожного запитання і задуматися: чи не хочете ви розпочати певні дії (залежно від ваших кар'єрних прагнень), спрямовані на те, щоб виявляти більшу (чи меншу) завзятість?

§ 3.3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

«Складності кількісного оцінювання»

Застосування раціональної технології прийняття рішень потребує кількісного оцінювання різних об'єктів, стосовно яких приймаються рішення. Однак, коли особа, яка приймає рішення, намагається визначити, наприклад, вартість облаштування громадського парку, цінність охорони зникаючих видів тварин, виникають значні труднощі. Чи можливо кількісно оцінити такі цінності і чи взагалі слід це робити?

Уявімо компанію — виробника автомобілів, що допустила помилки в конструkcії тестової моделі, які можуть призвести до

втрата життя при користуванні таким автомобілем. При цьому компанія встановила, що виправлення помилки обійдеться у \$ 20 млн. Якщо не вносити корективи у конструкцію автомобіля, може загинути 23 особи і позови до суду родичів загиблих проти компанії складуть біля \$ 10 млн.

Якщо враховувати тільки кількісну сторону існуючих альтернатив, то безумовно, помилки не слід ліквідувати. Однак, це означає, що виробник склав для себе кількісну оцінку життя людини у \$ 434 782 (10 млн дол. США, 23 особи), що виглядає досить цинічно. Виробник повинен скористатися в такому разі не лише критерієм максимальної ефективності, а й моральними нормами.

Отже, факт залишається фактом. У цій ситуації цінність людського життя визначається кількісно і той, хто приймає рішення, повинен мати високі моральні якості, щоб прийняти остаточне рішення. Більшість менеджерів у таких ситуаціях розглядає проблему комплексно та стверджує, що «це не може підлягати кількісному оцінюванню».

ЗАПИТАННЯ:

1. Яку технологію прийняття рішень варто використовувати, коли неможливо кількісно оцінити альтернативи?
2. Які цінності найбільш впливають на прийняття рішення менеджерами в таких випадках?
3. Як би ви особисто підійшли до вирішення питання випуску небезпечних автомобілів?
4. Які фактори слід враховувати при прийнятті рішення, коли на карту поставлено життя людини або загроза навколишньому середовищу?

«Стратегія «на перспективу»

Головним напрямом діяльності компанії «Анвол» було надання послуг із забезпечення підприємств України обладнанням для металообробки, ковальсько-пресовим обладнанням, деревообробними верстатами, комплектуючими та запчастинами. В асортименті переважало устаткування вітчизняного виробництва. Через те, що в цьому сегменті ринку висуваються значні вимоги до асортименту продукції, компанія поступово розширювала свій асортимент за рахунок обладнання та верстатів зарубіжного виробництва.

На цей час основним напрямом діяльності підприємства є закупівлі уживаного та нового устаткування (верстати, оснащення, металорізальний і допоміжний інструмент, запасні частини тощо) як вітчизняного, так і імпортного виробництва, його продаж як в Україні, так і за кордон, а також надання послуг, пов'язаних із проведенням післяпродажного обслуговування, пусконаладжувальних робіт, супроводу в процесі експлуатації.

Протягом 10 років діяльності підприємство підтримувало ділові зв'язки з заводами-виробниками відповідного обладнання, верстатів та інструменту; сформувало велику базу партнерів і отримало можливість у найкоротший термін поставляти уживане або нове обладнання за найменшими цінами.

Схема роботи підприємства така: до підприємства надходить замовлення від споживача про необхідне йому устаткування. Менеджер підприємства здійснює пошук. Якщо замовника задовольняє ціна устаткування, його технічний стан, надання гарантії або її відсутність, термін поставки, укладається протокол наміру, а згодом — договір. Після отримання 100 % оплати за устаткування, підприємство відвантажує його покупцю, виконує монтаж верстата й пусконаладжувальні роботи. Після цього підписується акт здачі-прийняття, що засвідчує закінчення договору.

Сьогодні технічний парк підприємства налічує більше 100 одиниць верстатів, які розміщено у складських приміщеннях великої площі. Значна частина цього парку законсервована, деякі верстати майже не експлуатувалися, а деякі ще знаходяться на ремонті. Конкретних запитів на наявне устаткування компанія поки не має. Більш того, на ринку обладнання для металообробки склалась ситуація, коли багато машинобудівних підприємств прагнуть звільнитися від непотрібного їм устаткування. Наявна потужність верстатного парку країни набагато перевищує потреби виробництва. Враховуючи особливості ситуації, що склалась, директором підприємства було сформовано стратегічні орієнтири, спрямовані на дальший розвиток підприємства.

Перший напрям діяльності — купувати верстати «на перспективу», тобто закуповувати обладнання, яке на цей час не має великого попиту, але за прогнозами в майбутньому на нього з'явиться значний попит. Оскільки заводи розпродають непотрібне їм устаткування, підприємство може купувати майже нові або законсервовані верстати за низькою ціною, з гарними технічними характеристиками вітчизняного й імпортного виробництва. Це верстати інструментального виробництва, що використовуються не для серійного виробництва, а для виготовлення різних деталей, інструменту тощо. Дирек-

тор вважає, що в майбутньому зросте активність на попит у цьому устаткуванні зі збільшенням потреб у ньому з боку дрібних і середніх приватних підприємств і організацій.

Другий напрям діяльності — купувати обладнання за зниженою ціною в очікуванні зростання попиту на нього в майбутньому. Проводити ремонтні, підготовчі передпродажні, профілактичні роботи з цим обладнанням та продавати його вже за ринкової ціною.

Як вже було зазначено, на сьогодні технічний парк налічує більше 100 одиниць верстатів. Це негативно відображається на складських витратах та швидкості обертання оборотних коштів, адже верстати простоюють без дії, інвестиції не працюють.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно врахувати директорів в процесі прийняття рішення про дальший розвиток компанії?
2. Які чинники сприяють досягненню успіху на ринку обладнання?
3. Прокоментуйте рішення, прийняті директором, стосовно майбутньої діяльності підприємства. Надайте свої рекомендації.

«Помилкове рішення»

Страхова компанія «Кредо» працює на ринку України і має розгорнуту мережу відділень у центральному й східному регіонах країни. Після виходу масштабної рекламної кампанії на телебаченні в компанію стали надходити телефонні дзвінки людей, які бажають у ній застрахуватися, із західного регіону України. У зв'язку з відсутністю в цьому регіоні відділень компанії директором з продажу було прийнято рішення здійснювати продаж договорів страхування таким клієнтам через Інтернет. Для виконання цього завдання був створений відділ з двох співробітників компанії, на яких були покладені обов'язки обслуговувати в телефонному режимі клієнтів із західного регіону, докладно розповідати їм про страхові продукти, що пропонуються компанією, і здійснювати продаж за допомогою системи on-line.

Пропрацювавши у такий спосіб протягом одного року і проаналізувавши обсяги продаж і розміри отриманих страхових платежів від західних клієнтів, будучи впевненим у тому, що організація продажу на місці збільшить кількість платежів, директор з продажу прийняв рішення про доцільність відкриття відділення компанії в одному з центральних міст західного регіону.

На посаду начальника відділення був прийнятий Олександр, який до цього працював протягом трьох років на посаді начальника управління зі страхування транспорту у страховій компанії «ВСН», діяльність якої успішно розвивалася в західному регіоні України.

Перед Олександром була поставлена мета організувати роботу відділення, набрати страхових агентів у кількості 5 осіб, виконувати щомісячний план по збору страхових платежів у розмірі 700 000 000,00 грн. (Розмір плану був встановлений виходячи з аналізу планових завдань, що виконувались іншими відділеннями, а також враховуючи ту думку, що широкомасштабна телевізійна реклама вплинула на впізнаваність ім'я компанії в західному регіоні).

Для виконання своїх обов'язків Олександрові була видана довіреність на укладення договорів страхування з лімітом страхової суми 500 000,00 грн. Довіреність була видана з правом передоручення названих у дорученні повноважень іншим співробітникам компанії. Начальнику відділення був встановлений оклад 10 000,00 грн. Іншим співробітникам заробітна плата була встановлена у вигляді мінімального окладу плюс агентська винагорода в розмірі 7 % від страхових платежів за договорами страхування, проданими співробітником, за умови мінімального обсягу продаж кожним співробітником договорів на суму не менше 50 000,00 грн. У разі перевиконання плану, встановленого для відділення, сума агентської винагороди збільшувалася до 15 %.

Через рік після початку роботи західного відділення, підбиваючи фінансові результати року, стало очевидно, що розмір страхових платежів від клієнтів західного регіону знизився порівняно з попереднім роком, коли продаж здійснювався з центрального офісу через Інтернет; збитковість збільшилася (обсяг страхових виплат зріс). Після перевірки результатів роботи відділення представниками центрального офісу було виявлено, що співробітники продавали договори страхування не тільки страхової компанії «Кредо», а й договори інших страхових компаній. Більш того, за деякими видами страхування договори інших страхових компаній пропонувалися більш наполегливо і переконливо, ніж договори «Кредо».

У своїх поясненнях щодо цієї ситуації співробітники відділення вказали, що начальних відділення сам давав їм вказівки на продаж договорів страхування КАСКО та ОСЦВ страхової компанії «ВСН» і платив за це агентську винагороду в розмірі 10 % від проданого поліса. Продаж договорів страхування інших страхових компаній вони здійснювали без відома начальника, що не важко було зробити, оскільки останній дуже рідко з'являвся на роботі. Продавати договори інших страхових компаній їм було

вигідніше, ніж компанії «Кредо», адже агентську винагороду в інших компаніях встановлено в розмірі 15 % від суми кожного проданого договору, незалежно від загального обсягу продаж. Крім того, розмір встановленого плану для відділення виконати нереально, враховуючи різноманітність страхових компаній, що знаходяться в їх регіоні, які пропонують страхові продукти за цінами значно нижчими, ніж у них.

Виявивши всі вище зазначені факти і проаналізувавши ефективність роботи відділення, директор з продажу прийняв рішення закрити відділення і, у разі наявності попиту на послуги компанії, продавати договори страхування в цей регіон через Інтернет.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які помилки були допущені керівництвом компанії в процесі прийняття рішення про відкриття відділення у західному регіоні? Чи варто було його відкривати?
2. Які заходи могли запобігти збитковості західного відділення страхової компанії «Кредо»?
3. Як запобігти порушенню співробітниками відділення прав та обов'язків?
4. Запропонуйте комплекс заходів для виходу із ситуації, що склалась.

«Проблеми зростання»

Компанія ЗАТ «ЮКТ» за рейтингами незалежних експертів входить до 10 найдинамічніших інвестиційних компаній України та до 10 компаній, що забезпечують найкращий рівень сервісу своїм клієнтам.

На ринку України компанія існує з 1993 року. За останні роки зусиллями компанії було консолідовано для різних клієнтів великі пакети акцій більш 30 підприємств різних галузей економіки, сумарна капіталізація яких перевищує 8 млрд дол. США.

Досвід успішної реалізації програм реструктуризації підприємств та комплексного супроводження великих M&A операцій дозволяє компанії конкурувати на рівних із найбільшими консалтинговими компаніями світового рівня.

Всі стратегічні, а також і тактичні питання в компанії традиційно вирішувались самостійно генеральним директором компанії. Це було пов'язано з тим, що він стояв у витоків створення

компанії і практично самостійно напрацював ключові бізнес-контакти та формував стратегію розвитку компанії.

Зростання компанії, обсягів її операцій, розвиток нових напрямів бізнесу зумовили неможливість адекватно та своєчасно реагувати з боку директора на всі процеси, що спричинило падіння ефективності у прийнятті рішень. Усі без виключення бізнес-процеси проходили через керівника компанії, створюючи великий тиск в одній точці комунікаційного каналу, через що падала ефективність та швидкість прийняття рішень. Компанія перестала бути здатною підтримувати імідж високоефективної та надійної для партнерів і замовників організації, що призвело до втрати певних конкурентних переваг та позицій на ринку фінансово-інвестиційних послуг.

Іншим аспектом та проявом наявної проблеми, пов'язаної із зростанням компанії, є те, що традиційно одним із значних напрямів бізнесу компанії «ЮКТ» був і залишається інвестиційний консалтинг. У цьому бізнес-полі компанія тримала лідерські позиції в певному сегменті і вважалась однією з найкращих консалтингових компаній на сході України.

Із розвитком нового напрямку бізнесу — управління активами клієнтів — за рішенням директора компанія почала як додаткову послугу надавати клієнтам інвестиційні рекомендації у вигляді інформації стосовно профілів та перспектив розвитку основних українських емітентів, які періодично викладаються на веб-сайті компанії. Для їх підготовки проводяться складні та трудомісткі аналітичні дослідження співробітниками відділу інвестиційного консалтингу.

У такий спосіб склалася ситуація, за якої співробітники відділу інвестиційного консалтингу більше не в змозі реалізовувати на якісному рівні проекти з інвестиційного консалтингу, тому що переважно весь їх робочий час спрямовується на підготовку аналітичних доповідей для відділу управління активами клієнтів.

Ця ситуація спричинила зменшення замовлень з боку клієнтів, втрату певної завойованої ніші ринку та зниження частини доходів компанії за рахунок зменшення обсягів надання послуг з інвестиційного консалтингу.

Через втрату замовлень та зниженням рівня доходів від надання послуг з інвестиційного консалтингу директор компанії був не задоволений роботою свого заступника і почав висувати претензії з цього приводу.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яких помилок припустився директор у процесі започаткування нового напрямку діяльності?

2. До яких дій треба вдатися директору компанії з приводу відновлення ефективності функціонування компанії?
3. Якими повинні бути дії з боку заступника директора стосовно падіння обсягів надання послуг з інвестиційного консалтингу?

«Людський фактор»

Дванадцять років тому Андрій блискуче закінчив військове училище за спеціальністю «інженер-програміст». У ті часи розробленням програмного забезпечення в нашій країні майже ніхто не займався, та й сам комп'ютер був у дивину. Андрій був чудово підготовлений і любив програмування більше всього на світі, досяг успіху в ньому під час навчання в училищі, та й після випуску, його, як самого талановитого, залишили на кафедрі для написання дисертації.

За участь у проекті, який був замовлений Міністерством оборони, Андрій був представлений до державної нагороди. Але час був важкий, майбутнє в армії незрозуміле, оплата праці талановитого програміста мізерна, та й ось-ось мала народитися перша дитина. Що ж робити? Вихід із ситуації з'явився дуже скоро.

Колишній однокласник, що заснував свій бізнес, потребував написання програми для управління власним бізнесом. Саме він і запропонував Андрію роботу. Ресурси він надавав у повному обсязі, та й що може бути важливіше цікавої роботи, тим більше, якщо за неї заплатять достойні гроші? Андрій прийняв пропозицію.

Програма вийшла чудова, за два роки Андрієм вона була практично доведена до того рівня, який був потрібний компанії. Бізнес, як і раніше процвітав, але масштаби діяльності залишалися незначними. Програма підтримувала його цілком успішно і повністю відповідала його потребам. За 10 років роботи в компанії свого приятеля Андрій, створивши програму, підтримував її в робочому стані, проводив роботи з її вдосконалення.

Одного разу приятель — власник бізнесу зібрав усіх у конференц-залі компанії і радісно представив нового співробітника, який повинен був очолити бізнес. Перед новим керівником — Олексієм були поставлені амбітні цілі: збільшити прибутковість компанії в 10 разів, так само як і частку ринку.

За 1,5 року бізнес, завдяки зусиллям Олексія, зріс як на дріжджах: були відкриті нові торгові точки, їх стало в 10 разів більше, ніж було. Чисельність співробітників у компанії збільшилася в 5 разів, у тому числі і в офісі. Компанії знадобилося нове програмне забезпечення — як для ведення управлінського обліку, так і для орга-

нізації управління матеріальними, людськими і інформаційним потоками, відділом логістики та відділом з управління персоналом.

Олексій, розуміючи, що на ринку ІТ є вибір різноманітних комплексних програмних продуктів, вирішив, що прийшов час здійснити заміну старої інформаційної системи на нову — потрібно тільки правильно сформулювати потреби та оцінити якість і гнучкість майбутнього програмного продукту. Та й гроші в компанії вже з'явилися, так що дозволити таку покупку вона собі зможе. «Розроблення програмного продукту силами програмістів компанії — справа дорога і безглузда. Перепродавати його недоцільно, та й навіщо час втрачати?» — міркував Олексій, запросивши до себе всіх керівників відділів компанії, в тому числі й керівника відділу ІТ — Андрія для того, щоб обговорити питання купівлі та встановлення нового програмного забезпечення.

Після бурхливих обговорень одноголосно було прийнято рішення про те, що пора йти в ногу з часом. Андрію було доручено провести тендер серед постачальників програмного забезпечення, внести свої пропозиції щодо постачальника і продумати, які зміни потрібно внести в структуру ІТ відділу. Розробити план дій, який подати через тиждень. Термін проведення тендера — один місяць.

Через тиждень Андрій план не надав, пославшись на зайнятість. Однак протягом місяця проводив зустрічі з постачальниками програмних продуктів. Після кожної проведеної зустрічі, в неформальних умовах, бурхливо обговорював з колегами дорожнечу і непотрібність придбання.

Через місяць керівник запросив Андрія для розмови про результати проведеного тендера. Андрій, розуміючи, що Олексій мало що в цьому розуміє, барвисто пояснював, що жоден із продуктів не відповідає потребам компанії. Після кількох зустрічей, які мали практично однаковий фінал, Олексій почав розуміти, що Андрій просто саботує вирішення питання, навмисно його затягуючи, при цьому підриває його авторитет у колективі, розповідаючи, що знову прийшли співробітники — його улюбленці, і заробітні плати у них вищі, а вони — «ветерани» компанії, які підняли бізнес, несправедливо обділені, передусім, грошима, та й взагалі «господар» за все те, що Андрій для нього за 10 років зробив, буде винен йому ще довго.

Атмосфера в офісі загострювалася, назрівав конфлікт. Андрій зробив усе можливе, щоб саботувати рішення не лише тих завдань, які були поставлені його відділу і йому особисто, а й втягував у протистояння відділ логістики та бухгалтерію в повному складі. Потрібно було терміново вживати заходів...

ЗАПИТАННЯ:

1. За якою технологією прийняття управлінських рішень діяв Олексій, пропонуючи купівлю нового програмного продукту?
2. Якими можуть бути наслідки обраного типу поведінки Андрієм?
3. Які управлінські рішення повинен прийняти керівник для розв'язання проблеми?

**Тест: «Визначення
спрямованості керівника
в різних управлінських ситуаціях»**

Виберіть у кожній управлінській ситуації найбажаніший для вас варіант поведінки. Позначте відповідну обраному варіанту літеру в таблиці:

Номер ситуації	Варіант відповіді			
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

СИТУАЦІЯ 1

Ваш безпосередній керівник, минаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть найприйнятніший для вас варіант рішення.

А. Не заперечуючи завдання начальника, буду суворо дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене багато важить авторитет керівника.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду із завданням керівника, попереджу його, що надалі в подібних випадках буду скасовувати завдання, що не узгоджені зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

СИТУАЦІЯ 2

Ви отримали одночасно два термінові завдання: від вашого безпосереднього керівника та директора. Часу для узгодження строків виконання завдань у вас немає, необхідно терміново почати роботу. Виберіть бажаний варіант рішення.

А. Передовсім почну виконувати завдання того керівника, якого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найважливіше, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання директора.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

СИТУАЦІЯ 3

Між двома вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертався до вас із проханням, щоб ви розібралися і підтримали його позицію. Оберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.

А. Я повинен припиняти конфлікти на роботі, а особисті конфліктні стосунки — це їх особиста справа працівників.

Б. Найкраще попросити розібратися у конфлікті представників громадських організацій.

В. Передусім особисто спробую розібратися в мотивах конфлікту і знайти прийнятний для обох підлеглих спосіб примирення.

Г. Необхідно з'ясувати, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробувати через нього впливати на цих людей.

СИТУАЦІЯ 4

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання у відділі здійснено непорядний вчинок, порушена трудова дисципліна, в результаті чого допущено брак. Керівнику відділу невідомий винуватець, проте виявити і покарати його необхідно. Як би ви вчинили на місці керівника? Виберіть прийнятний для вас варіант рішення.

А. Залишу з'ясування фактів щодо цього інциденту до закінчення виконання виробничого завдання.

Б. Запідозрених у провині викличу до себе, серйозно поговорю з кожним віч-на-віч, запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про те, що трапилося тим із співробітників, кому найбільш довіряю, запропоную їм виявити винуватців і доповісти.

Г. У кінці робочого дня проведу збори відділу, публічно вимагатиму виявлення винних і їх покарання.

СИТУАЦІЯ 5

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється такими якостями.

А. Перший прагне насамперед до того, щоб налагодити доброзичливі, товариські стосунки в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри і дружнього ставлення, вважає за краще уникати конфліктів, що всі сприймають позитивно.

Б. Другий часто в інтересах справи йде на конфлікти, загострення стосунків, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій віддає перевагу роботі суворо за правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаєминах з підлеглими.

СИТУАЦІЯ 6

Вам пропонується вибрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного такими особливостями взаємин з начальником.

А. Перший швидко погоджується з думкою чи розпорядженням начальника, прагне чітко, беззастережно і у встановлені терміни виконувати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконувати всі його розпорядження та завдання, але тільки в тому разі, якщо начальник для нього — авторитет.

В. Третій володіє багатим професійним досвідом та знаннями, хороший фахівець, вмілий організатор, але буває категоричним, важким у контакті.

Г. Четвертий — дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності і незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

СИТУАЦІЯ 7

Коли вам трапляється спілкуватися з колегами та підлеглими в неформальній обстановці, під час відпочинку, до чого ви більше схильні?

А. Вести розмови, які ближче вам за діловими і професійними інтересами.

Б. Задавати тон бесіди, уточнювати думки щодо спірних питань, відстоювати свій погляд, прагнути в чомусь переконати інших.

В. Розділяти загальну тему розмов, не нав'язувати своєї думки, підтримувати загальну точку зору, прагнути не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовника.

Г. Прагнути не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, бути невимушеним і уважним до інших.

СИТУАЦІЯ 8

Підлеглий другий раз не виконав ваше завдання в строк, хоча обіцяв і давав слово, що подібне більше не повториться. Як би ви вчинили?

А. Дочекався б виконання завдання, а потім жорстко поговорив би наодинці, попередивши востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорив би з ним про причини повторного зриву, домігся б виконання завдання, покарав би за зрив матеріально.

В. Порадився б із досвідченим працівником, авторитетним у колективі, як вчинити з порушником. Якщо такого працівника

немає, виніс би питання про недисциплінованість працівника на збори колективу.

Г. Не чекаючи виконання завдання, передав би питання про покарання працівника на розгляд і вирішення «трикутника». Надалі підвищив би вимоги і контроль за його роботою.

СИТУАЦІЯ 9

Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи увагу на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви вчините з цим підлеглим надалі?

А. Розібравшись у мотивах непокору і розуміючи їх неспроможність, вживу звичайні адміністративні заходи покарання.

Б. В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову, спробую знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт.

В. Звернуся до активу колективу — нехай він відреагує на його неправильну поведінку і вживе заходи громадського впливу.

Г. Спробую розібратися в тому, чи не роблю я сам помилок у взаєминах з цим підлеглим.

СИТУАЦІЯ 10

У трудовий колектив, де спостерігається конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони. Як, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Передусім встановити діловий контакт з прихильниками нового, не беручи всерйоз доводи прибічників старого порядку, вести роботу з впровадження нововведень, впливаючи на противників силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Передовсім спробувати переконати і залучити на свій бік прихильників колишнього стилю роботи, противників перебудови, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

В. Спочатку вибрати актив, доручити йому розібратися і запропонувати заходи щодо нормалізації обстановки в колективі, спираючись на кращі досягнення та трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Г. Передусім самому розібратися з сутністю змін і очікуваними від них результатами. Після цього переглянути існуючі процедури і намітити план необхідних змін, після чого ознайомити з ним весь колектив.

СИТУАЦІЯ 11

У найнапружений період завершення виробничої програми один із співробітників вашого колективу захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього працівника також повинна бути виконана в строк. Як ви вчините в цій ситуації?

А. Подивлюсь, хто із співробітників менше завантажений і розпоряджусь: «Ви візьмете цю роботу, а ви допоможете доробити це».

Б. Запропоную колективу: «Давайте разом подумаємо, як вийти зі становища, що склалося».

В. Попрошу членів активу висловити свої пропозиції, попередньо обговоривши їх з членами колективу, потім прийму рішення.

Г. Викличу до себе самого досвідченого і надійного працівника і попрошу його виручити колектив, виконавши роботу відсутнього.

СИТУАЦІЯ 12

У вас склалися натягнуті стосунки з колегою. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати взаємини необхідно, щоб не страждала робота. Що б ви зробили передусім?

А. Викликав би колегу на відверту розмову, щоб з'ясувати справжні причини натягнутих взаємин.

Б. Передусім спробував би розібратися у власному поведженні з ним.

В. Звернувся б до колеги зі словами: «Від наших натягнутих взаємин страждає справа. Час домовитися, як працювати далі».

Г. Звернувся б до інших колег, які в курсі наших взаємин і можуть бути посередниками в їх нормалізації.

СИТУАЦІЯ 13

Вас нещодавно обрали керівником трудового колективу, в якому ви кілька років працювали рядовим співробітником. На 8 год. 15 хв. ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізньовань на роботу, але самі несподівано спізнилися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно і чекає на вас. Як ви почнете бесіду під час зустрічі?

А. Незалежно від свого запізнення відразу ж вимагатиму його пояснень з приводу запізньовань на роботу.

Б. Вибачуся перед підлеглим і почну розмову.

В. Привітаюсь, поясню причину свого запізнення і запитаю його: «Як ви думаєте, що можна очікувати від керівника, який так само часто спізнюється, як і ви?».

Г. В інтересах справи відміню бесіду і перенесу її на інший час.

СИТУАЦІЯ 14

Ви працюєте керівником відділу вже другий рік. Молодий працівник звертається до вас з проханням відпустити його з роботи на чотири дні за свій рахунок у зв'язку з одруженням.

— Чому на чотири? — Запитуєте ви.

— А коли одружився Іванов, ви йому дозволили чотири дні, — незворушно відповідає працівник і подає заяву.

Ви підписуєте заяву на три дні згідно з чинним законодавством. Проте підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Як ви вчините?

А. Повідомлю про порушення дисципліни вищому начальнику, нехай він вирішує.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: «Іванов теж відпрацьовував».

В. Зважаючи на винятковість випадку (адже люди одружуються не часто) обмежуся публічним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: «Так чинити не слід було». Привітаю, побажаю щастя.

СИТУАЦІЯ 15

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з ваших працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Другий, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винуватець телефонує вам додому і з тривогою запитує: що ж їм тепер робити? Як ви відповісте на дзвінок?

А. «Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона в мене на столі, і зробіть все, що потрібно».

Б. «Доповідайте про те, що трапилося вахтеру, складіть акт на поломку обладнання, постраждалий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося».

В. «Без мене нічого не робіть. Зараз я приїду і розберуся».

Г. «У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря».

СИТУАЦІЯ 16

Одного разу ви опинилися учасником дискусії кількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Один з поглядів вам сподобався найбільше. Який?

А. Перший: «Щоб підлеглий добре працював, треба підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості».

Б. Другий: «Все це дрібниці. Головне в оцінюванні людей — це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що йому належить».

В. Третій: «Я вважаю, що успіху в керівництві можна добитися лише в тому разі, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його».

Г. Четвертий: «Це правило, але все-таки кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія».

СИТУАЦІЯ 17

Ви — начальник цеху. Після реорганізації вам терміново необхідно перекомплектувати кілька бригад згідно з новим штатним розкладом. Яким шляхом ви підете?

А. Візьмуся за справу сам, вивчу всі списки і особисті справи працівників цеху, запропоную свій проект на зборах колективу.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів. Адже це їхня робота.

В. Щоб уникнути конфліктів, запропоную висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створю комісію з комплектування нових бригад.

Г. Спочатку визначу, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручу цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

СИТУАЦІЯ 18

У вашому колективі є працівник, який швидше вважається на роботі, ніж працює. Його ця ситуація влаштовує, а вас — ні. Як ви вчините з ним?

А. Поговорю з цією людиною віч-на-віч. Дам їй зрозуміти, що їй краще звільнитися за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну вищому начальнику з пропозицією «скоротити» цю одиницю.

В. Запропоную профгрупоргу обговорити цю ситуацію і підготувати свої пропозиції стосовно того, як вчинити з цією людиною.

Г. Знайду для цієї людини підходящу справу, прикріплю наставника, посилю контроль за її роботою.

СИТУАЦІЯ 19

При визначенні коефіцієнтів трудової участі (КТУ) деякі члени бригади вирішили, що їх незаслужено «обійшли». Це стало приводом їх скарг вам — начальникові цеху. Як би ви відреагували на ці скарги?

А. Ви відповідаєте скаржникам приблизно так: «КТУ розподіляє і затверджує ваша бригада, я тут ні при чому».

Б. «Добре, я врахую ваші скарги і постараюся розібратися в цьому питанні з вашим бригадиром».

В. «Не хвилюйтеся, ви отримаєте свої гроші. Викладіть свої претензії на моє ім'я в письмовій формі!»

Г. Пообіцявши допомогти встановити істину, відразу ж пройти на дільницю і поговорити з бригадиром, майстром та іншими членами активу бригади. У разі підтвердження обґрунтованості скарг запропонувати бригадирові перерозподілити КТУ в наступному місяці.

СИТУАЦІЯ 20

Ви недавно почали працювати начальником сучасного цеху на великому промисловому підприємстві, прийшовши на цю посаду з іншого заводу. Ще не всі знають вас в обличчя. До обідньої перерви ще дві години. Йдучи коридором, ви бачите трьох робітників вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас увагу. Повертаючись через 20 хвилин, ви бачите ту ж картину. Як ви себе поведете?

А. Зупинюся, дам зрозуміти робітникам, що я новий начальник цеху. Зауважу, що бесіда їх затягнулася і пора братися за справу.

Б. Спершу запитаю, хто їх безпосередній начальник. Викличу його до себе в кабінет.

В. Спочатку поцікавлюся, про що йде розмова. Потім представлюсь, запитаю, чи немає у них будь-яких претензій до адміністрації. Після цього запропоную піти в цех на робоче місце.

Г. Передусім представлюсь, поцікавлюся, як йдуть справи в їх бригаді, як завантажені роботою, що заважає працювати ритмічно. Візьму цих робітників на замітку.

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Цей тест дає змогу виміряти чотири типи схильностей / орієнтації керівника на вираження особистої позиції у взаєминах з людьми:

«Д» — орієнтація на інтереси справи;

«П» — орієнтація на психологічний клімат і взаємини в колективі;

«С» — орієнтація на самого себе;

«О» — орієнтація на офіційну субординацію, дотримання інструкцій.

Підрахуйте кількість позначених відповідей за кожним стовпцем щодо орієнтації «Д», «П», «С», «О». Найбільш виражена орієнтація містить найбільшу суму балів (тобто вибраних відповідей) за стовпцем за відповідними показниками.

Номер ситуації	Тип орієнтації			
	«Д»	«П»	«С»	«О»
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б
Кількість відповідей за стовпцем, що збігаються з ключем тесту				

§ 3.4. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

«Наслідки злиття»

Два роки тому було засновано корпорацію «Т Е П» — вітчизняну фармацевтичну компанію, що об'єднала два заводи і стала їх керуючим центром. На чолі корпоративного об'єднання стали шість директорів департаментів, троє з яких раніше керували одним із заводів, а інші троє прийшли до компанії з різних галузей бізнесу. Кожен з директорів почав активно формувати керівний склад свого департаменту. У процесі злиття компаній і кадрових змін відбулося об'єднання деяких підрозділів, а також перехід багатьох функцій із заводів до керівного центру.

Протягом року роботи в корпорації відбулися суттєві кадрові зміни: звільнялися керівники і фахівці, оновлювався персонал заводів, приходили нові працівники не лише з фармацевтичного, а й з інших сфер бізнесу. В цілому змінилося 40 % персонального складу компанії. Весь цей час у компанії щоденно виникали непорозуміння між працівниками різних підрозділів, робочі питання здебільшого вирішувалися лише за участю директорів департаментів, які перед цим отримували численні скарги від своїх підлеглих. Одні менеджери намагалися розв'язувати суперечливі питання через переговори, інші більш авторитарним способом — наказами «згори», скаргами або ігноруванням. Усе це ускладнювало взаємодію менеджерів між собою та з підлеглими, гальмувало процеси якісних змін і розвитку компанії. Постійно виникали суперечки щодо вагомості того чи іншого підрозділу для бізнесу.

Проаналізувавши скарги працівників, суть основних конфліктів та робочих непорозумінь, директори компанії дійшли висновку, що менеджерський склад компанії об'єднує менеджерів:

- вихованих у різних корпоративних культурах;
- з різними цінностями і поглядами на взаємодію людей;
- з різним розумінням ролі «менеджера»;
- з різними стандартами щодо виконання робочих завдань;
- з орієнтацією одних виключно на досягнення бізнес-цілей, а інших — лише на процеси.

Для усунення цих проблем директорами корпорації було прийнято рішення зібрати керівників усіх рівнів на денну «Конференцію менеджменту», яка мала ближче познайомити працівників

компанії один з одним, налагодити між працівниками дружні стосунки, сформувавши єдине розуміння усіма менеджерами корпоративних цінностей і стандартів і у такий спосіб, зупинити численні конфлікти і непорозуміння.

Під час конференції генеральний директор презентував стратегію компанії на найближчі роки, HR-директор проголосив головні бізнес-цінності компанії (довіра, відкритість, розвиток, відповідальність, ініціатива, партнерство), принципи корпоративної етики і взаємодії. Кожен з директорів підкреслив важливість партнерства, дотримання усіма працівниками корпоративних цінностей і стандартів. На завершення конференції усі менеджери взяли участь у коротенькій вправі на командну взаємодію, а потім весело поспілкувались один з одним під час фуршету і дискотеки.

Проте після конференції у взаємодії між керівниками і підрозділами нічого не змінилося. Кількість робочих конфліктів не знижується, а у прийнятті тих чи інших управлінських рішень працівники орієнтуються не на корпоративні цінності і стандарти, а виключно на рішення директора свого департаменту.

На сьогодні в керівному центрі компанії у 50 % посад вже один-два рази змінилися працівники. Менеджери та цінні фахівці не погоджуються працювати без єдиних стандартів, втомлюються від подвійних правил і звільняються в пошуках «кращого життя».

ЗАПИТАННЯ:

1. Проаналізуйте ситуацію, що склалася в компанії. Визначте усі можливі чинники, що впливають на розвиток цієї ситуації.
2. Яких помилок припустилося керівництво в контексті планування злиття? Чому «Конференція менеджменту» не принесла очікуваних результатів?
3. Як можна налагодити якісну взаємодію між працівниками і підрозділами? Запропонуйте, план дій щодо покращання ситуації в компанії.

«Бачити світ по-новому»

Згідно зі стратегією географічної експансії мережі офтальмохірургічних клінік «Новий зір» було відкрито філію у м. Хмельницькому. Напрямок діяльності — діагностично-консультативні послуги, консервативне лікування. Мета клініки — проведення діагностики та направлення пацієнтів для подальшого оперуван-

ня в головній клініці «Новий зір» у м. Києві. Місія компанії: «Надати можливість людям побачити світ по-новому». Заплановані обсяги продажу на рік: 2000 продіагностованих пацієнтів та 600 пацієнтів, направлених і прооперованих у Києві.

У цей же період у м. Хмельницькому два офтальмологічні центри пропонують пацієнтам не лише консультативні послуги, а й операції за застарілою методикою з тривалішим відновлювальним періодом та низькою якістю. Клініка «Новий зір» пропонувала операції з видалення катаракти методом факоемульсифікації, який є безпечним, атравматичним і проводився в амбулаторних умовах. Тривалість операції за цим методом становить 15 хвилин. Пропозиція амбулаторного оперування катаракти сучасним методом у м. Хмельницькому є унікальною, але територіально операції проводились у м. Києві за направленням, що пацієнт отримував у філії. У Києві пацієнт перебував протягом однієї доби (операція та огляд), а наступні післяопераційні огляди проводились у філії.

За результатами роботи філії останнього року реальні обсяги продажу послуг склали: 1723 продіагностованих пацієнтів; 569 пацієнтів, які були направлені до Києва для оперативного втручання, тільки 247 осіб було реально прооперовано в м. Києві, що складає 43 % від запланованих обсягів операцій.

На нараді директорів було прийнято рішення уповноважити регіонального представника провести детальний аналіз діяльності підприємства, виявити проблеми та запропонувати варіанти їх розв'язання.

Регіональним представником було проведено аналіз за всіма напрямками: аналіз фінансових показників, перевірка якості послуг, сервісу, відповідність стандартам, оптимізація розкладу роботи, моніторинг звернень пацієнтів, організація роботи з пацієнтами, мотивація персоналу, ціноутворення, взаємодія з головною клінікою, аналіз цільового ринку і конкурентного середовища та інше. За результатами аналізу була виявлена основна проблема втрати пацієнтів — відмова пацієнтів їхати на подальше оперування до головної клініки у м. Київ. Основними причинами відмови були:

- додаткові витрати з боку пацієнта на дорогу та проживання в м. Києві на період лікування;
- люди з вадами зору потребують супроводжуючого, що ще збільшує вищезгадані витрати;
- пацієнт не має можливості зустрітися зі своїм хірургом до проведення операції для надання консультації, довідки тощо;

- оскільки хірургічна клініка знаходиться в іншому місті, консультанти філії не можуть наочно показати та презентувати всі можливості та переваги клініки (обладнання, сервіс, спеціалізовані відділення та інше). В таких умовах складно донести пацієнту цінність послуг клініки;

- відсутність доступу до хірургічної практики не дає можливості лікарям філії займатися складними патологіями;

- наявність інших хірургічних центрів у Хмельницькому дозволяла пацієнтам прооперуватися на місці за застарілою дешевшою методикою (хоча травматичнішою, без юридичних та медичних гарантій).

Після ретельного вивчення ситуації, що склалася у філії, регіональний представник надав раді директорів звіт. Для розв'язання проблеми «втрати» пацієнтів пропонувалися такі заходи:

- покривати власними коштами витрати пацієнта і його супроводжуючого на проїзд до Києва та проживання на термін лікування; (недоліки: збільшення витрат призведе до зменшення рентабельності філії);

- налагодити так званий «медичний туризм», тобто групову організовану поїздку відібраних пацієнтів до головної клініки в Києві з метою лікування; (недоліки: відсутність індивідуального підходу до кожного пацієнта; витрати на утримання логістичного відділу (водій, гід, медсестра супроводу);

- орендувати операційну залу в іншій медичній установі для оперування пацієнтів на місці; (недоліками такого підходу є: витрати на оренду операційної, доставку операційного обладнання; оплату додаткового штату операційної бригади з Києва; неможливість гарантувати відповідність орендованої операційної санітарно-епідеміологічним нормам; у разі оренди операційної в державних медичних закладах ситуація ускладнюється непрозорими і корумпованими схемами співробітництва);

- визнати економічну недоцільність діяльності та закрити філію;

- припинити діяльність філії та продати свою торгову марку і дозволити їй використання іншій офтальмологічній клініці (*недоліки*: використання торгової марки без контролю якості і дотримання стандартів може призвести до втрати репутації та навіть бізнесу).

- провести реорганізацію філії із залученням додаткових коштів на відкриття та розвиток хірургічного відділення.

ЗАПИТАННЯ:

1. Проаналізуйте вплив факторів середовища на діяльність створеної у м. Хмельницькому клініки. Яке із запропонованих

рішень треба обрати раді директорів? Обґрунтуйте вибір обраного варіанта.

2. Який висновок потрібно зробити та що саме враховувати раді директорів при плануванні відкриття наступних філій?

«Фіаско корпорації «Ексон»

Одна з найбільших американських корпорацій «Ексон», яка багато років успішно працювала у сфері нафтового бізнесу, в 1974 році прийняла рішення диверсифікувати сферу діяльності і вийти на новий для неї ринок сучасного офісного обладнання — так званої техніки для «офісу майбутнього»: персональних комп'ютерів, текстових процесорів, розмножувальної апаратури, телекомунікаційного обладнання тощо. На той момент на цьому ринку вже успішно діяли фірми Ай Бі Ем, «Ксерокс» та деякі інші. З цією метою в межах корпорації було створено відповідне відділення, яке зайнялося розробленням і організацією виробництва зазначеної наукомісткої продукції.

«Ексон», маючи по суті необмежені фінансові можливості, закупила найновіші технології в галузі виробництва обладнання для «офісу майбутнього». Крім того, до роботи в цьому відділенні було залучено винахідників, підприємців-керівників, новаторів, спроможних створювати і поставляти на ринок першокласну продукцію. Такі люди живуть у безладному, метушливому світі захоплюючих ідей та миттєвих рішень, а тому потребують свободи у своїй діяльності. Підприємці-менеджери готові були взяти на себе весь ризик нової справи, прийняти відповідальність за її успіх чи невдачу. За духом своєї діяльності створене відділення було новаторським.

Нове відділення «Ексон» було сформоване в межах існуючої організаційної структури, яка базувалася на постулатах класичної школи менеджменту (функціональному групуванні організаційних одиниць, централізації прийняття рішень, формалізації структури, яка нараховувала 14 рівнів ієрархії управління).

На чолі нового відділення керівництво «Ексон» поставило своїх досвідчених і перевірених менеджерів. Проте кожен з новопризначених керівників не встигав пропрацювати й року. На посаді президента відділення послідовно змінювали один одного колишній керівник відділення «Ексон» у Греції, президенти хімічних відділень корпорації та інші керівники, які погано розумілися на електроніці та сучасних засобах зв'язку. Протягом 10 років, з 1975 по 1984 рік, по-

ки керівництво намагалося роз'яснити збутовим службам, що від них вимагається, відбувалися істотні кадрові зміни у вищому ешелоні керуючих відділенням. У той же час дилери Ай Бі Ем переходили всі замовлення можливих споживачів.

Незважаючи на численні заяви кожного з чергових президентів про близький успіх, реальних позитивних зрушень не спостерігалося. Більше того, з відділення почали йти новатори, менеджери-підприємці. Керівництво корпорації замінило їх на менеджерів з інших компаній. Ті, за звичкою, одразу оточили себе численним штабним персоналом і, по суті, провалили справу.

В останні п'ять років існування відділення кожний з експертів і консультантів, до послуг яких зверталося керівництво «Ексон», однозначно пророкував невдачу проекту. І справді, курс акцій відділення з кожним роком падав все нижче й нижче. В 1985 році відділення фірми «Ексон» з виробництва офісного обладнання було ліквідовано.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яких помилок припустилося керівництво «Ексон» при створенні відділення з виготовлення офісного обладнання?
2. Які чинники зовнішнього середовища не були враховані керівництвом «Ексон» при створенні нового відділення?
3. У чому полягає взаємозв'язок між стратегією та структурою? Доведіть це на прикладі компанії «Ексон».

«Несподіваний фінал»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сплав-МВ» як провідний виробник товарів на ринку лакофарбової продукції успішно проіснувало на цьому ринку 13 років. З моменту заснування товариство мало лише одного керівника — одного з його засновників Михайла Михайловича. За цей період товариство міцно закріпило свої позиції на ринку, мало добре налагоджену систему дистрибуції та логістики (відділ збуту, постачання та маркетингу з чітким розподілом обов'язків і ефективною взаємодією між собою). Продукція компанії характеризувалась високою якістю. Потужності виробництва знаходились за межами міста Києва в селі Білогородка Києво-Святошинського району, головний офіс компанії — у місті Києві. Офісні та виробничі приміщення були власністю директора ТОВ «Сплав МВ». Загальний штат працівників — 70 осіб.

Період 2007—2008 років характеризувався для компанії деякою нестабільністю: зміна керівника відділу збуту, часте звільнення менеджерів з продажу за власним бажанням. Кращі менеджери після звільнення відкривали свої власні мережі збуту ЛФМ, стаючи прямими конкурентами товариства. Принцип керівника збуту — краще прийняти на роботу менш кваліфікованих працівників та платити їм менше, аніж навпаки. Якщо кваліфікованого працівника з певним досвідом роботи не влаштовували умови роботи, керівник з легкістю відпускав його та відразу наймав іншу людину. Всі вищевказані події дещо похитнули міцне становище компанії на ринку, як результат — зменшилися обсяги продажу та прибутків фірми. Відділ маркетингу на той період складався з одного стажера, тому дослідження та вихід на нові ринки збуту не характеризувались значними досягненнями.

У квітні 2008 р. Михайло Михайлович прийняв рішення щодо впровадження на підприємстві системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000. Керівник чітко усвідомлював, що впровадження системи якості — значна перевага в конкурентній боротьбі на ринку. Процес сертифікації тривав близько 8 місяців, на її впровадження було витрачено значну кількість людських та грошових ресурсів. Керівник призначив відповідальну особу за впровадження сертифікації, добре мотивуючи її — інженера з охорони праці, яка, у свою чергу, розподіляла обсяги робіт та рівень відповідальності кожного з працівників компанії. Кожного місяця представник уповноваженої Міжнародним комітетом з питань стандартизації компанії проводив додаткову контрольну перевірку стану готовності до сертифікації.

Процедура вимагала додаткового обсягу роботи та часу, проте завдяки чіткій організації процесу та ентузіазму більшості робітників, компанія в результаті успішно впровадила систему якості і отримала сертифікат відповідності стандарту ISO 9001:2000.

Здавалося, що тепер все має бути ідеально — новий етап у розвитку компанії: підтвердження безперечної якості продукції, перевага в конкурентній боротьбі, можливість виходу на нові ринки збуту, в тому числі й міжнародні тощо. Проте...

Через три дні Михайло Михайлович збирає незаплановану нараду керівників відділів та оголошує рішення: повністю припинити виробництво лакофарбової продукції, звільнити 95 % працівників та розпродати всі залишки товарів. Як суб'єкт господарювання, товариство не припиняє своєї діяльності, проте

змінює профіль діяльності — здача в оренду власного нерухомого майна.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які фактори вплинули на рішення керівника провадити сертифікацію ISO 9001:2000?
2. З якою метою проводилась сертифікація системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2000?
3. Які фактори, на вашу думку, могли вплинути на прийняття несподіваного рішення щодо припинення діяльності на ринку лакофарбової продукції?

ПІСЛЯМОВА:

Прийняття управлінського рішення щодо сертифікації було доцільним та добре обґрунтованим. У довгостроковій перспективі сертифікація — можливість виходу на нові ринки, та завоювання їх, розвиток та зростання компанії в цілому. Рішенню передували такі фактори, як зменшення обсягів продажу, збільшення конкуренції, труднощі щодо виходу компанії на нові ринки збуту.

Навіщо потрібна сертифікація ISO? В перспективі — продаж бренду, технології, рецептури, а також сертифікації — вартість бізнесу зростає в такому разі. До останнього моменту рішення не оголошувалось з метою завершення сертифікації за рахунок наявних людських ресурсів. За цих умов керівник був зобов'язаний заздалегідь повідомити персонал про згортання діяльності. Проте він прийняв продумане рішення — виплатити кожному звільненому працівнику вихідну допомогу в розмірі тримісячного доходу.

Рішення керівника щодо згортання потужностей виробництва було заздалегідь спланованим. З плином часу став відомий факт, що був підґрунтям для прийняття цього рішення. Річ у тім, що селище Білогородка знаходиться за 20 км від м. Києва і віднедавна місцевість стала досить привабливою для будівництва котеджів та комплексів відпочинку. Близьке сусідство з виробництвом хімічної продукції теперішнім та майбутнім власникам виявилось не до вподоби. Як результат — тиск на керівника з метою закриття виробництва.

Був і інший варіант, котрий міг бути альтернативним рішенням директора — територіальне переміщення потужностей виробництва в інший регіон, адже ринок ЛФМ у результаті втратив дійсно сильного на той момент гравця.

На сьогодні Михайло Михайлович задоволений спокійним життям, одержуючи постійний прибуток від здачі в оренду власного нерухомого майна, а дружній колектив минулих співробітників і донині має традицію щорічно зустрічатися з ним у день заснування компанії.

«Солодка стратегія»

Фірма «Левіта» — приватне підприємство, діяльність якого спрямована на виготовлення кондитерських виробів та продаж їх населенню в мережі продовольчих магазинів м. Києва. Фірма розпочала свою діяльність у 2004 році. Стабільний прибуток почала отримувати через рік. Має на балансі кондитерський цех, автомобіль для перевезення продукції, холодильне обладнання, два заводські та п'ять службових приміщень. У процесі своєї діяльності фірма «Левіта» успішно розвивалась та не мала проблем зі збутом продукції. В асортименті кондитерського цеху торт «Празький», «Київські каштани», «Барвінок», «Лимонний»; тістечка «Заварні» та «Карпати».

На момент виходу фірми «Левіта» на ринок він в основному вже був поділений. На сьогодні на ринку кондитерських виробів Києва присутні різні за масштабами діяльності, цінами, якістю та конкурентною позицією підприємства: Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса, кондитерський цех хлібокомбінату № 2, Харківська бісквітна фабрика, «Євротрейд», «Золотий ключик», кондитерська фабрика «Нивки», ПП «Левіта», ТОВ «Маріам», ПП «Малахіт», ТОВ «Ларікс», ТОВ «Промінь», ТОВ «Ліана», МП «Рокоп» та ін.

За часи існування фірми ціни на кондитерську продукцію неодноразово змінювалися. В 2008 році вкотре піднялися ціни, зросли витрати на закупівлю продуктів, транспортні витрати, оплата праці, витрати на електроенергію, тару (картонні коробки для торгівлі та дерев'яні піддони).

При підвищенні собівартості на власну продукцію ПП «Левіта» не втримало конкурентоспроможну ціну. Як наслідок магазини роздрібної торгівлі, які були основними замовниками фірми, стали відмовлятися брати на реалізацію товар, аргументуючи відмову тим, що він погано розкупується та процент із реалізації є занадто низьким.

До 2009 року на фірмі працювало позмінно 12 кондитерів, але з підвищенням цін затрати на утримання працівників та виплату

обов'язкових платежів і податків перевищили дохід фірми. Внаслідок затримання виплати заробітної плати на підприємстві почалися крадіжки продуктів, що призвело до загального погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Все це в цілому вплинуло як на обсяги виробництва, так і на якість продукції.

В ситуації, що склалася в керівництва підприємства гостро виникла необхідність перегляду стратегічних цілей діяльності та проведення відповідних організаційних змін.

ЗАПИТАННЯ:

1. Охарактеризуйте найважливіші загрози і можливості для ПП «Левіта» з боку зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони його внутрішнього середовища.
2. Яку стратегію слід обрати керівництву ПП «Левіта» виходячи з результатів аналізу?
3. Які сфери підприємства потребують вжиття першочергових заходів (і яких саме) відповідно до запропонованої вами стратегії?

Тест «Наскільки ефективно ви використовуєте свій час»

ЧАСТИНА 1. РОБОЧІ СПРАВИ

Дайте відповіді на запитання, враховуючи таку шкалу оцінювання:

завжди — 3 бали,
іноді — 2 бали,
рідко — 1 бал.

1. Чи складаєте ви щодня план, який треба виконати?
2. Чи виокремлюєте ви найбільш важливі й термінові справи?
3. Чи виконуєте ви попередні плани повною мірою?
4. Чи оновлюєте ви регулярно ваші особисті і виробничі плани?
5. Ваше робоче місце завжди в порядку та добре організоване?
6. Кожну річ ви кладете на своє місце?
7. Чи можете ви ефективно працювати, якщо вас часто переривають?
8. Чи можете ви легко і швидко знайти папери на вашому робочому місці?
9. Чи справляєте ви враження людини надійної і впевненої?

10. Чи виділяєте ви час протягом дня, коли можете працювати без сторонніх?

11. Чи вмієте ви вчасно закінчити тривалі телефонні розмови?

12. Чи можете ви запобігти виникненню проблеми, перш ніж доводиться розв'язувати її?

13. Чи використовуєте ви ваш час найефективніше?

14. Чи встановлюєте ви терміни виконання завдань з певним надлишком часу для непередбачуваних обставин?

15. Чи запізнюєтеся ви на роботу, навчання, інші заходи?

16. Чи можете ви передати частину своїх обов'язків (делегувати) іншим?

17. Чи працюють ваші підлеглі (колеги) з ентузіазмом над завданнями, що ви сформулювали?

18. Чи можете ви з легкістю повернутися до діяльності після того, як вас раптово перервали?

19. Чи робите ви щодня те, що наближає до поставлених цілей?

20. Чи можете ви розслабитися у свій вільний час, не думаючи про роботу?

21. Чи знає ваше оточення, в який час де вас можна відшукати?

22. Ви виконуєте найважливіші справи, коли перебуваєте в найкращій формі?

23. Чи можуть інші замінити вас під час вашої відсутності на робочому місці?

24. Ви починаєте і закінчуєте проект у суворо зазначені терміни?

25. Коли ви працюєте з документами, паперами, вам доводиться їх неодноразово виправляти?

Підрахуйте суму балів:

75—54 бали — ви на правильному шляху. У вас — жодних проблем з плануванням, організацією власного життя та виконанням службових обов'язків. Ви — організована, дисциплінована та пунктуальна людина. Порядок навколо та розподіл робочого часу і дозвілля є для вас запорукою успіху й емоційного комфорту.

55—34 бали — хоча інколи вам вдається встигнути виконати всі заплановані справи, ви часто перебуваєте в цейтноті. Вашому життєвому і робочому ритму не вистачає планованості, рівноцінного розподілу навантаження в часі і просторі. Вам допоможе довгострокове планування і звичка письмово складати поточні плани.

35—25 балів — у вас є суттєві проблеми у сфері управління часом. Можливо, ви вирішили, що планування і ви — несумісні

речі, проте варто лише поставити перед собою мету, чітко сформулювати завдання і окреслити терміни їх виконання. Вдосконалюйте навик самоорганізації і планування — вони суттєво покращать ваше життя і сприятимуть кар'єрному зростанню.

Тест «Наскільки ефективно ви використовуєте свій час»

Частина 2. Особисті справи

Дайте відповіді на запитання — «так» або «ні». За кожну незгоду з запропонованим твердженням ставте собі один бал.

1. Мені не вдається по-справжньому відпочити, розслабитися.
2. Я весь час намагаюсь робити кілька справ одночасно.
3. Інколи я страждаю розладами сну через стрес.
4. Я відчуваю, що мій час щодня поглинають дрібниці.
5. Дуже часто мені доводиться перебувати в цейтноті.
6. Переді мною постійно маячить гора незавершених справ.
7. Я відчуваю себе відповідальним за все.
8. Чесно кажучи, в мене ніколи немає вільного часу.
9. Одна справа слідує за іншою.
10. Якщо трапляється щось непередбачуване, мій щільний графік руйнується.
11. Часто мені доводиться вибачатися за запізнення.
12. У мене немає часу ні на друзів, ні на сім'ю.
13. Мені важко розпочати якусь нову справу.
14. Планування для мене немає жодного сенсу.
15. У мене немає часу ні на здоров'я, ні на самоосвіту.
16. Я не уявляю, як можна бути безробітним.
17. Я страшуся незайнятості в старості.
18. У мене завжди працює телевізор.
19. Якщо я не зможу працювати, для мене це буде нещастям.
20. Незапланована заздалегідь відпустка здається мені нудною.

20—15 балів — ви на правильному шляху. У вас — жодних проблем з плануванням, організацією власного життя та виконанням службових обов'язків. Ви — організована, дисциплінована та пунктуальна людина. Порядок навколо та розподіл робочого часу і дозвілля є для вас запорукою успіху й емоційного комфорту.

14—9 балів — хоча інколи вам вдається встигнути виконати всі заплановані справи, часто ви перебуваєте в цейтноті. Вашому життєвому і робочому ритму не вистачає плановірності, рівно-

цінного розподілу навантаження в часі і просторі. Вам допоможе довгострокове планування і звичка письмово складати поточні плани.

8—0 балів — у вас є суттєві проблеми у сфері управління часом. Можливо, ви вирішили, що планування і ви — несумісні речі, проте варто лише поставити перед собою мету, чітко сформулювати завдання і окреслити терміни виконання. Вдосконалюйте навички самоорганізації і планування — вони суттєво поліпшать ваше життя і сприятимуть кар'єрному зростанню.

§ 3.5. ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

«Хто начальник?»

Велика аптечна мережа локалізована в двох областях України, переважно в обласних центрах. В одну з аптек цієї мережі, аптеку № 6, на щойно створену посаду «директор аптеки» (всі інші аптеки очолюються завідуючими аптекою) було запрошено Романа, досвідченого фахівця, який має дві освіти — «Стоматологія» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Після роботи у сфері охорони здоров'я протягом дев'яти років він обіймав посаду менеджера з продажу в компанії-дистриб'юторі лікарських препаратів та засобів медичного призначення, а потім працював заступником начальника відділу закупівель протягом двох років.

Роман навчався в школі з сестрою одного з нових співвласників аптечної мережі і той запропонував йому очолити аптеку. Співбесіду зі своїм протеже він закінчив дещо жорстко: «Я не просто інвестор, заінтересований тільки в отриманні прибутку. Мені не все одно, що відбувається в аптеці. Розберешся, і будеш постійно тримати мене в курсі».

Обов'язки завідуючої аптекою № 6 протягом останніх трьох місяців (після виходу на пенсію попередньої завідуючої) виконувала Христина, поєднуючи їх із закупівлею препаратів. Христина працювала в аптечній мережі чотири роки. В цю аптеку вона перейшла рік тому. Христина — відкрита людина, любить аптеку, кар'єрні домагання обмежені однією установою. Завідуюча, яка вийшла на пенсію, була єдиним співробітником в аптеці, старшою за неї.

Бізнес-тренер аптечної мережі представила директора колективу аптеки, випила зі співробітницями чаю і розповіла про нову програму тренінгу, який для них готується.

Христина зустріла Романа привітно, щоправда, відмовилася від його пропозиції повечеряти з ним у ресторані в перший день роботи. Будучи досвідченим працівником системи роздрібно-аптечної торгівлі, Христина знала, що посада «Директор аптеки» — нонсенс і не стала задавати зайвих запитань, отримавши від старшого провізора мережі відповідь на головне запитання: «Хто керує тепер аптекою?» — «Завідувач аптеки, як завжди. І, будь ласка, Христіно, щоб все було в ажурі з реалізацією».

Через місяць після приходу в аптеку Роман два тижні провів на курсах підвищення кваліфікації аптечних працівників. Відразу після повернення прийняв на роботу Олену і представив її співробітникам на «п'ятихвилинці» як фахівця з мерчандайзингу з великим досвідом «ліквідації хаосу на полицях». Христина була зачеплена за живе таким описом і затрималася після наради, щоб запитати Романа про те, що стало підставою для такої характеристики аптеки. Але в цей момент задзвонив його мобільний, і Роман, пославшись на важливість дзвінка, пов'язаного із закупівлею товару в аптеку, сказав, що вони поговорять пізніше. Христина сподівалася, що він порадиться з нею про суть перетворень, перш ніж ними займеться Олена.

Ці події розгорталися в середині січня, який приніс аптеці непоганий прибуток. На початку лютого відвідувачів було як і раніше багато, але дохід аптеки помітно знизився. Якраз у перший тиждень лютого Христина брала відпустку. Повернувшись на роботу, вона виявила, що аптека закупила товар у нового дистриб'ютора, з яким не співпрацювала раніше. В кінці першого робочого дня після відпустки Христина вийшла в торговий зал, до неї одразу кинулися покупці із запитаннями. І тут вона з жахом виявила, що не може вже для третього клієнта знайти на полицях потрібне.

Христина сказала про це старшому провізору зміни, але та відповіла, що не буде втручатися, поки Роман не скаже, і їй не заважають працювати перетворення, проведені Оленою. Хоча й не забула повідомити, що сама готувала виступ з мерчандайзингу для занять з підвищення кваліфікації, а їй ніхто не вислухав.

На вимогу Христини аптеку в цей день закрили, вивісивши табличку «Переоблік». Заплакана Олена сказала їй, що так, як зробила вона, буде краще, і що їй дозволив директор. Христина зателефонувала в центральний офіс і попросила передати керівництву, що робота аптеки № 6 паралізована діями директора. Йо-

го самого в аптеці якраз не було. Повернувшись, він побачив, що вся зміна перекладає упаковки на полицях.

Відразу слідом за Романом у торговий зал увійшов генеральний директор аптечної мережі, який до недавнього часу був її єдиним власником. Він попросив Христину пройти з ним до кабінету керівника аптеки. Через 15 хвилин, саме тоді, як Христина виходила звідти, з головного офісу в аптеку зателефонувала секретар генерального директора і попросила Романа зайти до нього.

ЗАПИТАННЯ:

1. Визначте проблеми описаної ситуації.
2. Запропонуйте управлінські рішення, спрямовані на усунення проблем.
3. Який стиль керівництва варто обрати власнику бізнесу у стосунках з Романом?

«Варіанти розвитку»

Підприємство «Спецбуд» розпочало свою діяльність у 2002 році. Основна сфера діяльності — спеціалізовані будівельно-монтажні роботи енергетичного будівництва, індивідуальне будівництво. Маючи високоефективну команду управління, підприємству досить швидко вдалося сформувати високопрофесійний виробничий колектив, створити необхідну виробничу базу, належно налагодити та відпрацювати всі виробничі процеси і завоювати репутацію на своєму сегменті ринку. Впродовж року підприємству вдалося укласти ряд значних підрядних контрактів.

У процесі аналізу виробничої програми на 2007 р. було відмічено як значне збільшення запланованих обсягів виробництва, так і розширення видів робіт, визначених у ній. У зв'язку з цим, при формуванні основних напрямів діяльності підприємства на 2007 р., власниками підприємства було прийнято рішення щодо заснування підприємством кількох асоційованих підприємств, які б спеціалізувалися на окремих видах робіт (виробництво бетону, столярне виробництво, електромонтажні роботи, світлодизайн), здійснювали свою діяльність у рамках єдиного будівельно-монтажного комплексу та забезпечували виконання всього комплексу робіт.

З метою виконання рішення власників було створено п'ять таких підприємств, сформовано їх структуру та визначено для кожного напрям діяльності. В процесі заснування та налагодження роботи асоційованих підприємств управління їх господарською

діяльністю здійснювалося переважно в «ручному режимі», тобто всі їх господарські операції мали погоджуватися з виконавчою дирекцією головного підприємства. На етапі створення, становлення та розвитку асоційованих підприємств така політика була виправданою, але зі зростанням підприємств, їх закріпленням на ринку, повсякчасне втручання та суцільний контроль почали негативно впливати на процес прийняття рішень на рівні керівництва підприємствами.

Наразі виконавчою дирекцією підприємства було запропоновано до розгляду такі варіанти управління групою підприємств надалі.

1. Зберегти існуючу систему управління «в ручному режимі», для чого можливо змінити деяких менеджерів асоційованих структур, а також ввести в штат підприємства кілька вакансій аналітиків, які б безпосередньо працювали з управлінським персоналом асоційованих підприємств, займалися збором, обробкою та аналізом інформації для прийняття рішень виконавчою дирекцією.

2. Надати більшу самостійність керівникам асоційованих структур, для чого визначити перелік або критерії господарських операцій, які мають узгоджуватися, а стосовно інших рішень приймати самостійно; також визначити систему показників, щодо яких здійснюється щомісячний або щоквартальний контроль (наприклад: обсяг виробництва, рентабельність, середня заробітна плата та ін.)

3. Об'єднання наявних підприємств в асоціацію або корпорацію зі створенням нової управлінської структури та наданням їй повноважень щодо централізованого регулювання діяльності кожного учасника.

З а в д а н н я :

1. Проаналізуйте позитивні та негативні сторони запропонованих варіантів або запропонуйте власний та обґрунтуйте, який із варіантів є оптимальним.

2. Відповідно до запропонованого варіанта зазначте організаційні зміни, що мають відбутися на підприємстві.

«Девіз: «Я знаю як краще!»

«Країна» — страхова компанія, яка динамічно розвивається та займається всіма видами страхування в Києві та 16 регіонах України. За останні два роки компанія зросла із колективу в 8 чоловік, які вели справи у двох кімнатах, до 120 чоловік у 14 офісах

та кількох десятках віддалених робочих місць. Менеджмент компанії має типову структуру для невеликих акціонерних товариств. Правління складається із 6 осіб, кожному члену правління підпорядковано кілька управлінь, пов'язаних спільним видом діяльності. Заступник голови правління з продажу курує роботу трьох управлінь, які продають страхові продукти. Заступник із сервісу відповідає за здійснення обслуговування та страхові виплати, заступник із розвитку — за розвиток регіональної мережі. Фінансовий директор компанії, також член правління, відповідає за фінансово-економічний блок питань та розвиток ІТ-технологій.

Голова правління має кілька довірених осіб — членів правління, яким він повністю довіряє вирішення питань у межах делегованих повноважень. Фінансовий директор належить до них.

Згідно з положенням про документообіг усі нормативні, робочі та інші документи мають бути затверджені правлінням. Кожен член правління вивчає надані документи в тій частині, що належить до його повноважень та компетенції. Фінансовий директор вивчає взагалі всі документи в компанії. При цьому він виправляє орфографічні, пунктуаційні та синтаксичні помилки, перефразовує речення, переписує цілі абзаци. З його погляду тільки після його корекції документи мають завершений та ідеальний вигляд і зміст. Після виправлення всіх зауважень виконавець знову надає документи до розгляду всім членам правління. Перед надходженням до фінансового директора документи мають обов'язково пройти юридичне управління і заступників із розвитку та із продажу. Після повторного читання та візування фінансовий директор знову робить кілька зауважень (нових) та повертає документи виконавцю. Деякі з них у такий спосіб проходять 3—4 кола редагування.

Проблеми, що відчувуються співробітниками і клієнтами є зрозумілими, але не підлягають розв'язанню — дуже повільний документообіг, несвоєчасні рішення, небажання спеціалістів створювати нові нормативні документи (програми страхування, договори, інструкції тощо) через проблеми з їх прийняттям та затвердженням.

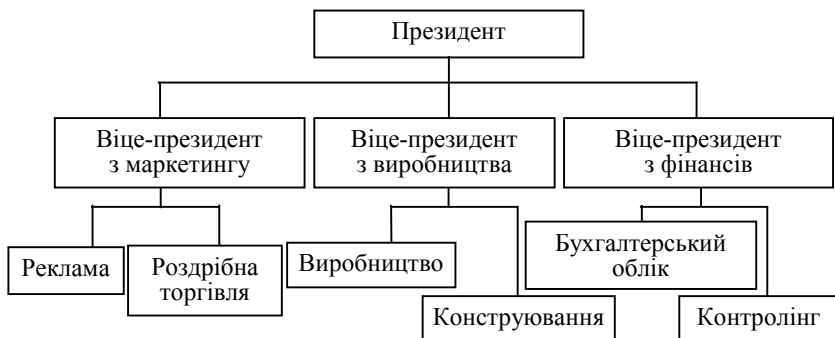
ЗАПИТАННЯ:

1. Чи потрібна участь фінансового директора у вивченні абсолютно всіх документів компанії?
2. Які проблеми існують в компанії з точки зору організаційної діяльності?
3. Запропонуйте шляхи розв'язання проблем, що склалися?

«Новий напрям»

«Фан-фор-ол» (ФФО) — велика фірма з виготовлення іграшок та ігор. З моменту існування компанія спеціалізувалася на дитячих іграшках, проте коли наприкінці 70-х років набули поширення ігри для дорослих, «ФФО» відгукнулася на запит ринку.

Незабаром «ФФО» вирішила розпочати виготовлення дорогого інвентарю для тритрек. Компанія не мала сумнівів, що незважаючи на спад в економіці, попит на цю гру буде достатнім, щоб забезпечити 25 відсотків рентабельності. Завдяки своєчасній та сильній рекламі на Різдво фірма реалізувала в чотири рази більше комплектів гри, ніж прогнозувала спочатку. Через рік у зв'язку зі зростанням обсягу продажу керівництво «ФФО» почало обмірковувати реорганізацію. На той час фірма була організована за функціональною ознакою, як це зображено на схемі.



Президент вважав, що краще перейти до продуктової структури. Відділ маркетингу підтримував цю ідею, а виробничий надавав перевагу старій структурі. Фінансисти були готові працювати за будь-якого варіанта ОСУ. Згідно з президентським планом реорганізації передбачалися три продуктові підрозділи: іграшки для хлопчиків, іграшки для дівчаток та ігри для дорослих. Перші два забезпечували 75 відсотків обсягу реалізації, останній, за оцінками експертів, через п'ять років мав збільшити свою частку в обсязі продажу до 50 відсотків.

ЗАПИТАННЯ:

1. У чому полягатимуть переваги продуктової структури управління порівняно з функціональною для «ФФО»?
2. Чи доцільно проводити реорганізацію в компанії? Якщо так, подайте схему вдосконаленої структури.

3. Які рекомендації можна надати президентові для подолання опору змінам у процесі реалізації організаційного проєкту?

«Межі зростання»

Київське підприємство «Хлібозавод» займається випічкою здоби, печива, кондитерських виробів. На цьому сегменті ринку на сьогодні працюють близько 30 фірм: як крупні хлібозаводи, так і невеликі приватні підприємства. Продукція фірми реалізується оптом в інші регіони, в магазини міста і у власний магазин. Організаційну структуру підприємства зображено на схемі.



Приблизно рік тому «Хлібозавод» почав зазнавати труднощі з реалізацією продукції. Продаж через власний магазин виявився не дуже ефективним, оскільки він був маловідомий у місті. За останні чотири місяці стан підприємства сильно погіршився: посилилася конкуренція, подорожчали перевезення, збільшилася затримка оплати за поставлену продукцію, почастишали збої при доставці продукції в магазини, збільшився недобір асортименту.

Як наслідок цих чинників на початок року: не було укладено жодного договору з новим магазином, не було оформлено жодного крупного оптового замовлення, було розірвано кілька договорів з колишніми замовниками.

ЗАВДАННЯ ТА ЗАПИТАННЯ:

1. Визначте точки напруги в роботі підприємства. Вкажіть природні суперечності в роботі підрозділів підприємства.
2. Обґрунтуйте ваші пропозиції щодо оптимізації організаційної структури підприємства «Хлібозавод».
3. Які заходи, на вашу думку, повинні супроводжувати зміни в організаційній структурі «Хлібозаводу»?

«Коли кількість не переходить у якість»

Кожна справа, що розглядають в юридичному департаменті Тендерної палати України проходить через велику кількість етапів та процедур, потребує узгодження з багатьма фахівцями, лише в юридичному департаменті їх 17.

Завдання кожного із співробітників відділу полягає в розгляді та аналізі матеріалів певної процедури закупівлі, що була здійснена або виконується на цей момент замовником торгів. Для детальнішого розуміння ситуації аналогію можна провести з розслідуванням кримінальної чи адміністративної справи.

Розгляд будь-якої справи потребує взаємодії кількох секторів, відділів та проходить через різні етапи. Кожен фахівець має близько 15—20 справ, які потребують постійної уваги та контролю.

По кожній справі призупиняється процедура закупівлі на певний термін, проте з різних причин справа може бути не розглянута і, як результат, термін призупинення процедури закупівлі буде пропущено, що призведе до порушення законодавства у сфері державних закупівель.

Для розгляду справи по суті та надання висновку здійснюється запит на матеріали від замовників торгів. Проте дуже часто такі документи не надходять або надходять невчасно, що призводить до затягування процедури закупівлі. У разі невчасного надходження документів потрібно готувати повторне призупинення процедури закупівлі та повторний запит на документи.

Також, кожна справа потребує розгляду багатьох процедурних питань, що займають багато часу. Якщо виникає одна з перелічених ситуацій, фахівець, що її розглядає, переключається на іншу справу, у разі застрягання і цієї справи він переключається на наступну і т. д. Одночасно на контролі у спеціаліста знаходиться близько 15—20 справ на різних етапах їх розгляду та надходять нові справи, що потребують вирішення. Отже, фахівець малими порціями вирішує всі справи одночасно, проте для переходу переключення з однієї справи на іншу потрібно витратити досить багато робочого часу, а саме, згадати обставини справи (наново переглянути документи). Одночасно потрібно відволікатися для перевірки строків зупинення процедури, готувати повторні припинення процедури закупівлі та запити на документи, надавати інформацію про справи керівництву і т.д.

Керівництво департаментом здійснює молода, амбіційна молода людина. До її повноважень належить загальне керівництво відділом, перевірка висновків співробітників, співпраця з органами влади, скаржниками, замовниками та ін.

В департаменті склалася ситуація, коли спеціалісти не встигали розглядати справи, пропускали терміни розгляду, а керівник департаменту не володів інформацією про загальний стан роботи в департаменті.

У зв'язку з великою кількістю справ, що надходять до департаменту, протягом січня-лютого цього року кількість співробітників департаменту було збільшено в кілька разів, що склало близько 40 осіб.

Проте збільшення кількості співробітників не сприяло розв'язанню основної проблеми департаменту, обсяг роботи не зменшився, а навпаки збільшився. Досвідчені співробітники стали приділяти менше уваги роботі, оскільки основний час повинні приділяти навчанню нових працівників та перевірці їх роботи. Робота департаменту погіршувалась з кожним днем, що спричинило незадовільну оцінку з боку керівництва організації.

ЗАПИТАННЯ:

Що необхідно змінити в діяльності департаменту для підвищення ефективності його роботи?

Як забезпечити контроль за виконанням поточних справ?

Чому збільшення кількості працівників департаменту не привело до підвищення якості їхньої роботи?

Тест «Який тип організації вам потрібен»

Визначте ваше ставлення до кожного із запропонованих висловлювань, використовуючи такі оцінки: «ПЗ» — повністю згоден, «З» — згоден, «Н» — невпевнений, «НЗ» — незгоден, «АНЗ» — абсолютно незгоден.

№	Твердження	ПЗ	З	Н	НЗ	АНЗ
1	Мені подобається працювати в команді і сприймати виконану мною роботу як власний внесок у роботу всього колективу					
2	Не варто йти на компроміси, беручи до уваги чийсь особисті інтереси, якщо мова йде про цілі всього відділу					
3	Мені подобається почуття емоційного підйому, злету, яке я відчуваю, йдучи на ризик					
4	Якщо співробітник не досягнув поставленої мети, то немає значення, скільки зусиль він витратив на виконання цієї роботи					
5	Мені подобається, коли все навколо стабільне і передбачуване					
6	Мені подобається працювати з менеджерами, які завжди розумно пояснюють свої дії і рішення					
7	Мені подобається робота, на якій на співробітників не чиниться значний тиск і вони самотужки формують свої стосунки переважно на неформальній основі					

Використовуючи ключ, підрахуйте бали.

Номер твердження	Оцінки				
	ПЗ	З	Н	НЗ	АНЗ
1	+2	+1	0	-1	-2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Загалом сума балів коливається між -14 та $+14$. Оцініть свій результат.

Чим більшу суму балів ви набрали, тим комфортніше ви будете себе почувати в організації з формальною, механістичною, орієнтованою на жорстку структуризацію персоналу культурою. Це характерно для великих корпорацій і державних підприємств.

Від'ємна сума балів (зі знаком « $-$ ») вказує на вашу схильність до роботи в організації з неформальною культурою, гнучкій, інноваційній по своїй суті. Зразком можуть слугувати рекламні компанії, креативні агентства, компанії, що функціонують у сфері високих технологій, а також малі підприємства.

§ 3.6. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

«Процент винагороди»

За конкурсом на виробниче підприємство був прийнятий колишній випускник технічного ВНЗ Володимир — фахівець по комп'ютерній техніці, який працював раніше у НДІ. Володимир був єдиним та улюбленим сином у сім'ї, відмінник навчання, інтелігентний та вихований юнак, не одружений. Він з ентузіазмом взявся за доручену йому роботу зі створення бази даних щодо збуту продукції. Через рік робота була закінчена, і він отримав пристойну премію, за яку він купив собі персональний комп'ютер. Він добре виявив себе на виставці, де демонструвалась продукція підприємства, у нього з'явився талант не тільки програміста, а й комерсанта. Володимир з таким великим ентузіазмом рекламував продукцію підприємства, що від покупців не було відбою. Йому почали доручати проведення виставок, і приблизно через рік директор підприємства вирішив призначити Володимира керівником комерційного відділу. Відділ займався постачанням та збутом продукції. У контракті з Володимиром було зазначено, що поряд з гарантованою заробітною платою він буде отримувати винагороду у розмірі 5 % від чистого прибутку, отриманого від продажу продукції підприємства. Винагорода директора, як недовзі довідався Володимир, складала 10 % від доходу. Тільки за рік

роботи Володимира обсяг продажу зріс на 25 %, хоча до нього було затоварювання.

До Володимира добре ставились у колективі, особливо жінки: він не випивав, не палив, дуже ввічливо поводив себе із жінками, за що вони прозвали його «пай-хлопчик». Тепер він мав п'ять підлеглих, володів великою комерційною інформацією: знав обсяги продажу, собівартість випуску, валовий та чистий доходи, давав розпорядження щодо розподілу винагород між співробітниками. Його доходи стали значно більшими, ніж коли він працював звичайним програмістом. У нього проявилась нова якість — любов до грошей. Гроші він витрачав переважно на себе: модний одяг, відпочинок за кордоном.

Одного разу Володимир прийшов до директора з низкою цінних пропозицій щодо розвитку комерційної діяльності та у кінці розмови сказав про те, що основні доходи підприємства ідуть через його відділ, а його винагорода становить лише 5 %. Враховуючи цінність ідей Володимира, директор запропонував збільшити його долю до 7 %. «А чому не до 10 %, — здивувався Володимир, — адже основний вклад у комерцію роблю я?». Директор пояснив, що на винагороду йде 40 % від чистого доходу, а на збут працюють виробничі дільниці, комерційний відділ, транспортний цех, бухгалтерія. Володимир пішов невдоволений...

Через деякий час про розмову стало відомо усьому підприємству, і думки колективу розділились. Співробітники комерційного відділу були на боці Володимира, який таїв образу на директора. Однак він працював як і раніше добре, упровадив комп'ютерну систему контролю збуту, і збут зріс на 15 %. Тим часом економічна ситуація у країні зазнала змін: зросли неплатежі, йшло затоварювання складів продукцією, зросли перебої у поставках комплектуючих, почали широко використовуватись бартерні угоди. У структурі доходів збільшились платні послуги населенню та скоротились доходи від збуту продукції. Після однієї з «оперативок» у директора відділ Володимира був розкритикований за зниження обсягів збуту продукції. Володимир попросив директора про особисту зустріч та сказав, що він готовий поліпшити роботу, і якщо його винагорода буде складати 10 % від чистого прибутку, як у директора, він запропонує свої нові ідеї. Директор відмовив, і тоді Володимир віддав йому заздалегідь написану заяву про звільнення за власним бажанням.

...Наступні три роки Володимир працював у страховій компанії агентом та у пенсійному фонді начальником бюро з цінних паперів.

ЗАПИТАННЯ:

Який рівень потреб прагнув задовольнити Володимир?
Чи правильно діяв директор стосовно свого підлеглого?
Які рекомендації ви б дали для усунення конфлікту?

«Новий керівник»

Керівник компанії покладає великі надії на нового молодого керівника — Геннадія, який три місяці тому прийшов у відділ збуту. Планові показники, визначені на наступний рік, свідчать про те, що доведеться добре попрацювати всією командою, щоб їх досягти. Однак інформація, що надходить з відділу, підтверджує, що стосунки в нового начальника складаються не дуже успішно.

У Геннадія істотні проблеми пов'язані з управлінням людьми. Члени групи, якою він керує, висловлюють різного роду невдоволення. Сам Геннадій ініціативний, завзятий, впевнений у собі. Він уміло справляється зі справами і не може зрозуміти, чому інші люди такі консервативні і повільні в роботі.

Олександр, одному з підлеглих Геннадія, п'ятдесят років. Він ніколи не міняв місце роботи. Олександр був дуже стривожений деспотичними, а іноді й дуже ризикованими рішеннями нового начальника. Йому більше подобався стиль управління попереднього керівника. У кращі часи все було зрозуміло і відомо заздалегідь. Олександр міг на тривалий проміжок часу спланувати кожен свій крок і не поспішаючи виконати нечисленні завдання.

Наталія, ще одна підпорядкована Геннадія, дуже розчарована. У неї багато ідей щодо вдосконалення роботи підрозділу, але в Геннадія ніколи не буває часу, щоб вислухати її. Наталія проявляє активність, але не знаходить підтримки. У результаті вона відчуває себе скривдженою.

Третій підлеглий Геннадія, Сергій, переживає через те, що начальник завжди поспішає і абсолютно його не помічає. Геннадій ніколи не цікавиться справами Сергія, не допомагає йому подолати занепокоєння щодо того, чи як слід він виконує свою роботу.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яких помилок припустився Геннадій у спілкуванні із своїми підлеглими?
2. Якими мають бути перші кроки керівника на новій посаді?

3. Як необхідно ставити перед підлеглими завдання, як мотивувати кожного з них?
4. Запропонуйте план дій, спрямований на виправлення ситуації.

«Нова орбіта»

Приватне підприємство «Нова орбіта» займається дистрибуцією жувальної гумки компанії WrigleyY на території Києва та київської області. Персонал підприємства складається з дев'яти осіб: директор, головний бухгалтер, два оператори ПК, комірник, два помічники комірника, кур'єр, касир. Підприємство тісно співпрацює з торговими агентами (оформленими як приватні підприємці), які мають чітко окреслені райони, де вони розміщують жувальну гумку в торговельних закладах.

Схема роботи така: торговий агент проїжджаючи по району збирає замовлення на жувальну гумку в торгових точках. Потім він іде до офісу, де оператори оформлюють витратні накладні на отримання відповідного товару. З накладними агент їде на склад, де отримує товар, який завозиться в торгову точку. Протягом двох тижнів він має повернути «Новій орбіті» гроші за цей товар. Якщо торговий агент не може завезти товар у торгову точку, це доручається зробити одному з трьох водіїв, оформлених як приватні підприємці.

Директор підприємства добирав персонал серед своїх родичів і знайомих. Це підвищувало надійність діяльності підприємства, бо він знав, що його співробітники його не підведуть. Якщо траплялися помилки в роботі (неправильно оформлена витратна накладна, нестачі на складі), то після відповідних роз'яснень, вони виправлялися за рахунок фірми. Протягом двох попередніх років ніякої плінності кадрів не було.

Нещодавно власники підприємства вирішили розширити діяльність на регіони (відкрити філіали у м. Рівному та Чернігові). Для цього було запропоновано змінити організаційно-правову форму (з приватного підприємства на товариство з обмеженою відповідальністю), також було призначено виконавчим директором підприємства іншу особу. Колишньому директору запропонували посаду адміністративного директора.

Новий директор вирішив провадити досить жорстку політику по боротьбі з помилками. Усі помилки каралися штрафами, також робітники мали відшкодовувати вартість втраченого майна (передусім це стосувалося працівників складу).

Обсяги роботи протягом року зросли майже у три рази (за рахунок підписання договорів з мережами супермаркетів «Сільпо, «Велика кишеня»), але це ніяк не позначилося на заробітній платі. Навіть навпаки, новий директор усюди шукав шляхи економії коштів. Він звільнив одного водія, іншого перевів на триденний графік роботи. Він не хотів й чути про найм четвертого робітника на склад, а проблему з великою кількістю роботи на складі він запропонував розв'язати досить дивно: комірник та його підлеглі мали приїжджати на роботу на 6.45 та ще до початку робочого дня (який починався о 8.30) збирати усі замовлення. Від торгових агентів почали вимагати заповнення маршрутних листів, у яких зазначалося, які торгові точки він відвідав протягом дня, скільки на це витратив часу. Це робилося для того, щоб викоринити непродуктивні втрати робочого часу, але насправді саме заповнення маршрутних листів забирало в торгових агентів 1,5—2 години робочого часу.

Через кілька місяців роботи адміністративний директор вирішив звільнитися. Директор підприємства зрадів цій обставині, тому що він тепер ставав єдиновладним керівником на підприємстві, а на посаду адміністративного директора він планував поставити свою людину. Але події набули несподіваного повороту. Протягом місяця заяви про звільнення написали усі працівники підприємства. Діяльність підприємства була паралізована, тому що формально директор не міг їм відмовити у звільненні, а за 15 днів, які давалися на те, щоб звільнити працівника, неможливо було знайти та підготувати працівників на всі звільнені вакансії.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які помилки у сфері управління людськими ресурсами були допущені новим директором?
2. Що в цій ситуації має зробити новий директор, щоб підприємство продовжувало свою роботу?
3. З погляду відомих вам теорій мотивації поясніть зміни, що відбулися на підприємстві.
4. Запропонуйте ваш варіант виходу із кризового становища.

«Демотивуючі бонуси»

Катерина працює в українській філії відомої французької фармацевтичної компанії менеджером з продажу лікарського препарату «Дулокс» і відповідає за його просування і продаж на українському

ринку. Крім того, вона є керівником команди з семи медичних представників, які працюють у різних регіонах України.

На початку року кожен співробітник компанії складає індивідуальний план своєї роботи на рік із зазначенням цільових показників, і ці плани затверджують їхні керівники. У середині року співробітники проходять проміжне оцінювання за результатами півріччя і коригують план до кінця року. В кінці року здійснюється підсумкове оцінювання результатів роботи. Залежно від підсумкової оцінки, яка може бути «відмінно», «добре» чи «задовільно», співробітники отримують премії та підвищення заробітної плати на наступний рік.

Основна мета на рік для Катерини була визначена як виконання плану продажу лікарського препарату «Дулокс». Катерина добре попрацювала зі своєю командою, і план продажу був виконаний на 100 %. Тому Катерина розраховувала на найвищу оцінку, премію і значне підвищення заробітної плати на наступний рік. Однак, під час підсумкового обговорення з керівником результатів року з'ясувалося, що був виконаний план продажу лікарського препарату на склад дистриб'ютора, а при затвердженні плану на рік мався на увазі продаж препарату зі складу дистриб'ютора в аптеки та іншим дистриб'юторам. Тому керівник поставив оцінку «добре», а Катерина, виявивши своє невдоволення, залишилася повністю демотивованою.

Катерина звернулася до відділу управління персоналом, де їй було роз'яснено, що існують чіткі критерії оцінювання співробітників компанії. Оцінка «відмінно» виставляється тому працівнику, який перевиконав план на 10 % і вище або показав інші надвисокі результати. Оскільки план не був перевиконаний, то керівник об'єктивно поставив Катерині оцінку, на яку вона заслуговує. Однак, незважаючи на розмову з працівником відділу управління персоналом, Катерина залишилася незадоволеною.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які помилки були допущені керівником Катерини?
2. Що потрібно зробити керівництву цієї компанії з метою повторення описаної ситуації?

«Благородні наміри»

Підприємство «Комп'ютерні технології» розробляє програмне забезпечення. На початку 2006 року підприємство отримало солідного клієнта — шведську компанію «Нью Вінд», яка розроб-

ляє комплексний проект щодо системи вентиляції у великих компаніях металургійної галузі.

Завдання «Комп'ютерних технологій» полягає в розробленні всього програмного забезпечення для вказаного проекту фірми-замовника. Для такого масштабного замовника на підприємстві було створено окремий відділ, куди терміново було залучено нових та висококваліфікованих працівників. Одним з таких працівників був Сергій Розумний — досвідчений програміст, енергійна та амбіційна молода людина, з майже 12-річним досвідом за фахом.

Він належав до категорії кваліфікованих програмістів, що завжди мають власний погляд на розв'язання виробничих проблем і не погоджуються з тим, коли їх примушують виконувати рішення, які не збігаються з їх власними баченнями. Такі працівники мають свою, дещо унікальну, відокремлену від типових, мотивацію. І сама заробітна плата не є головним чинником для вибору ними місця роботи. Головною мотивацією для цих людей є отримання морального задоволення від тієї роботи, яку вони виконують. Сергій отримував задоволення від самого процесу створення програмного продукту, який за його думкою є «правильним» та відповідає канонам «якісного» програмування.

Завдання менеджера в подібних проектах — слідкувати за дотриманням корпоративних стандартів замовника, при цьому максимально ефективно використовувати цінного фахівця Розумного та забезпечити його мотивацію.

Для перевірки рівня кваліфікації підприємства «Комп'ютерні технології», компанія «Нью Вінд» замовляє першу версію програмного продукту. Програмний продукт був виконаний за кілька місяців, вчасно та в повному обсязі, але абсолютно не відповідав стандартам замовника. Протягом усього строку виконання проекту менеджер підприємства-підрядника Андрій Негнучкий намагався переконати Сергія дотримуватись тих чи інших зауважень з боку замовника, що періодично призводило до конфліктів. Але Розумний намагався виконувати роботу на власний розсуд.

Аналіз тестового проекту замовником виявив низку технічних зауважень. Андрій не знайшов кращого виправдовування щодо недотримання стандартів, ніж послатися на програміста Сергія Розумного. Під час вимушеної бесіди Сергія з представниками підприємства-замовника його амбіційна позиція тільки підтвердилася. Це призвело до вимоги замовника щодо його вилучення з команди проекту. Після бесіди Сергія з директором компанії «Нью Вінд» він не тільки залишив цей проект, а й взагалі звільнився з компанії за власним бажанням.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які дії менеджера Андрія Негнучкого можна вважати неправильними? Чому?
2. Як можна було б не допустити звільнення працівника? Чи доцільно утримувати в компанії кваліфікованих фахівців, подібних Сергію?
3. Як компанія-замовник повинна контролювати дотримання власних інтересів?

«Фінансовий відділ без фінансів»

Світлана Іванівна працює на підприємстві «Альфа» вже сім років. Її кар'єра починалася з посади секретаря, потім були посади офіс-менеджера, економіста, головного економіста. Останні півтора року вона — фінансовий директор підприємства. У спадок при отриманні посади перейшли підлеглі в кількості близько 50 осіб (економісти та бухгалтери), а в прямому підпорядкуванні — головний бухгалтер і три старші економісти.

На фірмі склалися хронічно важкі умови праці для працівників фінансового департаменту і для самого фінансового директора: ненормований робочий день, часто відсутність вихідних; постійно збільшується навантаження на кожного працівника у зв'язку з розвитком нових напрямків, збільшенням обсягів продажу, реєстрацією нових юридичних осіб.

Крім надзвичайного перевантаження персоналу, ця ситуація має й інші негативні наслідки:

- виконання багатьох важливих завдань має авральний характер, а наслідки помилок у їх виконанні можуть наносити серйозний матеріальний збиток фірмі;
- підбір персоналу для підрозділу дуже проблематичний, тому що на затверджені штатним розкладом ставки з таким великим обсягом роботи важко знайти співробітників необхідної кваліфікації;
- неадекватна оплата праці персоналу спричиняє погіршення мікроклімату в колективі і низьку мотивацію працівників.

Оплата праці співробітників підрозділу — фіксована ставка, яка не залежить від обсягу роботи та прибутку фірми. У той же час вони знають, що премії за зростаючі обсяги реалізації і просування нових напрямів отримують менеджери з продажу. Працівники фінансового департаменту незацікавлені в розвитку фірми, бо вважають, що чим більші обсяги продажу і кількість нових напрямів розвитку, тим ще більше буде їхнє навантаження.

ЗАПИТАННЯ:

1. Як організувати ефективну роботу фінансового відділу?
2. Що необхідно для створення сприятливих умов роботи?
3. Які заходи дозволять посилити мотивацію персоналу?

«Хто достойний?»

У науково-дослідному інституті керівник одного з відділів раптово звільняється у зв'язку з сімейними обставинами і переїздить в інше місто для проживання.

Перед директором інституту постало завдання призначити на цю посаду особу, яка б відповідала усім вимогам. Оскільки попередній керівник відділу жодних пропозицій щодо свого наступника не надав, був оголошений конкурс на заміщення цієї вакансії.

Бажання обійняти посаду керівника відділу виявили дві особи.

Іван Петрович — заступник керівника відділу, який має дванадцятилітній досвід роботи в цьому науково-дослідному інституті, останні вісім з яких він провів на посаді заступника відділу. Петренко був «правою рукою» керівника відділу, тому досконало знає більшість адміністративних завдань, які потрібно вирішувати і додатково його не треба вводити в курс справ. Він був присутнім майже на всіх переговорах, які стосуються цього відділу і тому знайомий з усіма замовниками інституту. Іван Петрович знає дві іноземні мови: англійську та німецьку на рівні, достатньому для ведення як ділової переписки так і усних переговорів. Він є авторитетною особою у відділі.

Денис Олександрович, провідний науковець цього відділу, доктор наук, професор, займає посаду старшого наукового співробітника. Ім'я Дениса Олександровича відоме у світі, його статті видаються кількома мовами у провідних наукових виданнях світу. Найвагоміші досягнення інституту пов'язані з ім'ям Василенка. Більшість контрактів цього відділу інституту пов'язані з його розробками. Він присвятив інституту вісімнадцять років свого життя, прийшов працювати над кандидатською роботою і залишився. Знає наукову англійську мову, що є характерним для людей з такою професією. Відома і шанована людина не тільки в інституті, а й далеко за його межами. Але Денис Олександрович не має досвіду роботи керівником та адміністративних навичок.

Позиції кандидатів є приблизно однаковими: «я заслужив це місце і воно має бути моїм».

У відділі з'явилися прихильники обох кандидатів, що призвело до ворожості між працівниками відділу.

Перед директором інституту постало важке питання: «Яке рішення слід прийняти, щоб не образити жодного з кандидатів?» Разом з тим обидва претенденти є дуже цінними співробітниками і звільнення одного з них означає величезну втрату для інституту.

Рішення директора інституту було таким: «Ситуація, що склалася, є досить неоднозначною і мені здається неможливим вирішити її не утиснувши інтереси однієї зі сторін. Єдиним правильним, на мій погляд рішенням буде запросити ззовні експерта, який спеціалізується на розв'язанні конфліктів. Я погоджусь з будь-яким рішенням, яке він запропонує».

ЗАПИТАННЯ:

1. Які існують варіанти розв'язання проблеми і яке б рішення ви прийняли, будучи на місці директора інституту?
2. Як ви думаєте, який вихід із ситуації запропонував зовнішній фахівець?
3. Чи правильне рішення, на ваш погляд, прийняв директор інституту? Що він продемонстрував цим рішенням?

«Новий офіс»

Стародавній будинок у центрі Києва, п'ять хвилин пішки до комплексу «Софія Київська» і три хвилини до метро, великі просторі кімнати, поруч стоянка для автомобілів. Туристична компанія «Золоті піски» знімала там приміщення для головного офісу вже протягом семи років, плинності кадрів у колективі не було.

Але прийшла криза, і офіс став компанії не по кишені. Розмови про необхідність зміни приміщення почалися ще влітку, але співробітники поступово до них звикли й всерйоз не сприймали.

За тиждень до Нового року генеральний директор зібрав колектив і об'явив про переїзд у новий офіс на лівому березі міста, сучасний бізнес-центр з усіма зручностями. Резюмував: «У новий офіс — у Новому році».

Співробітникам новини не сподобалися: усі п'ятнадцять ключових співробітників головного офісу до кінця тижня поклали генеральному директорові на стіл заяви про звільнення. Пояснення було однаковим: «Їздити на лівий берег на роботу ми не готові. Це далеко й не зручно. Порахуйте, скільки часу в нас буде йти на дорогу?!»

ЗАПИТАННЯ:

1. У чому причина такої поведінки співробітників? Наскільки типовою можна вважати ситуацію, яка описана в цьому завданні?
2. Чи можна було запобігти такому результату?
3. Який вихід ви можете запропонувати із ситуації, що склалась?

Тест «Оцініть вашу мотивацію»¹

Вкажіть, наскільки важливий для вас кожен з мотивів, зазначених у таблиці. Ви можете застосовувати їх до своєї колишньої роботи чи роботи, що виконуєте зараз. По кожному мотиву обведіть один з балів: від 1 (зовсім неважливо) до 7 (дуже важливо).

1. Почуття самоповаги від виконання роботи	1	2	3	4	5	6	7
2. Можливість особистого зростання і розвитку на цій роботі	1	2	3	4	5	6	7
3. Престижність роботи усередині компанії (тобто повага з боку інших працівників компанії)	1	2	3	4	5	6	7
4. Можливість мислити і діяти незалежно	1	2	3	4	5	6	7
5. Почуття безпеки на робочому місці	1	2	3	4	5	6	7
6. Почуття самореалізації на роботі (тобто відчуття, що ти можеш використовувати свої власні здібності, реалізувати свій потенціал)	1	2	3	4	5	6	7
7. Престижність роботи за межами компанії (тобто повага з боку інших людей, що не працюють у компанії)	1	2	3	4	5	6	7
8. Почуття, що зусилля на цій роботі того коштують	1	2	3	4	5	6	7
9. Можливість допомагати іншим	1	2	3	4	5	6	7
10. Можливість брати участь у встановленні цілей	1	2	3	4	5	6	7
11. Можливість брати участь у розробленні методів і процедур роботи	1	2	3	4	5	6	7
12. Влада, що дає робота	1	2	3	4	5	6	7
13. Можливість зав'язати тісну дружбу на роботі	1	2	3	4	5	6	7

¹ Lyman W. Porter, Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes, New York: American Foundation of Management Research.

Підрахуйте результати:

Оцінка мотиву 5 =	Розділіть на 1 =	<i>безпека</i>
Сума оцінок мотивів 9, 13 =	Розділіть на 2 =	<i>командний дух</i>
Сума оцінок мотивів 1, 3, 7 =	Розділіть на 3 =	<i>самоповага</i>
Сума оцінок мотивів 4, 10, 11, 12 =	Розділіть на 4 =	<i>автономія</i>
Сума оцінок мотивів 2, 6, 8 =	Розділіть на 5 =	<i>самоактуалізація</i>

Тест «Мотивація за А. Маслоу»

Вам пропонується 15 тверджень. Необхідно провести їх попарне порівняння:

- спочатку перше твердження порівняйте з другим, потім з третім, четвертим..., п'ятнадцятим;
- потім друге з третім, четвертим,...., п'ятнадцятим;
- і так далі до кінця.

Я хочу:

- 1) домогтися визнання і поваги;
- 2) мати теплі взаємини з людьми;
- 3) забезпечити собі майбутнє;
- 4) заробляти на життя;
- 5) мати хороших співрозмовників;
- 6) зміцнити своє становище;
- 7) розвивати свої сили і здібності;
- 8) забезпечити собі матеріальний комфорт;
- 9) підвищувати рівень майстерності та компетентності;
- 10) уникати неприємностей;
- 11) прагнути до нового і незвіданого;
- 12) забезпечити собі впливове становище;
- 13) купувати гарні речі;
- 14) займатися справою, що вимагає повної віддачі;
- 15) бути зрозумілим іншими.

Номер того твердження з аналізованої пари, якому ви надасте перевагу, вносьте у вертикальну колонку під тим номером, з яким порівнюєте інші твердження.

Наприклад: зіставляєте перше твердження з другим і віддасте перевагу другому, отже, вписуєте цифру «2» в першій колонці і так до тих пір, поки не заповните всі клітини першої колонки, потім переходьте до аналогічної роботи з другою, третьою,... колонкою.

[illegible]

Коли заповните у такий спосіб всі клітинки, підрахуйте, скільки разів у всій таблиці зустрічається кожне твердження, і суму кожного з них внесіть у клітинку, виділену жирним шрифтом. Тобто, необхідно підрахувати, скільки разів ви віддали перевагу першому твердженню по всій таблиці, і це число внести в найнижчу, виділену жирним шрифтом, клітинку в першому стовпчику, і аналогічно вчинити з іншими твердженнями.

Після виконання цієї процедури підрахуйте суму балів у відповідних стовпчиках, по кожній з п'яти шкал:

І шкала — задоволеність матеріальним становищем — 4, 8, 13;

II шкала — потреба в безпеці (задоволеність стабільністю) — 3, 6, 10;

III шкала— задоволеність міжособистістними зв'язками — 2, 5, 15;

IV шкала — задоволеність потреби в повазі — 1, 9, 12;

V шкала — задоволеність потреби в самореалізації — 7, 11, 14.

Останньою процедурою буде побудова власного профілю задоволеності по всіх шкалах.

Зона задоволеності	Рівні потреб за ієрархією А. Маслоу				
	I	II	III	IV	V
Повне задоволення 27—39					
Часткове задоволення 14—26					
Повна незадоволеність 0—13					

Таблиця розділена на три зони:

- зона 1 — зона повної незадоволеності від 0 до 13 балів;
- зона 2 — зона часткової задоволеності від 14 до 26 балів;
- зона 3 — цілковитої задоволеності від 27 до 39 балів.

3.7. ЛІДЕРСТВО ТА СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

«Добрими намірами...»

Юрій Великий — директор з продажу великого видавничого дому. Йому підпорядковується чотири департаменти та близько 1400 працівників. Він відповідає за таке коло питань: організація оптового продажу видань та їх передплати; організація служби експедирування видань та комерційної служби; налагодження і контроль роботи 29 філій.

Дирекція має позитивну репутацію в очах керівництва. Доведені плани перевиконуються, постійно впроваджуються нові ідеї, відкриваються нові напрями розвитку. Юрій має чотирьох заступників — людей досвідчених у своїй справі. На певному етапі роботи один із заступників — Володимир — вирішив, що вже «переріс» свою посаду, почавши розв'язувати окремі питання стосовно роботи свого департаменту та дирекції з продажу в цілому безпосередньо з вищим керівництвом. У стосунках із Юрієм він і надалі продовжував демонструвати повагу, дружнє ставлення, декларувати командний підхід у вирішенні поставлених перед дирекцією завдань.

Стиль керівництва і взаємостосунки із заступниками у Юрія були доволі відкритими — підтримувалися і обговорювалися пропозиції, ініціювались діалоги та зворотний зв'язок для прояснення ситуацій. Як не парадоксально, але найбільшу кількість запитань ставив саме цей заступник, майже вимагаючи підказок і прояснень ситуацій.

Останнім часом керівництво видавничого дому все частіше стало згадувати прізвище цього заступника як умілого і досвідченого фахівця який робить великий вклад у розвиток бізнесу. Підлеглі Юрія не могли зрозуміти причин такої уваги з боку керівництва до одного із заступників. Проаналізувавши ситуацію, Юрій вирішив, що за його спиною ведеться подвійна гра його заступником. Він зустрівся зі своїм заступником, поговорив про недопустимість такої поведінки і в котрий раз почув, що все це вигадки і ніякого відношення до цього не має.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чи варто Юрію змінити свій стиль керівництва стосовно заступника? Як саме?
2. Чи вирішить ситуацію проведення ще однієї бесіди з заступником і спроба роз'яснити йому неприпустимість таких дій і вчинків?
3. Чи вплине зміна стилю керівництва на трьох інших заступників?

«Перетворити ворога на друга»

В листопаді 2009 року Ірина змінила місце роботи. Її нова посада — керівник напряму «Взуття та одяг» у компанії з продажу спорттоварів. До її обов'язків належать розміщення замовлень на наступні сезони, супровід, контроль за виконанням та встановлення фінансових цілей із просунення на українському ринку 30 відомих торгових марок спортивного напряму.

Коли Ірина обійняла нову посаду, до її підлеглих потрапила співробітниця, яка в цій компанії вже пропрацювала чотири роки. Вона добре розуміється в бізнес-процесах. Крім того, вона дуже розраховувала обійняти цю посаду. Тому можна уявити, як ця дівчина, особливо на перших порах, намагалася «допомогти» Ірині розібратися в тому, що і як функціонує в компанії.

Минув випробувальний термін, і Ірину затвердили на посаді. Вона вже розуміє що до чого в компанії і як треба організувати роботу, але ще іноді виникають питання, щодо яких компетентну пораду може дати лише людина з великим досвідом роботи в цій компанії. Тому для прийняття рішень з таких завдань Ірині необхідна допомога цієї підлеглої, як фахівця.

ЗАПИТАННЯ:

1. Який стиль керівництва треба обрати Ірині стосовно підлеглої?
2. Які методи покращання мотиваційного клімату слід застосовувати?

«Термінова відпустка»

На складі товарних запасів підприємства щорічно з 2 січня проводиться інвентаризація. Оскільки кількість найменувань на складі становить близько 10 000, провести її силами тільки співробітників складу протягом трьох днів неможливо, тому до цієї

роботи залучають всіх співробітників (як правило вони працюють позмінно) підрозділів, які, разом із працівниками складу, безпосередньо працюють з цими товарними запасами (ТЗ). На момент проведення інвентаризації будь-який рух ТЗ припиняється, що автоматично припиняє основне виробництво фірми та надання послуг. Зрозуміло, що керівництво фірми, яка працює щоденно протягом року (крім офіційних свят), намагається якомога швидше провести інвентаризацію, залучаючи оптимальну кількість кваліфікованих працівників. Виходячи з цього і був встановлений термін проведення інвентаризації — 3 дні, і дата проведення — 2 січня. Протягом цих днів у фірми мінімум клієнтів і потреби в ТЗ мінімальні. Такий час проведення вступає в певну суперечність із інтересами більшості працівників, оскільки люди бажають провести ці післяноворічні дні відпочиваючи.

Перед проведенням чергової інвентаризації один із фахівців відділу планування — Ігор заявив керівникові про своє бажання піти в короткотермінову відпустку під час її проведення. Ігор не є співробітником складу і проведення інвентаризації в його посадових обов'язках чітко не вказано. Спеціаліст має право на чергову відпустку. Є досвід успішного і вчасного проведення інвентаризації без двох працівників підрозділу. Проблема полягає в тому, що двох інших співробітників цього підрозділу керівник вже відпустив у подібні короткотермінові відпустки. У попередні роки такі ситуації не виникали, що якоюсь мірою можна було пояснити згуртованістю колективу та розумінням необхідності участі кожного. Але колектив працівників цього відділу з роками розширювався і стосунки в колективі урізноманітнювалися. Ігор є гарним фахівцем, і керівник високо цінує його роботу, і розуміє, що за невеликого підвищення інтенсивності робіт провести інвентаризацію вчасно без трьох співробітників також буде можливо. Але це може спричинити певне напруження в колективі (підозри у фаворитизмі, незадоволеність діями керівника відділу і керівництва фірми і т.п.), можуть з'явитися подібні заяви і від інших працівників. З другого боку короткотермінові відпустки графіком відпусток не регламентуються, і керівник може відмовити Ігорю (та іншим).

ЗАПИТАННЯ:

1. Як керівник Ігоря повинен відреагувати на подібну заяву підлеглого?
2. Що допоможе уникнути напруження в колективі та розв'язати описану проблему?

3. Який стиль керівництва варто використовувати в подібних ситуаціях?

«Демократія forever»

Олександр, власник і генеральний директор страхової компанії «Резон», за своєю природою є автократом. Він завжди сам визначав завдання для менеджерів відділів і плани продажів для підрозділів. Одного разу він взяв участь у семінарі «Стили керування й лідерства». Тренер, що проводив семінар, розповів про різні стилі керування, але при цьому однозначно й категорично стверджував, що найкращий стиль — демократичний, котрий дозволяє залучити співробітників до процесу прийняття рішень й, відповідно, до процесу їх реалізації. Після повернення до офісу Олександр запросив підлеглих менеджерів і пояснив їм, що тепер він чекає від них ідей із приводу плану продажу на наступний місяць. Строк подання планів — найближчий понеділок. У понеділок Олександр, слухаючи доповіді менеджерів щодо планів продажу, усе хмурнів і хмурнів. Після останнього виступу Олександр сердито накричав на менеджерів, обвинувативши їх у прагненні влаштувати собі легке життя. Він кричав: «Я довірився вам, а ви мене обдурили, запропонувавши плани, реалізувати які нічого не коштує, ви думаєте, що я настільки дурний, щоб схвалити ваші маревні пропозиції... Це була моя помилка — довіряти вам, завтра ж ви одержите реальні плани продажу і повірте, вам доведеться серйозно попрацювати, щоб виконати їх», — додав він.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які помилки були допущені Олександром? Чи є можливою зміна стилю керівництва Олександром?
2. Як будуть поводитися менеджери надалі?
3. Які варіанти розв'язання проблеми ви можете запропонувати?

Тест «Визначення стилю керівництва» (орієнтація на роботу — Р, чи на людей — Л)

Нижче перераховано елементи поведінки керівника і варіанти частоти їх застосування: З — завжди, Ч — часто, І — іноді, Р — рідко, Н — ніколи. Відзначте варіант відповіді, що найбільш відповідає вашому поводженню.

1. Волію діяти як представник групи (З Ч І Р Н).
2. Заохочую понаднормову роботу (З Ч І Р Н).
3. Волію давати людям повну волю при виконанні роботи (З Ч І Р Н).
4. Заохочую використання стандартних процедур (З Ч І Р Н).
5. Дозволю співробітникам діяти за їхнім розсудом (З Ч І Р Н).
6. Заохочую переможців (З Ч І Р Н).
7. Волію говорити від імені групи (З Ч І Р Н).
8. Волію стимулювати людей докладати додаткових зусиль (З Ч І Р Н).
9. Волію перевіряти свої ідеї в групі (З Ч І Р Н).
10. Дозволю співробітникам робити роботу так, як вони вважають потрібним (З Ч І Р Н).
11. Готовий напружено працювати, щоб одержати підвищення в посаді (З Ч І Р Н).
12. Терпляче сприймаю відстрочки і коливання (З Ч І Р Н).
13. У присутності сторонніх волію говорити від імені групи (З Ч І Р Н).
14. Волію працювати в прискореному темпі (З Ч І Р Н).
15. Волію давати співробітникам волю дій (З Ч І Р Н).
16. Волію улагоджувати виниклі в колективі конфлікти (З Ч І Р Н).
17. Вникаю в усі деталі (З Ч І Р Н).
18. Волію представляти групу на загальних зборах (З Ч І Р Н).
19. Неохоче надаю співробітникам волю дій (З Ч І Р Н).
20. Волію вирішувати сам, що і як повинно бути зроблене (З Ч І Р Н).
21. Волію підганяти співробітників, щоб підвищити їх продуктивність (З Ч І Р Н).
22. Можу передати деяким співробітникам свої повноваження (З Ч І Р Н).
23. Звичайно відбувається все, як я передбачав (З Ч І Р Н).
24. Допускаю високий ступінь ініціативи (З Ч І Р Н).
25. Волію ставити співробітникам конкретні завдання (З Ч І Р Н).
26. Готовий до введення змін (З Ч І Р Н).
27. Указую співробітникам на необхідність працювати більше (З Ч І Р Н).
28. Вважаю, що члени групи виберуть правильне рішення (З Ч І Р Н).
29. Волію складати графіки виконання робіт (З Ч І Р Н).
30. Відмовляюся пояснювати свої дії (З Ч І Р Н).
31. Переконаю інших, що мої ідеї — на користь справи (З Ч І Р Н).
32. Дозволю групі працювати в її власному темпі (З Ч І Р Н).

33. Підштовхую групу на досягнення нових, підвищених результатів (З Ч І Р Н).

34. Волю працювати, не радячись із групою (З Ч І Р Н).

35. Указую групі на необхідність дотримання правил і розпоряджень (З Ч І Р Н).

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ:

- обведіть кружком номери 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35;
- напишіть цифру 1 перед номерами, обведеними кружком, якщо ви відзначали букви Р (рідко) і Н (ніколи);
- перед номерами, не обведеними кружком, також поставте цифру 1, якщо ви відзначали букви З (завжди) чи Ч (часто);
- обведіть кружком цифри 1, поставлені вами перед номерами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

Підрахуйте кількість цифр «1», обведених кружком. Отримана сума — ваш показник турботи про людей.

Підрахуйте кількість цифр «1», не обведених кружком. Отримана сума — ваш показник концентрації на роботі.

Тест: «Ролі за Адізесом»¹

Кожне з запропонованих тверджень — а, b, c, d — по кожному з 36 припущень необхідно оцінити за шкалою:

- 1 — це твердження рідко стосується мене;
- 2 — це твердження ніколи стосується мене;
- 3 — це твердження часто стосується мене;
- 4 — це твердження майже завжди стосується мене.

По кожному з припущень цифри повторюватись не можуть.

1 Мої колеги найбільше цінують у мені		
a	мою здатність мотивувати їх до співпраці	
b	мою здатність щодня виконувати роботу	
c	мою здатність здійснювати зміни	
d	мою здатність працювати систематично	
2 Я хочу, щоб мене відзначили за те, що		
a	я багато працюю	
b	я є акуратним	
c	я розумію інших	
d	я є творчою особистістю	

¹За матеріалами семінарів І. Адізеса.

3	Героїв (тих, ким ми захоплюємося) у нашій організації характеризує те, що	
a	вони підтримують високий стандарт якості у всьому, що вони роблять	
b	вони демонструють бажання і здатність працювати більше очікуваного	
c	вони приносять хороші нові ідеї	
d	вони мають здібність розв'язувати конфлікти	
4	Коли я думаю про нову роботу, найважливішим для мене є	
a	нові виклики	
b	стабільність і гарантії зайнятості	
c	вимоги до працівників щодо забезпечення результатів	
d	сприятливий робочий клімат	
5	У щоденній роботі мене як менеджера характеризує те, що	
a	я добре виконую завдання, поставлені переді мною	
b	я добре структурую мій робочий день	
c	я завжди звертаю увагу на нові можливості	
d	я добре слухаю інших	
6	Корпоративна культура в нашій організації може бути найкраще охарактеризована так	
a	ми слідуємо внутрішнім правилам якості	
b	ми співпрацюємо з підрозділами	
c	ми щоденно виконуємо поставлені завдання	
d	ми реагуємо на виклики майбутнього	
7	Найважливіша річ для щоденного функціонування в нашій організації — це	
a	наша командна робота з різними підрозділами	
b	те, що ми знаходимося на передовому фронті нашої професії	
c	те, що ми маємо працюючі правила і системи	
d	те, що ми володіємо знаннями про потреби і побажання наших клієнтів	
8	Я проводжу більшу частину свого часу	
a	створюючи нові проекти і завдання	
b	забезпечуючи втілення прийнятих рішень	
c	забезпечуючи результати в діючих проектах і завданнях	
d	забезпечуючи сприйняття рішень всіма заінтересованими сторонами	

9	Якби я мав трошки вільного часу на роботі, я хотів би	
a	прибрати на столі й упорядкувати документи	
b	виконати поставлені на цей день завдання	
c	розпочати проект розроблення нового продукту чи послуги	
d	походити по інших кабінетах, щоб підтримати контакти зі своїми колегами	
10	Моя робота характеризується	
a	великою кількістю повторюваних завдань	
b	вимогами управляти людьми	
c	великою кількістю часу, проведеного в моніторингу виконання завдань, і наглядом за роботою інших	
d	великою кількістю нових завдань	
11	Мені здається, що мої найближчі колеги думають, що я	
a	приємний у спілкуванні й у роботі	
b	сконцентрований на акуратному виконанні своєї роботи	
c	добре впроваджую зміни	
d	добре приймаю швидкі рішення	
12	В ідеальній ситуації, моя робота дозволить мені	
a.	бути з людьми, яких я люблю	
b.	робити щось захоплююче	
c.	сконцентруватись на поставлених завданнях	
d.	структурувати завдання, що стоять переді мною	
13	Дивлячись на мою посаду як частину команди, для того щоб доповнити стилі інших членів команди, людина, яка обіймає мою посаду, повинна	
a	бути ефективною й системною	
b	правильно розуміти характер людей і бути посередником у переговорах	
c	бути творчою й прогресивною	
d	бути мотивованою на результат	
14	Найважливішими вимогами моїх керівників до людини на моїй посаді є хороше знання	
a	правил, законів і інструкцій	
b	потреб клієнтів	
c	майбутніх тенденцій	
d	того, як заохотити людей співпрацювати між собою	

15	Я вважаю , що день був хорошим, коли	
a	я міг працювати без відволікань і переривань	
b	мої ідеї були сприйняті іншими	
c	я виконав всі завдання, поставлені на цей день	
d	коли ми перемогли як одна команда	
16	Я повинен відчувати, що	
a	мене люблять	
b	я контролюю ситуацію	
c	я можу використовувати свої творчі здібності	
d	я кожного дня досягаю результатів	
17	Я хотів би, щоб інші зауважили	
a	мої здібності працювати	
b	мої здібності співпрацювати з іншими	
c	мої здібності працювати системно	
d	мої здібності працювати творчо	
18	Робота, яку я хотів би виконувати, передбачає	
a	постійно нові проблеми і завдання	
b	упорядковані і гарантовані умови праці	
c	постійну співпрацю з іншими людьми	
d	можливість використання моїх професійних навичок кожного дня	
19	Найважливіші галузі відповідальності у моїй роботі — це	
a	розвиток людей	
b	забезпечення виконання поставлених на цей день завдань	
c	розроблення нових продуктів/послуг/систем	
d	здійснення нагляду і контролю за щоденною роботою	
20	Я вважаю найважливішим у прийнятті рішень	
a	швидке досягнення результату	
b	слідувати відповідним правилам та інструкціям	
c	знайти рішення, яке є прийнятним для кожного	
d	переконатись, що це рішення веде до нових методів роботи	
21	Найважливішим аспектом моєї роботи є	
a	виробити правила, які забезпечують ефективне використання наших ресурсів	
b	виконати поставлені на сьогодні завдання	
c	забезпечити постійний розвиток нашої організації	
d	мотивувати моїх колег у їхній роботі	

22 У своїй роботі я добре роблю таке		
a	знаходжу нові методи виконання своєї роботи	
b	керую іншими, щоб забезпечити правильність виконання роботи	
c	виконую роботу швидко	
d	мотивую інших до якісного виконання роботи	
23 Моє ставлення до розроблення нових продуктів є таким		
a	це відволікає мене від важливої щоденної роботи	
b	це створює турбулентність в організації	
c	це створює можливості для креативного мислення	
d	це дає мені можливість познайомитись з іншими працівниками організації	
24 У цілому, найважливіша причина відкласти рішення полягає в тому, що		
a	я не маю достатньої інформації	
b	я не впевнений щодо думок інших людей	
c	я маю забагато роботи	
d	я бачу багато можливих рішень цієї проблеми	
25 Моя робота заставляє мене		
a	працювати швидко й упорядковано	
b	надихати колег на відданість організації	
c	шукати нові шляхи і методи роботи	
d	працювати обережно й системно	
26 Я люблю ті завдання, які		
a	вимагають співпраці з колегами	
b	дають мені можливість будувати плани на майбутнє	
c	дають можливість працювати системно й структурно	
d	дають можливість побачити результати в той же день	
27 Мосю найважливішою рисою на моїй нинішній посаді є		
a	мої здібності систематизувати	
b	мої здібності досягати цілей	
c	моя гнучкість	
d	мої здібності добре працювати з іншими	
28 Мій наступник повинен вміти добре		
a	працювати в умовах стресу	
b	вирішувати конфлікти і суперечки	

c	перебувати в гарантованому і стабільному робочому середовищі	
d	любити ризик і захоплюючи роботу	
29 Глибоко в душі я хочу бачити себе таким		
a	хто розуміє своїх колег	
b	до кого колеги підходять за точною інформацією	
c	хто визнається колегами за здібність знаходити нові рішення	
d	на кого колеги можуть покластись, коли їм потрібна допомога, щоб зробити роботи, більше очікуваної	
30 У моїй нинішній роботі мене найбільше задовольняє те, що		
a	я досягаю запланованих цілей на цей день	
b	я можу передбачати майбутні тенденції й будувати відповідні плани	
c	я досягаю співпраці в команді	
d	я правильно виконую завдання з першого разу	
31 Найбільше задоволення мені надає робота, яка		
a	вимагає систематичного планування	
b	вимагає командного підходу	
c	заставляє працювати багато й досягати поставлених цілей	
d	вимагає творчого підходу і бажання йти на ризик	
32 Менеджерів у нашій організації хвалять за те, що вони		
a	здатні багато працювати	
b	здатні бачити майбутні тенденції	
c	акуратні і допускають мало помилок	
d	здатні мотивувати працівників мати стратегічний погляд	
33 Я хотів би, щоб про мене думали, що мій внесок важливий		
a	у досягненні майбутніх цілей	
b	у досягненні щоденних цілей	
c	у створенні хороших робочих стосунків	
d	у забезпеченні якості в нашій роботі	
34 На нарадах я		
a	забезпечую хорошу комунікацію	
b	я привношу об'єктивні знання та інформацію	
c	я концентруюсь на питанні	
d	я привношу багато нових рішень	

35 Мої колеги очікують, що я		
a	працюю швидко	
b	не боюсь пробувати нові методи роботи	
c	забезпечую високу якість	
d	допомагаю розв'язувати конфлікти	
36 У щоденній роботі мені найважливішим є те, що		
a	те, що повинне бути зроблено сприймається всіма	
b	те, що повинне бути зроблено, може бути зроблено	
c	я знаю, як робити те, що має бути зроблено	
d	те, що повинно бути зроблено, робиться зараз	

Занесіть отримані бали в таблицю та підрахуйте суми по кожному стовпчику.

ТЕ, ЩО ПРИТАМАННЕ ВІД ПРИРОДИ

Номер запитання	Ключ до тесту							
1	b		d		c		a	
2	a		b		d		c	
4	c		b		a		d	
5	a		b		c		d	
8	b		c		a		d	
9	b		a		c		d	
11	d		b		c		a	
12	c		d		b		a	
15	c		a		b		d	
16	d		b		c		a	
17	a		c		d		b	
18	d		b		a		c	
20	a		b		d		c	
22	c		b		a		d	
23	a		b		c		d	
24	c		a		d		b	
26	d		c		b		a	
27	b		a		c		d	
29	d		b		c		a	

Закінчення табл.

Номер запитання	Ключ до тесту							
30	a		d		b		c	
31	c		a		d		b	
33	b		d		a		c	
34	c		b		d		a	
35	a		c		b		d	
36	d		c		b		a	
Всього по стовпчиках	P		A		E		I	

Перевірка:

мінімум — 25,

максимум — 100

ТЕ, ЩО ВИМАГАЄ ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НА ЦЕЙ ЧАС

Номер запитання	Ключ до тесту							
3	b		a		c		d	
6	c		a		d		b	
7	d		c		b		a	
10	c		a		d		b	
13	d		a		c		b	
14	b		a		c		d	
19	b		d		c		a	
21	b		a		c		d	
25	a		d		c		b	
28	a		c		d		b	
32	a		c		b		d	
Всього по стовпчиках	P		A		E		I	

Перевірка:

мінімум — 11,

максимум — 44

P — ВИРОБНИК РЕЗУЛЬТАТІВ:

- відмінне знання своєї галузі діяльності;
- орієнтація на результат;
- працьовитість і відданість своїй роботі.

А — АДМІНІСТРАТОР:

- відмінна організація і уважність до деталей;
- контроль доведення роботи та реалізації рішень до кінця;
- створення та управління системою, яка підтримує в порядку всі процеси всередині організації.

Е — ПІДПРИСМЕЦЬ:

- постійне джерело ідей у змінному середовищі та креативний підхід до їх втілення;
- аналіз змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, слабких і сильних сторін організації;
- визначення напряду дій;
- готовність брати ризик на себе.

І — ІНТЕГРАТОР:

- здатність слухати інших та інтегрувати в ідеї;
- прагнення прояснювати спірні питання, визначати спільні погляди, аналізувати конфлікти.

Функція	Робить організацію		
Р — забезпечення результатів	функціональною	результативною	в коротко- строковій перспективі
А — адміністрування	систематизованою	ефективною	
Е — підприємство	проактивною	результативною	в довго- строковій перспективі
І — інтеграція	цілісною	ефективною	

Тест «Керувати чи підпорядковуватися?»

Цей тест допомагає виявити ступінь прояву лідерських якостей. Виберіть одне з трьох закінчень для кожного з 10 суджень, прийнятне для вас.

1. Дружба для вас — це

- співробітництво;
- підтримка;
- альтруїзм.

2. Справжній художник (артист) повинен передусім володіти

- а) талантом;
- б) рішучістю;
- в) підготовкою.

3. На вечірці ви частіше відчуваєте себе

- а) «півником»;
- б) «куркою»;
- в) «курчам».

4. Якщо б ви були геометричною фігурою, то у вигляді

- а) циліндра;
- б) сфери;
- в) куба.

5. Коли вам подобається чоловік (жінка), ви:

- а) робите перший крок;
- б) чекаєте, поки він (вона) зробить перший крок;
- в) робите дрібні кроки назустріч.

6. Ви, стикаючись з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом),

- а) гальмуєте;
- б) додаєте швидкість;
- в) розгублюється.

7. Якщо вам доводиться говорити публічно, то зазвичай ви відчуваєте, що:

- а) вас слухають;
- б) вас критикують, вам заперечують;
- в) стривожились.

8. В експедицію краще брати товаришів

- а) міцних;
- б) розумних;
- в) досвідчених.

9. Скажімо правду. Попелюшка була

- а) нещасною дівчинкою;
- б) хитрюгою-кар'єристкою;
- в) вискочкою.

10. Як би ви визначили своє життя:

- а) партія в шахи;
- б) матч боксу;
- в) гра в покер.

Підведіть підсумки

Використовуючи ключ, підрахуйте бали. Знайдіть їх суму і оцініть свій результат.

Варіант відповіді	Оцінка відповіді, бали									
	Номер судження									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Якщо ви набрали не більше 16 балів, то в суспільстві ви — рядовий. Ви занадто поважаєте інших і ототожнюєте себе зі слабостями найближчих, а тому сьогодні не здатні командувати і успішно конкурувати, адже для цього необхідно вміти поглинати і перетравлювати чужі труднощі. Може бути, за вашою відмовою від влади ховається страх або обмануті надії? Тоді, перш ніж робити які-небудь висновки, проаналізуйте, скільки разів ваші спроби управляти зазнавали невдачі. Якщо ж відвертість вимагає визнати, що ви і без лідерства відчуваєте себе чудово, залишіться трохи осторонь від подій, по суті це не так вже й погано — так спокійніше.

Якщо ви набрали від 17 до 23 балів, то в суспільстві ви — молодший офіцер. Це досить незручне становище: між молотом і ковадлом. Ви і на роботі приймаєте рішення, так? Ви — трошки керівник, трошки — командувач, а трошки — військо. Вам важко домогатися визнання, ваші аргументи — занадто раціональні і ґрунтуються лише на власному досвіді. Вам слід розвивати свої лідерські якості. Це дозволить підвищити вплив на інших і отримати більшу впевненість у собі.

Якщо ви набрали більше 24 балів, то в суспільстві ви — генерал. З дитячих років ви завжди серед перших пропонували свої послуги, коли мова йшла про громадські справи, чи не так? З віком ваш вплив на інших людей міцнішав і особливо проявлявся у важкі хвилини. Якщо ви честолюбні і не боїтеся роботи, цей дар

може підняти вас дуже високо. Якщо ж ні — задовольняйтесь тим, що вас вважають прекрасним другом (або подругою), радником і ви завжди опиняєтесь в центрі уваги на вечірках (у суспільстві знайомих).

§ 3.8. СИСТЕМА І ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

«Тягар відповідальності»

Організаційна структура компанії включає такі функціональні відділи: PR-відділ, юридичний, фінансовий, відділ по роботі з абонентами, відділ продажу, відділ нових продуктів і т.д. Кожному з відділів щорічно виділяється бюджет. Директором компанії протягом 10 років є Майорів Іван Федорович — досвідчений менеджер, амбітний, добре розбирається в бізнесі.

Керівником PR-відділу вже чотири роки працює Говорунова Ірина Василівна. Хороший фахівець, розбирається в бізнес-потребах компанії, націлена на результат, користується величезною повагою в компанії. Ірина Василівна запропонувала продукт, орієнтований на підвищення лояльності існуючих високодохідних абонентів компанії — спеціалізований журнал, з інформацією про новинки комп'ютерних технологій, а також з контентом для відпочинку: розповіді про різні країни, подорожі, про цікаве проведення часу, відпочинку.

Під цей проект був виділений бюджет з PR-відділу. Відповідальність за його виконання покладено на Ірину Василівну. Зроблено великий обсяг роботи: вибірка абонентів, збір та систематизація даних про адреси доставки журналу. Абонентам перший випуск журналу був обіцяний у січні 2007 року. Силами PR-відділу проведено тендер з вибору підрядника, який буде надавати послуги з друку і доставки журналу.

Начальником відділу по роботі з абонентами протягом 10 років є Ніжний Іван Іванович. Іван Іванович працює в компанії з дня її заснування, користується величезною повагою серед колег, креативний, всією душею вболіває за справу, займається само-розвитком і самоосвітою. Майоров вважає Івана Івановича одним з кращих співробітників компанії. Про проект Ірини Василівни знав, але в деталі не втручався, оскільки кошти на нього були ви-

ділені з бюджету відділу Ірини Василівни, а також вся відповідальність лежала на ній.

Начальником юридичного відділу працює Правдолюбов Григорій Іванович, який пропрацював у компанії близько року, молодий, перспективний фахівець. Дуже добре розбирається в юридичних аспектах, директор протегує Правдолюбову.

Після проведення тендеру документи про вибір підрядника були передані на узгодження Правдолюбову. Правдолюбов відмовився їх підписувати, мотивуючи тим, що сума договору завищена. Без підпису Правдолюбова документи не йдуть на узгодження Майорову. Правдолюбов зустрівся з Майоровим і висловив свою думку з приводу завищеної суми договору.

Майоров викликав Говорунову до себе і зажадав ввести його в курс справи за цим проектом. «Хто буде нести відповідальність за реалізацію проекту?» — запитав він у Ірини Василівни. «Я не погоджуюся із тим, що за його реалізацію повинен відповідати ваш відділ. Його повинен впроваджувати начальник відділу по роботі з абонентами — Ніжний». Після такої розмови Майоров викликав до себе Ніжного, намагаючись обговорити доцільність цього проекту для абонентів, підкреслюючи, що фінансуватися він буде за рахунок бюджету відділу Говорунової.

Говорунова була обурена таким поворотом подій: «Відповідальність та прийняття рішення закріплюється за Ніжним, а бюджет використовується з бюджету її відділу! Це просто недопустимо!»

Ніжний взяв місяць на прийняття рішення.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чи можуть відповідальність за впровадження проекту і бюджет на його реалізацію бути поділені між відділами?
2. Чи має право юрист Правдолюбов оцінювати вартість угод?
3. Яке рішення було б прийнято вами на місці Ніжного і чому?
4. Якими були б ваші дії на місці генерального директор Майорова?

«Контрольний дзвінок»

Український маркетинг клуб «Marketing Jazzz» — організація, що працює у сфері маркетингу та реклами. Основний напрям її діяльності — проведення короткострокових навчальних програм (семінари, тренінги, форуми) з визначеної проблематики.

Компанія працює на ринку п'ять років і вже майже переросла рівень «стихійного розвитку», коли все навколо роблять усі спільно і гроші заробляють «в пориві ентузіазму». Прийшов час перейти на інший рівень — системний.

Основною причиною проблем останнього часу стало скасування кількох проектів через недобір учасників. Усвідомлюючи цю проблему, було прийнято рішення сформувати відділ продажу і одного з трьох менеджерів призначити його керівником. Основними завданнями керівника підрозділу з продажу стали:

- досягнення заданих показників рентабельності по проектах відповідно до затверджених бізнес-планом;

- забезпечення роботи підлеглих відповідно до прийнятих показників проектів;

- вирішення поточних питань, пов'язаних з веденням бухгалтерської звітності по проектах;

- розробленнях і запуск навчальних проектів.

Менеджером була встановлена фіксована заробітна плата; бонуси сплачувалися тільки в тому разі, коли група на семінар збиралась поза планом.

Вибір зупинили на Наталі, як на найбільш ініціативному і відповідальному співробітникові. Завдання, що ставилися їй раніше — зателефонувати в день 50 клієнтам; розібратися з роботою програми автоматичних розсилок; оновити інформацію на сайті та інші дрібні доручення — виконувалися нею на «відмінно».

І ось два місяці, як Наталя виконує функції керівника. Перед нею було чітко сформульовано завдання, що в неї в розпорядженні перебувають два менеджери, які займаються набором людей на тренінги (тобто продажем послуг компанії) і їй необхідно побудувати роботу відділу продажу так, щоб досягати запланованих показників проектів.

Однак ситуація вийшла з-під контролю, адже до початку одного з великих проектів залишався один тиждень, а на цей момент зареєстрованих учасників було всього 62, а за планом передбачалося 150 осіб. «Чим спричинена така ситуація зі збору учасників, чого не вистає менеджерам для розуміння ситуації і як оперативно можна її виправити?» — роздумувала директор компанії Вікторія, коли до неї в кабінет зайшла Наталя.

- Наталю, нам необхідно обговорити поточну ситуацію з проекту. Як ти вважаєш, у чому полягає основна проблема, чому такий маленький відгук — всього 62 учасники, коли вже необхідно мати близько 110 осіб?

— Вікторіє, мені складно пояснити, менеджери телефонують, робота йде, у всіх причини відмов однакові: «Немає грошей», «Складно з часом», «Не цікава тема»....

— Добре, Наталю, тоді скажи мені, скільки всього вихідних дзвінків було зроблено за останній місяць з пропозицією щодо участі в проєкті і який відгук ми отримали?

— Треба підняти базу даних і підрахувати кількість.

— Наталю, чому в тебе немає щоденних звітів від менеджерів із загального продзвону за день? Ти ж знаєш, що підсумки можна робити, знаючи цифри.

— Мені менеджери надсилали звіти, але ми не обговорювали перед запуском проєкту загальну кількість компаній, які потрібно проінформувати про наш проєкт. Менеджери знають, що у них щоденний план — 50 актуальних дзвінків, і вони на нього виходять.

— Наталю, прошу тебе протягом години підготувати інформацію щодо кількості зроблених дзвінків з анонсом майбутнього проєкту. На підставі цифр проаналізуємо ситуацію і обговоримо, що можна зробити.

Закінчивши розмову, Вікторія переключилася на вирішення першочергових завдань, пов'язаних із розглядом додаткових можливостей для залучення учасників до проєкту.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які першочергові кроки мала зробити Вікторія для розв'язання питання з набору учасників на проєкт?
2. Як можна мотивувати співробітників на виконання вставленого плану в рамках наступних проєктів?
3. Як можна посилити систему контролю виконання плану співробітниками компанії?
4. Як слід контролювати якість здійснюваних дзвінків клієнтам?

«Слабка ланка»

Розширені виробничі наради за участю всіх заступників директора та керівників підрозділів проходять на фірмі «Нафтопродукти» щопонеділка. Необхідність у цьому є, адже державне підприємство «Нафтопродукти» транспортує нафтопродукти підземними трубопроводами, об'єкти розташовані в п'яти областях, а працівників більше двох тисяч. Підприємству вже багато років, більша частина об'єктів збудована 30—40 років тому. Експлуа-

тація і ремонт цих об'єктів потребує великої уваги і злагоджених дій усіх підрозділів.

Цього понеділка директор Олександр Іванович почав з такого:

- В минулу п'ятницю на території нашого підрозділу в Житомирській області з опор впала 100-тонна ємність, одна із залізобетонних опор, на яких стояла ця ємність — зруйнувалася.

- Ця опора виявилася бракованою, — відповів начальник технічного відділу. Строк придатності таких опор складає 100 років, а наша прослужила лише тридцять п'ять!

- Ви все правильно кажете, — сказав директор, — але тут є ще деякі обставини: два роки тому на підрозділі в Рівненській області було виявлено, що на аналогічній опорі з'явилися тріщини. Тоді ми укріпили цю опору металом. Потім директор звернувся до свого заступника з будівництва, — Петре Григоровичу, чому під час планової паспортизації будівель і споруд не провели експертизу усіх опор і як тоді у нас працює система планово-попереджувальних ремонтів?

Петро Григорович опустил голову і сказав:

- Паспортизація проведена в межах затвердженого фінансування, а нормативний строк експлуатації опор, як вже було сказано, становить 100 років.

- Добре, але за безпечну експлуатацію будівель і споруд відповідає технічний відділ. Крім того, двічі на рік начальник технічного відділу в складі комплексної комісії інспектує усі підрозділи. Знаючи про випадок на Рівненщині як здійснювався огляд опор у підрозділах?

Петро Григорович ще нижче опустил голову, але все ж заступився за підлеглого:

- Як нам стало відомо, робітники підрозділу в Житомирській області перед приїздом комплексної комісії зашпакльовували і забілювали тріщини опори...

Директор нахмурився і звернувся до керівника відділу управління персоналом:

- Олексію Степановичу, розберіться зі всіма обставинами цього випадку та запропонуйте необхідні заходи, які б виключили можливість подібних ситуацій у майбутньому. Свої пропозиції надайте мені в середу.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чому саме керівник відділу з персоналу і чому тільки він розв'язував проблему пов'язану ще й з технічними аспектами?

2. Хто повинен контролювати відповідність вимогам будівельних робіт?
3. Які заходи допоможуть уникнути подібних ситуацій?

«Тимчасовий менеджмент»

Міжнародна компанія «Ево» є одним зі світових лідерів виробництва м'якої покрівлі. Заснована в 1945 році, компанія пройшла довгий шлях розвитку від маленького офісу з невеликою фабрикою в передмісті Пти Рошен (Бельгія) до мультинаціональної компанії, представленої в 90 країнах на 5 континентах і що має 36 філій у світі.

У цей час компанія «Ево» переживає не найкращі часи. У 2006 році її придбала фінансова група з метою перепродажу. Перші особи компанії, її засновники, що протягом багатьох десятиріч років уособлювали стабільність, упевненість, обличчя марки, покинули організацію.

Зараз на чолі компанії — тимчасовий менеджмент, метою якого є максимальне підвищення результативності і швидкий перепродаж. Новий менеджмент не ставить довгострокових цілей, не визначає стратегію, а працює на короткотерміновий результат. Також нове керівництво не прояснює ситуацію керівникам філій, не каже, що буде з компанією, коли її виставлять на повторний продаж і кому.

Безумовно, зміни, що прийшли разом з новим менеджментом, не змогли не відобразитися на філіях компанії і, зокрема, українській. Директор філії, відчуваючи свій нестабільний стан, невпевненість у своєму майбутньому, перестав бути лідером для 20 своїх підлеглих. Він, як і деякі його колеги з інших філій, завів бізнес на стороні, готуючи в разі чого, собі м'який ґрунт.

Новий бізнес почав займати значну частину його часу, він став брати участь у справах лише поверхнево, даючи лише те, що вимагають, не проявляючи ніякої ініціативи та активності. Після того, як він зрозумів, що люди справляються і без нього, він остаточно переклав деякі свої обов'язки на підлеглих, створивши при цьому ситуацію, коли команда фактично працює без лідера. В цей же час співробітники, не отримуючи від керівника інформації про те, що відбувається в компанії, чим це обернеться для них, втрачають цікавість до справи, якій багато хто з них присвятили 10 років життя, а також лояльність до самої компанії.

Також наростає невдоволення керівником через його незацікавленість справами компанії. А деякі співробітники (менеджери

з продажу) успадковують поведінку керівника, і, відчуючи свою безконтрольність і «незамінність», диктують свої умови роботи, перекладають свої обов'язки на інших. У той час, коли від команди вимагають підвищення рівня продажу за рік у два рази, впав її бойовий дух. Відсутність мотивації багато в чому перешкоджає цьому. Багато хто з співробітників зараз знаходяться в пошуку іншого місця роботи. Ситуація постійно погіршується.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чи здатний тимчасовий менеджмент повноцінно здійснювати функцію контролю на цьому підприємстві?
2. Які наслідки можливі в цій ситуації?
3. Які рішення цієї щодо усунення проблеми можна запропонувати?

«Вода під контролем»

Структура одного з міських теплопостачальних підприємств складається з чотирьох основних виробничих підрозділів — територіальних експлуатаційних управлінь котелень і теплових мереж, а також допоміжних підрозділів — виробничих служб, які забезпечують пуск об'єктів, налагодження обладнання, ремонтні роботи та контроль за дотриманням оптимальних режимів роботи обладнання. І управління, і служби є окремими, адміністративно незалежними один від одного підрозділами, які підпорядковуються головному інженеру підприємства. Одним з таких підрозділів є хімічна служба, основною функцією якої є контроль за дотриманням водно-хімічного режиму на котельнях (тобто контроль за якістю котлової та тепломережної води). Хімслужба являє собою територіально цілісний підрозділ.

Наприкінці 2008 року була проведена реструктуризація підприємства. Зокрема, головним інженером було прийнято рішення щодо переведення більшості персоналу хімслужби до штату управлінь. Сприяли прийняттю такого рішення керівники управлінь, аргументуючи свою позицію тим, що наявність у штаті управління інженерів-хіміків підвищить оперативність контролю за дотриманням водно-хімічного режиму.

Отже, разом з переведенням персоналу відбулось передання функцій оперативного контролю водно-хімічного режиму від хімслужби до управлінь. А за хімслужбою залишились функції оброблення, аналізу та узагальнення результатів оперативного кон-

тролю; надання рекомендацій; методичне та консультативне забезпечення філіалу з питань водно-хімічного режиму тощо.

Однак, через деякий час після реструктуризації виявилось, що замість очікуваного позитивного ефекту має місце відчутне зниження якості контролю водно-хімічного режиму. Крім того, стало відомо виявилось, що інженерів-хіміків активно залучають до виконання загальновиробничих робіт, непритаманних їм за спеціальністю. Проблема значного зниження якості контролю водно-хімічного режиму вимагала від головного інженера прийняття певного управлінського рішення.

ЗАПИТАННЯ:

1. У чому полягала причина погіршення контролю, адже його продовжували виконувати ті ж самі фахівці?
2. Чи не мали керівники управлінь окрім явного мотиву, прихованих мотивів, коли виступали за передання функцій оперативного контролю від хімслужби до їх підрозділів разом з переведенням відповідного персоналу?
3. Чи є оптимальним варіант розв'язання проблемної ситуації через повернення до попередньої організаційної структури?

Тест «Який Ви керівник»

Психологічний зміст управлінської діяльності безпосередньо пов'язаний з характеристиками керівника, до яких можна віднести таке:

- вміння чітко формулювати цілі;
- вміння організовувати діяльність підлеглих, мотивувати їх;
- володіння інструментами контролю;
- особиста воля, відповідальність і вимогливість.

Ці аспекти управлінської діяльності керівника використані і закладені у зміст тесту. Дайте відповіді «Так» або «Ні» на такі запитання:

1. Чи охоче ви беретеся за вирішення неординарних, нестандартних управлінських завдань?
2. Чи важко вам було відмовитися від тих методів управління підлеглими, якими ви користувалися, перебуваючи на щабель нижче?
3. Чи довго ви надавали перевагу роботі, яку виконували до підвищення?
4. Чи прагнете ви виробити універсальний метод управління, що підходить для більшості ситуацій?

5. Чи вмієте ви дати повну, цілісну оцінку підлеглим керівникам, обгрунтовано кваліфікувавши їх як сильних, середніх і слабких у питаннях управління?

6. Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій чи антипатій у кадрових питаннях?

7. Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає, а потрібно вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінської ситуації?

8. Чи легше вам уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?

9. Хочеться вам зламати стереотип управління, що склався в очолюваній установі?

10. Чи часто виявляється правильним ваше перше враження про якість людини як керівника?

11. Чи часто вам доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними несприятливими факторами (соціально-економічна і правова незахищеність, нестабільність і невизначеність у роботі, проблеми матеріального та іншого забезпечення діяльності, незадоволення станом організаційно-кадрових питань тощо)?

12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної управлінської праці вам не вистачає часу?

13. Чи вважаєте ви, що якби мали можливість частіше бути в підпорядкованих організаціях та на закріплених об'єктах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилася б?

14. Чи надаєте ви більше повноважень і самостійності у вирішенні питань більш ініціативним і компетентним з підлеглих вам працівникам?

15. Чи можете стверджувати, що вашу управлінську діяльність можна описати стрункою схемою, що включає модель, алгоритм, технологію управління?

16. Чи вважаєте ви, що інтереси роботи постраждають, якщо щодня відволікатися від усіх справ і займатися не менше однієї години вдосконаленням своєї управлінської компетентності?

17. Чи проводите ви щотижня заняття з безпосередньо підпорядкованими вам керівниками щодо вдосконалення їхньої управлінської діяльності?

18. Приймаючи управлінське рішення, ви не завжди передбачаєте в ньому компоненти мотивації для виконавців?

19. Чи займає професія головне місце у вашій діяльності?

20. Чи використовуєте ви нестандартні варіанти розвитку самореалізації підлеглих?

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Бал оцінювання																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Так	1				2	1	1		1	1				2	2		2		1	1
Ні		1	1	2				2			2	1	2			2		2		

Результати самооцінювання дозволяють визначити рівень підготовленості керівника до управлінської діяльності, можливість реалізовувати функцію контролю в управлінській діяльності. За кількістю набраних балів можна дати таку інтерпретацію результатів самооцінювання.

Від 0 до 6. Ваші інтереси знаходяться більшою мірою не у сфері управлінської діяльності. Керівництво людьми, найімовірніше, вам не приносить задоволення. Якщо випаде можливість зайнятися іншим видом професійної діяльності, то зробіть такий вибір. Він буде правильний. Не треба коливатися, а слід зважитися.

Від 7 до 12. Не можна стверджувати, що ви ефективний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи йдуть непогано, то краще не впроваджувати корінних змін і реформ. Вони будуть для вас і колективу надмірно важкими. Однак важливо забезпечувати досконалість управління в контексті загальних тенденцій і вимог вищої ланки керівництва. Треба більше прислухатися до думки підлеглих. Постарайтеся виявити стереотипи-блокатори ефективного управління, опануйте нові підходи у своїй роботі і орієнтуйтеся в її організації на найближчу та далекоглядну перспективу.

Від 13 до 18. Ви можете віднести себе до рівня достатньо сформованих керівників. Ваші здібності і можливості стосовно управлінської діяльності доцільно удосконалювати. Для досягнення більш значних результатів в управлінні вам необхідно оволодіти сучасною системою управлінської діяльності. Звертайте при цьому увагу не лише на власний розвиток, а й на те, щоб підлеглі теж оволоділи моделлю, алгоритмом і технологією управлінської діяльності. Це позитивно позначиться на результатах праці.

Від 19 до 24. Ви належите до ефективних керівників. Ви вмієте виділити головне в роботі і концентрувати на ключових напрямках необхідні сили та засоби. Ваша сильна сторона полягає в поєднанні поточного та перспективного планування праці, умінні послідовно вирішувати принципові питання, використовувати потенціал персоналу, не зупинятися перед такими труднощами,

як натиск, командирський тон, конфлікти. Буде правильно, якщо ви почнете активніше впроваджувати в практику управління сучасні підходи. Ваш досвід керівництва слід було б очистити від наявних стереотипів-блокаторів. Управлінська діяльність на до-рученій ділянці організовується вами достатньо ефективно.

Від 25 до 30. Можна впевнено сказати, що ви — сучасний керівник. Домагаючись ефективного керівництва, звертайте увагу на його оптимізацію, що дозволить досягти не тільки більш значних результатів, а й забезпечити максимально можливу комфортність у професійній діяльності і в повсякденному спілкуванні. Оптимальне управління є гарантією стабільного успіху і досягається на основі продуктивної реалізації творчого потенціалу керівника, підтримки нормального психічного стану і створення для управління комфортних умов.

§ 3.9. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

«Студія «Відеогалактика»

Студія «Відеогалактика» — це приватне підприємство, яке займається на ринку України розповсюдженням та реалізацією відеопродукції. Воно є офіційним дистриб'ютором компанії «Прем'єр-Відео» — Москва (фільми), яка, у свою чергу, є представником компанії Universal (Англія) у м. Києві та Київській області. Основною сферою діяльності підприємства є реалізація відеопродукції. Воно охоплює 20 % торговельних точок цього регіону.

На цьому підприємстві працюють 11 осіб: директор, продавець, головний бухгалтер, два помічники продавця, два оператори, кур'єр, юрист, прибиральниця.

Компанія Universal забезпечує маркетингову політику: просуває бренди на український ринок, проводить презентацію та рекламу художніх фільмів, забезпечує торгові точки рекламної продукцією та торговельним обладнанням. Сам процес реалізації відбувається через підприємство «Відеогалактика». Воно наймає приватних підприємців, які працюють як торгові агенти. Весь регіон поділений на певні райони, кожний з яких закріплений за певним торговим агентом. Існують також торгові агенти, що пра-

цюють у специфічних мережах: супермаркети, кіоски, магазини. За географічним принципом усі торгові агенти об'єднуються в команди (по 5 осіб), кожного з яких керує менеджер ланки. Ці менеджери контролюють процес реалізації відеокасет, координують виконання планів. Регіон контролюють три регіональні менеджери, кожному з яких відведено свої райони, що чітко розподілені між ними.

Вся робота полягає в тому, щоб агент їздив по своєму району та збирав замовлення. Приїжджаючи до офісу він на основі цих замовлень формує накладну. Оператор перевіряє стан банківського рахунка і, якщо все в порядку, дає дозвіл на отримання товару. Торговий агент їде на склад, де отримує відеокасети, які відвозить до торговельної точки. Потім замовник повинен перерахувати гроші не пізніше п'яти банківських днів на рахунок підприємства.

Директор цього підприємства набирал працівників з-поміж своїх родичів та близьких знайомих. Він вважав, що це підвищить стабільність діяльності підприємства та забезпечить кращі результати. Він був упевнений, що вони не підведуть. Але в кінці кожного місяця після переобліку почали впливати нестачі на складі та з'являлися інші помилки в роботі. Проте всі нестачі списувалися за рахунок підприємства.

Підприємство займалося як оптовою, так і роздрібною реалізацією дисків. З часом директором було запроваджено нову стратегію — працювати тільки з оптовими покупцями. При цьому фірма втратила певний контингент споживачів, які, у свою чергу, перешли до конкурентів. Для розширення діяльності підприємства вирішили змінити його організаційно-правову форму (з ПП на ТОВ). Було прийнято рішення власниками про те, що виконавчим директором підприємства стає інша особа, а колишньому директору була запропонована посада адміністративного директора. Виконавчий директор виявився диктатором і почав впроваджувати жорстку політику «кнута і пряника» по боротьбі з помилками. Всі помилки каралися штрафами, працівники мали відшкодовувати вартість втраченого майна (нестачу після переобліку дисків).

Робота стало набагато більше, а заробітна плата залишалась на тому ж рівні. Стало дуже важко працювати, як морально, так і фізично. Новим керівником був звільнений один помічник продавця, один оператор, один водій, іншого перевели на 4-денний графік роботи. Проблема з великою кількістю роботи було запропоновано розв'язати у такий спосіб; просто приходити раніше

на роботу або працювати в один вихідний день — неділю (в суботу працюють до 17.00, свята також є робочими днями).

Керівник почав вимагати щоденної звітності від кур'єра та водія. Треба було зазначати куди, в котру годину, яку кількість товару було перевезено та кому. Це відображалось на психологічному стані працівників та витратах часу на підготовку щоденних звітів.

Унаслідок різноманітних змін, які були введені новим керівником відбулося звільнення адміністративного директора. Коли працівники підприємства «Відеогалактика» дізналися, що адміністративний директор подав заяву про звільнення з посади, то всі інші вчинили страйк, відмовляючись працювати. Весь персонал приходив на роботу, але не виконував її, висловлювались погрози про звільнення персоналу. Вся діяльність підприємства була паралізована.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які заходи повинен застосувати новий керівник, щоб підприємство почало далі працювати? Який стиль керівництва застосовано було директором у цій ситуації при управлінні підприємством?
2. Які помилки у сфері управління людськими ресурсами були допущені новим директором?
3. Запропонуйте перелік першочергових дій керівника у цій ситуації.

«Битва титанів»

Ірина працює керівником відділу маркетингу у великій ІТ-компанії «NANO-time». Під час проведення тематичних виставок і семінарів у неї постійно виникають розбіжності з менеджерами відділу продажу. Сутність розбіжностей полягає в тому, що, на думку менеджерів відділу продажу, за результатами роботи на виставці відділ маркетингу надає дуже мало інформації для проведення ефективного продажу. На нараді, яка відбулась у кабінеті керівника підприємства, було висловлено різні думки.

Директор з продажу Олександр висловив своє незадоволення: «Мені відділ маркетингу не надає необхідної інформації. Спробуйте за даними роботи відділу маркетингу провести продаж: немає нормальної бази клієнтів, дані не оброблені, не проведено аналіз ринку. Усе доводиться робити самостійно. За результатами

останніх великих угод можна зробити висновок, що ні участь нашої компанії у виставках, ні робота відділу маркетингу не сприяли заключенню вдалих контрактів. От якби нам дали аналіз діяльності конкурентів — тоді це б допомогло роботі».

Регіональний менеджер відділу продажу Станіслав підтвердив думку колеги: «Після проведення виставок інформація про потенційних клієнтів у відділі маркетингу залишається необробленою на довгий час. На запитання «чому дотепер немає даних?» — відділ маркетингу відповідає, що вони аналізуються. Коли ж інформація надходить, то виявляється, що відділ продажу самостійно добув потрібні дані, і продажі йдуть на повний хід. Загалом, ніякої допомоги».

«Від відділу продажу надходять заявки на бази даних. Але за їхніми параметрами і вимогами для формування повноцінної бази даних необхідно чотири місяці. Ми надаємо їм дані про фірми, які цікавляться нашою продукцією, але ж вони туди взагалі не телефонують. Дзвінок знову йде нам із проханням відрядити фахівця з презентацією», — відповіла Оксана — менеджер відділу маркетингу.

Витримавши паузу, Ігор — директор компанії «NANO-time», — висловив свою думку: «У будь-якій компанії є відділ маркетингу й відділ продажу. Призначення відділу маркетингу — збір інформації, її обробка, аналіз і надання готової бази відділу продажу для подальшої роботи. Завдання відділу продажу — укладати договори й виконувати план реалізації. Слабке місце в цьому ланцюжку — ваші міжособистісні конфлікти й завищені очікування один від одного».

Нарада ще продовжувалась, а Ірина стурбовано сиділа і мовчала, намагаючись зрозуміти, що було зроблено неправильно і як налагодити ефективну взаємодію між підрозділами.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які проблеми в діяльності компанії призвели до виникнення цієї ситуації?
2. Як директор компанії повинен відреагувати на конфлікт: а) визначити кожному відділу зону відповідальності й повноважень; б) визначити, які дані необхідні для оптимальної роботи кожного відділу; в) провести семінар з метою згуртування команди для співробітників обох відділів?
3. Обґрунтуйте ваші пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної мережі підприємства.

«Фактор довіри»

Компанія «Простобанк-Консалтинг» досліджує ринок фінансових послуг України. Можна виділити два основні напрями її діяльності: 1) розміщення власних статей та матеріалів компанії на інтернет-порталах; 2) збір і аналіз даних діяльності ринків банківських послуг.

У компанії підібраний надійний і перспективний персонал. В колективі склався дружній клімат, і керівництвом робилось все для його підтримки. Звичайним явищем були постійні корпоративні вечірки чи навіть поїздки за кордон. Оскільки стосунки в колективі були побудовані на взаємодовірі, то директор Леонід з розумінням поставився до того, що головний редактор порталів Тетяна кілька разів брала незаплановану відпустку.

Проте в березні цього року редактор так і не вийшла зі своєї відпустки. Посилаючись на те, що робота для неї стресова, і як наслідок у неї погіршилось здоров'я, вона подала заяву на звільнення. Для колективу, та й для директора, ця новина була несподіванкою, оскільки ніколи раніше ніяких скарг на роботу від неї не було. Але він сподівався, що вона передумає. В штат на її місце нікого не взяли, а її роботу виконувала інша журналістка.

У цей час на ринку створилась нова компанія, яка надавала такі ж послуги, як і «Простобанк-Консалтинг». Від своїх партнерів керівництво дізналося, що Тетяна працює в цій компанії.

На той момент у компанії працював наречений Тетяни Ростислав. Ростислав почав працювати в компанії через кілька місяців після її заснування, задовго до того як у компанію прийшла Тетяна. Він працював у відділі аналітики. Ростислав завжди сумлінно ставився до роботи, погоджувався на понаднормову роботу. В його обов'язки входило надання інтерв'ю для газет та телеканалів. Необхідно відмітити, що за таких інтерв'ю здебільшого випадків назва компанії не зазначається. Саме завдяки іменам співробітників дізнаються про компанію. Тобто на ринку ім'я Ростислава вже асоціювалося з компанією «Простобанк-Консалтинг».

Дізнавшись про те, що Тетяна працює в компанії-конкуренті, керівництво вирішує звільнити Ростислава, застерігаючись, щоб він не передавав інформацію конкурентам. Останньому було надано найкращі рекомендації.

Після цих подій клімат у колективі значно погіршився, а компанія втратила не одного, а двох цінних співробітників.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яких помилок припустився директор при управлінні компанією?
2. Чи правильним було рішення про звільнення Ростислава? Чи можна було б уникнути цієї ситуації?
3. Що можна порадити Леоніду на майбутнє?

«Факти «Міратекс»»

«Міратекс» — аутсорсингова та консалтингова компанія, що працює в галузі інформаційних технологій та має досвід участі в міжнародних проектах по оптимізації бізнес-процесів з 1989 р. В 2001 році вона була сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2000. «Міратекс» працює з компаніями, що входять до списку Fortune 1000 та має виробничі центри в кількох великих містах України.

Компанія «Міратекс» була створена як незалежне підприємство на базі Інституту кібернетики НАН України ім. В. М. Глушкова. Починаючи з 1957 року, Інститут кібернетики ім. Глушкова був всесвітньо визнаним лідером у галузі розроблення програмного забезпечення та систем штучного інтелекту, що застосовуються в аерокосмічній та військовій сферах. Як флагман у розробленні програмного забезпечення в колишньому СРСР, інститут ім. Глушкова розробив і створив перший прототип комп'ютера в Європі. Його середньосписочна кількість співробітників становила 200—250 осіб.

У червні 2007 року власниками компанії «Міратекс» було підписано угоду про стратегічне партнерство та повідомлено в пресі про продаж 71 % акцій компанії норвежській компанії EDB, яка, у свою чергу, є структурною бізнес-одиноцею відомого та найбільшого європейського телекомунікаційного холдингу Telenor.

Непрозорість комунікацій власників для персоналу спричинила ряд негативних подій та ситуацій у компанії, що потягнуло за собою пік звільнень лояльних, висококваліфікованих фахівців, які працювали в компанії більше трьох років.

Зарплатний проект компанії вже багато років обслуговувався в одному з найбільших та демократичних банків України з гнучкими тарифами обслуговування, мультикартками, які дозволяли акумулювати кошти, вільно розпоряджатись ними за межами країни і т.п. В кінці червня 2007 року, всього протягом 1—2 тижнів після прес-релізу про стратегічних інвесторів з Норвегії, ге-

неральний директор компанії вирішив змінити банк обслуговування. Причини зміни названі не були. Вибір було зроблено на користь банку, з набагато дорожчими тарифами обслуговування фізичних осіб, незручною системою «Клієнт-Банк» та невеликою кількістю банкоматів. Перед відділами бухгалтерії та персоналу було поставлено завдання за два дні підготувати заходи щодо втілення рішення та налагодити комунікації. Після цього керівник поїхав на тиждень у відпустку без можливості доступу по телефону. Втілення рішення спричинило справжній бунт серед працівників, який вилився в масовий супротив та блокування рішення керівника, відмову підписувати договір з банком, відверті вираження на публічних сайтах стосовно дій керівництва компанії і т.п. Радою директорів у кількості двох осіб було терміново призупинено проект. Персонал заспокоївся, але не надовго. Після повернення з відпустки генеральний директор знову наставляв на втіленні цього зарплатного проекту не пояснюючи причин. Після створення ряду комунікацій компанія все-таки перейшла на новий зарплатний проект, але втративши лояльність і прихильність більшості персоналу та навіть спричинивши звільнення деяких висококваліфікованих працівників.

Вже пізніше були підготовлені звернення до людей, проведені переговори з банком про зниження тарифів; на внутрішньому порталі була розміщена вся необхідна інформація про банк, його послуги, принципи роботи і т.п. Запрошені представники банку провели зустріч з працівниками в офісі компанії та особисто вручили картки.

Але все одно залишилась певна група людей, причому «старожилів», які просто ігнорують накази керівництва щодо зарплатного проекту, аж до відмови від заробітної плати.

На цей час у компанії поки що діють два зарплатні проекти: новий та старий. Старі картки вирішили не анулювати, люди можуть користуватись ними до закінчення терміну дії.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які помилки були допущені керівництвом компанії в цій ситуації?
2. Як правильно проводити зміни мотиваційних умов у компанії, навіть якщо вони не вигідні для персоналу, але продиктовані умовами бізнес-середовища?
3. Як правильно вибудувати відкриту роботу та комунікації з керівництвом?
4. Як реагувати на опір персоналу, який є невід'ємною частиною змін у компанії?

«Розділяй і володарюй?»

Компанія «Берінгер Інгельхайм» («БІ») є однією з двадцяти провідних фармацевтичних підприємств світу. Майже 38 400 її співробітників у 47 країнах становлять глобальну команду, яка ділиться своїми знаннями, а також прагне сприяти здоровому способу життя. Компанія «БІ» — інтернаціональна компанія і це означає, що в ній працюють разом люди різних національностей.

Компанія «БІ» була заснована родиною Берінгер у місті Інгельхайм у Німеччині понад 100 років тому і є фірмою-виробником лікарських препаратів. Діяльність «БІ» є сімейним бізнесом. Саме поняття «сімейний» також відклало свій відбиток і на корпоративну культуру компанії, і на організаційну поведінку в компанії.

У компанії завжди були дружні, родинні стосунки між співробітниками. Завжди мав місце командний дух, співпереживання за спільну справу, взаємодопомога між відділами. Співробітники працювали як одна велика сім'я.

Лікарські препарати, що виробляються компанією, поділяються на два основні напрями — рецептурні і безрецептурні і, відповідно, в організаційній структурі компанії виокремлюють рецептурні і безрецептурні підрозділи. Кожен з підрозділів очолює маркетинг-менеджер.

Рік тому на посаду менеджера з маркетингу безрецептурних препаратів був призначений новий співробітник, який намагається своєю поведінкою поміняти правила поведінки не тільки у своєму відділі, а й між іншими відділами. У компанії ніколи не було конфліктів між відділами рецептурних і безрецептурних препаратів. Будь-які проекти, правила, політика тощо поширювались на всі відділи і не було їх поділу на рецептурні або безрецептурні. У разі, якщо виникала якась ідея в рецептурному бізнесі, вона тут же комутувалася для імплементування і в безрецептурному відділі і навпаки.

Обмін ідеями завжди був прийнятий у компанії. На превеликий жаль, з приходом керівника безрецептурного відділу все змінилося. Він не сприймає компанію як єдине ціле, а бере до уваги тільки свій відділ. Найцікавішим є те, що і його підлеглі, й інші співпрацівники відділу безрецептурних препаратів намагаються менше спілкуватися зі співробітниками з відділу рецептурних препаратів. Про обмін ідеями вже не може бути й мови. У разі, якщо керівник відділу рецептурних препаратів пропонує якусь ідею, то керівник безрецептурних препаратів не сприймає це вза-

галі. Це свідчить про те, що вони все зроблять по-іншому, а ви робіть як хочете.

Такі стосунки розділили працівників підприємства на дві групи, що спричинює назрівання конфліктів у компанії.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яка причина виникнення цієї ситуації?
2. Що може допомогти розв'язати цю проблему?
3. Хто може вплинути на розв'язання цієї проблеми?
4. Які дії потрібно зробити для вирішення цієї проблеми?

Тест «Ваш стиль спілкування»

Нам рідко вдається поглянути на себе «з боку», адже в кожного улюблена манера спілкування — те, що зазвичай називають стилем. Ваш стиль спілкування допоможе визначити нижченаведений тест. На кожне із 20 запитань дано три варіанти відповідей: підкресліть той, який вас влаштовує. Якщо жодна відповідь вам не підходить, переходьте до наступного запитання.

1. Чи схильні ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?

1. Завжди.
2. Іноді.
3. Ніколи.

2. Як ви поводитесь себе в критичній ситуації?

1. Перебуваєте в стані внутрішнього «кипіння».
2. Зберігаєте повний спокій.
3. Втрачаєте самовладання.

3. Яким вважають вас колеги?

1. Самовпевненим і заздрисним.
2. Доброзичливим.
3. Спокійним і незалежним.

4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?

1. Приймете її з деякими побоюваннями.
2. Погодитесь без коливань.
3. Відмовитеся від неї заради власного спокою.

5. Як ви будете себе поводити, якщо хтось із колег без дозволу візьме з вашого столу папір?

1. Видам йому «по перше число».
2. Змушу повернути.
3. Запитаю, чи не потрібно йому ще що-небудь.

6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (повернулася) з роботи пізніше звичайного?

1. Що тебе так затримало?
2. Де ти стирчиш допізна?
3. Я вже почала хвилюватися.

7. Як ви поводити себе за кермом автомобіля?

1. Намагаєтесь обігнати машину, яка «показала вам хвіст».
2. Вам все одно, скільки автомобілів вас обігнало.
3. Мчите з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав вас.

8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?

1. Збалансованими.
2. Легковажними.
3. Вкрай «жорсткими».

9. Що ви робите, якщо не все вдається?

1. Намагаєтесь звалити провину на іншого.
2. Упокорюється.
3. Стаєте надалі обережнішим.

10. Як ви реагуєте на фейлетон про випадки розбещеності в середовищі сучасної молоді?

1. Пора б вже заборонити молоді такі розваги.
2. Треба створити їй можливості організовано і культурно відпочивати.
3. І чого ми з нею возимось?

11. Що ви відчуваєте, якщо посада, яку ви хотіли обійняти, дісталася іншому?

1. І навіщо тільки я на це нерви витрачав?
2. Видно, ця людина начальнику приємніша.
3. Може бути, мені це вдасться іншим разом.

12. Які почуття ви відчуваєте, коли дивитеся страшний фільм?

1. Почуття страху.
2. Нудьгуєте.
3. Отримуєте щире задоволення.

13. Як ви будете себе поводити, якщо утворилася «дорожня пробка» і ви запізнилися на важливу нараду?

1. Будете нервувати під час засідання.
2. Спробуєте викликати поблажливість партнерів.
3. Засмутитесь.

14. Як ви ставитеся до своїх спортивних успіхів?

1. Обов'язково намагаєтесь виграти.
2. Цінуєте задоволення відчути себе молодим.
3. Дуже гніваєтесь, якщо програєте.

15. Як ви вчините, якщо вас погано обслужили в ресторані?

1. Мовчатимете, уникаючи скандалу.
2. Викличете метрдотеля і зробите йому зауваження.
3. Відправитеся зі скаргою до директора ресторану.

16. Як ви вчините, якщо вашу дитину образили в школі?

1. Поговорите з учителем.
2. Влаштуєте скандал батькам.
3. Порадите дитині дати здачі.

17. Яка ви людина?

1. Середня.
2. Самовпевнена.
3. Пробивна.

18. Що ви скажете підлеглому, з яким зіткнулися в дверях?

1. Вибачте, це моя вина.
2. Нічого, дрібниці.
3. А уважнішим ви не можете бути?

19. Ваша реакція на статтю в газеті про хуліганство?

1. Коли ж, нарешті, будуть вжиті конкретні заходи?
2. Треба ввести суворі покарання!
3. Не можна ж все валити на хуліганів, винні вихователі!

20. Яка тварина вам подобається?

1. Тигр.
2. Домашня кішка.
3. Ведмідь.

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Навпроти кожного запитання у вертикальній колонці знаходиться та відповідь, яку ви підкреслили. Визначте оцінку всіх запитань у балах. Підсумуйте бали.

	№ запитання									
Бал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2

	№ запитання									
Бал	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2
3	3	1	2	1	3	3	2	2	3	1

Якщо ви не обрали відповідь із запропонованих варіантів, то з цього запитання ви набрали 0 балів.

45 балів і більше. Ви надмірно агресивний і невірноважений, нерідко буваєте надмірно жорстким у стосунках з іншими людьми. Сподівається дійти до управлінських «верхів», розраховуючи на свої сили. Домагаючись успіху в будь-якій сфері, можете пожертвувати інтересами оточуючих. До критики ставитеся двоюко: критику «зверху» приймаєте, а критику «знизу» сприймаєте болісно, інколи недбало. Можете переслідувати критиків «знизу».

35—44 бали. Ви помірковано агресивний, вас супроводжує успіх у житті, оскільки у вас досить здорового честолюбства. До критики ставитеся доброзичливо, якщо вона ділова і без претензій.

34 бали і менше. Ви надмірно миролюбний, що обумовлено недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Це, звичайно, не означає, що ви грієтесь під будь-яким вітерцем. І все

ж таки побільше рішучості вам не завадить! До критики «знизу» ставитесь доброзичливо, але побоюєтесь критики «зверху».

Якщо із семи і більше запитань ви набрали по три бали і менш ніж за сімома запитаннями — по одному балу, то ваша агресивність має швидше руйнівний, ніж конструктивний характер. Ви схильні до непродуманих вчинків і запеклих дискусій, ставитесь до людей зневажливо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких цілком могли б уникнути.

Якщо ж із семи і більше запитань ви отримали по одному балу і менш ніж із семи запитань — по три бали, то ви надмірно замкнуті. Це не означає, що вам не властиві спалахи агресивності, просто ви їх ретельно пригнічуєте.

§ 3.10. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

«Безпека: національна чи соціальна?»

Велика компанія, має вісім відокремлених підрозділів у регіонах України, здійснює діяльність відповідно до статуту, у співпраці з органами державної влади і самоуправління в центрі та на місцях, підпорядковується Міністерству палива та енергетики України.

Відповідно до Закону України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку» на компанію покладено функції експлуатуючої організації, що відповідає за безпеку всіх АЕС країни. Крім того, компанія займається спорудженням нових і реконструкцією діючих енергопотужностей, закупівлею свіжого та вивезенням відпрацьованого ядерного палива, створенням національної інфраструктури поводження з відпрацьованим ядерним паливом і радіоактивними відходами, фізичним захистом об'єктів атомної енергетики, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації кадрів, розв'язанням соціальних проблем своїх працівників тощо.

Основним завданням компанії було і залишається збільшення виробництва електроенергії на атомних електростанціях за умови постійного підвищення рівня безпеки їх експлуатації.

Компанія дбає про майбутній розвиток галузі. Фахівці компанії працюють над проблемами подовження терміну експлуатації

українських енергоблоків, над питаннями нарощування потужності, вибору нового типу реактора, створення незамкненого ядерно-паливного циклу, здійснюють пошук варіантів альтернативного ядерного палива.

Зміни в політиці держави спричинили трансформації у складі вищого керівництва компанії (кінець 2006 р. — початок 2007 р.). Через деякий час роботи на посаді новий керівник намагався замінити керівників структурних підрозділів (дирекцій і департаментів) на людей зі своєї команди. Було проведено кілька етапів реорганізації структури управління. Нова команда не мала достатнього досвіду роботи у цій галузі, відповідної спеціальної освіти за напрямом діяльності компанії. Відповідальність за діяльність експлуатуючої організації була перекладена на першого заступника, який успішно склав іспити на знання правил, норм та стандартів з ядерної і радіаційної безпеки тощо.

Оскільки керівник був представником політичної партії, яка передусім проголошувала соціальні блага, то процес скорочення штату намагалися здійснити без негативних наслідків для працівників. Передовсім склали списки ветеранів-пенсіонерів, які пропрацювали в галузі понад 10, 15, 20, 25 років та на певну дату досягли пенсійного віку. У компанії спеціально до цієї події було розроблено «Положення про отримання винагороди за сумлінну працю в енергетиці», в якому передбачено процедуру та умови виплати грошових компенсацій заслуженим працівникам. Зокрема, обов'язковою умовою отримання грошових коштів було звільнення пенсіонерів із займаної посади. Результатом введення в дію вищевказаного положення стало те, що значна кількість досвідчених працівників, в основному з технічною освітою, забажала отримати компенсацію і, як наслідок, залишити обійману посаду. Ветеранів-пенсіонерів провели на заслужений відпочинок в урочистій обстановці, всі отримали передбачені грошові кошти, грамоти, нагрудні знаки, цінні подарунки тощо.

На ключові посади було призначено довірених людей із команди нового керівника. Проведена реорганізація спричинила скорочення кількості виробничих та технічних підрозділів і за рахунок цього збільшення юридичних та фінансових одиниць. Створилася ситуація, коли не приділялася належна увага вирішенню термінових виробничо-господарських питань. Згідно із затвердженим фінансовим планом значна частина коштів витрачалась не на першочергові потреби, такі як, наприклад, безпека енергоблоків, модернізація та переоснащення виробничих потужностей (обладнання, основних засобів). Кошти відволікались на

погашення кредиторської заборгованості минулих років, благодійну діяльність та спонсорську підтримку, організацію і проведення іміджевих заходів інформаційного, соціального і культурного характеру. При цьому керівництво не переставало турбуватися про соціальний захист працівників, вважаючи, що збалансована кадрова і соціальна політика є головним аспектом безпечного виробництва електроенергії. Також були затверджені рішення щодо забезпечення фінансування будівництва об'єктів соціальної інфраструктури та кошторис витрат на соціальний розвиток.

У результаті проведених заходів через деякий час почав проявлятися дефіцит кваліфікованих досвідчених кадрів у напрямках, які пов'язані з виробничою та технічною сторонами діяльності компанії. Основне завдання компанії, тобто збільшення виробництва електроенергії на атомних електростанціях за умови постійного підвищення рівня безпеки їх експлуатації, поступово ставало другорядним. Це явище могло негативно вплинути на дотримання вимог безпеки, не сприяло створенню в колективі здорового мікроклімату, не дозволяло персоналу сконцентрувати максимум уваги на вирішенні завдань безпечної експлуатації атомних електростанцій.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чи можна вважати ефективним управління цією компанією? Чому?
2. Назвіть основні причини, що призвели до створення вище описаної ситуації?
3. Які управлінські рішення спроможні виправити ситуацію?

«Електроенергія — товар бізнесу чи політики?»

НАК «Енергетична компанія України» створена 22 червня 2004 року відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України на виконання Указу Президента України. У статутний фонд компанії було передано держпакети акцій 43 електроенергетичних підприємств України, які виробляють, постачають та експортують електроенергію. Статутний фонд компанії складає близько 10 млрд грн 100 % акцій компанії належать державі. За розміром статутного фонду НАК «Енергетична компанія України» є найбільшою компанією в Україні.

Компанія координує діяльність підприємств, акції яких передані до її статутного фонду та здійснює контроль за господарською діяльністю цих підприємств з метою підвищення ефективності управління активами і отримання прибутку.

Одним із підприємств, які входять до складу енергохолдингу, є компанія «Укрінтеренерго» (заснована у 1993 році) — український експортер електроенергії. Підприємство здійснює експорт української електроенергії до Росії, Білорусі, Молдови, Польщі, Словаччини, Румунії, Угорщини.

Найголовнішим економічним показником розвитку та ефективної роботи компанії «Укрінтеренерго» завжди був і є рівень прибутку від основного виду діяльності (експорту/імпорту та транзиту електроенергії). Слід зауважити, що електроенергія — це специфічний товар. Її не можна складати у пакунки та зберігати на складі, а потім, коли настане потреба, продати. Обсяги електроенергії, які можна продавати закордон, були і є обмеженими. Продаж електроенергії пов'язаний також з багатьма технічними особливостями цього товару, такими як пропускна спроможність ліній електропередач, графіки навантажень в енергосистемі України, потужність та ін. Крім того, вся діяльність ринку електроенергії в Україні (і державних енергопідприємств, і приватних) регулюється державою (Національною комісією регулювання електроенергетики), а зовнішньоекономічній діяльності у сфері електроенергетики приділяється особлива увага та контроль. Отже, на ефективність діяльності компанії «Укрінтеренерго» впливають багато різних чинників.

За всю історію незалежної України жодна зміна влади не пройшла без перерозподілу в енергетичному секторі. Так, три роки пройшло з тих пір, як управління компанією «Укрінтеренерго» передано до енергохолдингу. Тільки подумати, за який незначний період часу в компанії змінилося чотири керівники, а разом з ними йшли та приходили нові топ-менеджери, змінювались стилі та засоби керування, працівники, а найголовніше — розуміння напрямів розвитку компанії.

Під час роботи цих топ-менеджерів у компанії застосовувались різні методи продажу електроенергії на експорт. Всі методи були спрямовані на те, як більше і дорожче продати товар. Основним критерієм при виборі покупців була найбільша запропонована ціна. Компанія спочатку купляє електроенергію за ціною українського ринку, а потім експортує її за договірною ціною. Націнка від продажу, за вирахуванням витрат на здійснення експорту та податків, і складає основну частину прибутку компанії.

Спочатку продаж здійснювався через переговори з представниками компаній, які бажали та могли імпортувати українську електроенергію. Потім товар продавався на популярній на сьогодні тендерній основі. На всіх етапах була різна ефективність продаж. Діяльність була як прибутковою, так і збитковою.

Ні для кого не є секретом, що останнім часом різко зросли та продовжують зростати ціни на електроенергію. Це впливає на те, що компанія «Укрінтеренерго» повинна платити більшу закупівельну ціну за товар, а відповідно й постійно збільшувати ціну продажу. Якими ж методами слід вирішувати необхідне завдання?

ЗАПИТАННЯ:

1. Як збільшити прибутковість компанії?
2. Як домогтися максимального рівня ефективності продажу електроенергії на експорт і при цьому залишитись політично коректним підприємством, враховуючи інтереси і держави, і країн-імпортерів?

«Управляємо процесами, але керуємо людьми»

Компанія «Інтерклуб» стабільно працює в Україні з 1998 року в галузі корпоративного обслуговування. З 2000 по 2005 роки компанія була одним з лідерів з надання туристичних послуг юридичним особам. У компанії є сім основних напрямів, кожен з яких закріплений за провідним менеджером: бронювання та продаж авіаквитків; продаж з/д квитків; бронювання готелів в Україні та за кордоном; туристичні послуги; страхування; організація чартерних перевезень; конференц-сервіс.

Всі провідні менеджери вузько спеціалізовані і нема можливості зробити їх універсальними (кожний фахівець якісно може виконувати тільки роботу за своїм напрямом). Кожний менеджер отримує ставку та відсотки від власного продажу.

Конкурента боротьба з кожним роком зростала. В 2005 році в компанії змінилися власники, які, у свою чергу, змінили керівництво. З 2005 по 2006 роки незадовільна робота нових менеджерів компанії призвела до втрати великої кількості існуючих клієнтів.

Основною помилкою керівництва компанії була зміна кваліфікованих менеджерів за напрямом (дорогих) менш кваліфіко-

ваними (дешевшими в три рази) з метою збільшення прибутку. Нові працівники несвоєчасно надавали інформацію клієнтам, приймали не найкращі рішення. Кожна помилка некваліфікованого менеджера призводила до втрати клієнта (всієї компанії), штрафних санкцій з боку клієнта та інших витрат. Наприклад, помилкове оформлення авіаквитка може призвести до таких наслідків: клієнта не пустять рейс, клієнту згідно договору компанія компенсує його витрати, авіакомпанія застосує за помилку штрафні санкції та втрата клієнта на завжди.

В компанії різко знизився дохід. З метою збільшення прибутку в компанії зменшили витрати на рекламу, фонд заробітної плати (зменшили кількість працюючих на 30 %), підвищили заробітну плату (на 10 %), але збільшили робоче навантаження. Збільшення робочого навантаження призвело до посилення плинності персоналу. А це, у свою чергу, спричинило ще більше зниження якості обслуговування клієнтів. Низький рівень фахівців, відсутність реклами призвели до ще більшої втрати клієнтів. Діяльність компанії стала збитковою.

Тим часом конкуренти стали могутніми, великими, сильними. Вони забезпечують високий рівень надання послуг. Найбільші з них мають багато філіалів у різних містах України. Всі великі клієнти розподілені між конкурентами.

Власники компанії в січні 2007 року змінили керівництво. Перед новим керівництвом було поставлено завдання вивести компанію з кризи. Нові топ-менеджери розробили антикризову програму, яка передбачала:

- зміну існуючих менеджерів за напрямками на кваліфікованих (незважаючи на збільшення витрат);
- розпочинання роботи з невеликими клієнтами (які розвиваються і потенційно можуть стати великими) та з фізичними особами

За другий квартал 2007 року компанія стала прибутковою.

Керівництво компанії, аналізуючи статистику замовлень від фізичних осіб, зробило такий висновок: майже 95 % людей замовляють тільки одну послугу, звертаючись за нею до провідного менеджера. Клієнт навіть не дізнався, що компанія може надавати інші послуги.

Працівники відділу по роботі з корпоративними клієнтами (компаніями) роблять презентації, надають (усно чи письмо) повну інформацію щодо послуг, які надає компанія, у зв'язку з чим корпоративні клієнти (компанії) користуються повним спектром усіх послуг.

ЗАПИТАННЯ:

1. Як заохотити клієнтів користувались повним спектром послуг?
2. Що допоможе зробити роботу кожного працівника компанії максимально ефективною?
3. Чи є необхідність об'єднати провідних менеджерів у єдину команду?

«Зміни заради успіху»

19 вересня 1995 року, зайшовши на територію занедбаної ділянки у центрі Києва та оглянувши напіврозібраний невеличкий будинок з розбитими вікнами, Олексій Маренко ні на хвилину не вагався у своєму рішенні: розпочати в Україні новий, власний бізнес. Йому та його німецькому партнерові, який був також його найкращим другом, необхідно було створити представництво німецької компанії з продажу дезінфікуючих засобів та виробів медичного призначення. На той час ці вироби не мали аналогів в Україні. Так, наприкінці 1995 року в Україні з'явилася цілком нова для цього ринку компанія «Лізоформ» — підприємство зі своїми власними ідеями та підходами до бізнесу, а також незмінною вірністю німецьким традиціям.

На початку в офісі компанії працювало лише кілька осіб, і здавалося, що світло не гасне навіть вночі. Через 12 років «Лізоформ-Україна» стала форпостом у боротьбі з інфекційними захворюваннями в країні. Зараз «Лізоформ-Україна» реалізує не тільки власну продукцію, що виготовляється в Німеччині та Україні, а також засоби особистої гігієни, сучасні дезінфектанти медичного призначення виробництва провідних вітчизняних виробників. Сьогодні компанія має офіси у всіх регіонах України і розвинену дилерську мережу. Клієнтами компанії є приватні та державні медичні заклади.

Але, незважаючи на енергійне керівництво та амбіційні плани керівника, зі зростанням компанії її організаційна структура майже не змінювалась, особливо функції та принципи роботи відділу продажу. Взагалі, відділ продажу був головною артерією усього підприємства. При цьому в компанії не було відділу персоналу. Обсяги продаж зростали з кожним роком та разом з цим щоденно надходила велика кількість скарг від клієнтів і партнерів. Кожний співробітник відділу продажу одночасно виконував розрізнені функції — шукав нових клієнтів, співпрацював з парт-

нерськими організаціями, оформляв необхідну супутню документацію. Тендерна документація, що направлялась для проведення торгів у медичних закладах, складалась неякісно, що призводило до частих відмов щодо участі компанії в торгах.

Генеральний директор багаторазово замислювався над причинами виникнення проблем, а також над тим, чому такі проблеми не виникали, коли штат складався лише з 10 осіб. Втрата замовлень та величезна кількість скарг на кінець серпня 2006 року змусили Олексія Маренко терміново вжити заходів щодо перегляду існуючого стану речей у компанії, до того ж значна кількість співпрацівників відділу продажу, які постійно звільнялись, ще раз підтверджувала наявність величезної проблеми. Перед Олексієм постало питання вибору найефективнішої схеми, яка б допомогла змінити ситуацію.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чому компанія, зростаючи, демонструвала зниження рівня ефективності?
2. Які зміни необхідно реалізувати компанії для досягнення успіху?
3. Як організувати ефективну роботу відділу продажу?

«Немає меж досконалості»

Керівництвом компанії «Київремт» було прийнято рішення створити дочірнє підприємство «Старавто» — автотранспортне підприємство, яке б забезпечувало потреби компанії.

Система розподілу автомобілів з самого початку була такою. Були придбані автомобілі відповідно до напрямку роботи підрозділів: вантажні та вантажопасажирські — для технічних цілей, легкові — для проведення переговорів співпрацівниками. Автомобілі були закріплені за водіями за структурними підрозділами. Протягом кількох років така система працювала досить вдало, проте з часом ситуація змінилася. Компанія «Київремт», як переродове підприємство, постійно впроваджує нові системи та використовує нові технології. Здійснення нових проектів та відкриття нових напрямів потребувало постійної реструктуризації підрозділів особливо щодо збільшення їх штату і подрібнення структур.

Забезпечити всі створені підрозділи окремими транспортними засобами ставало все важче. Адже це вимагало постійного залучення коштів на придбання автомобілів, протягом дня транспорт часто ви-

користовувався нерівномірно. Було проведено детальний аналіз щодо ефективності використання рухомого складу та прийнято рішення стосовно внесення змін до принципів його щоденного розподілу.

У результаті цього в роботу впровадили електронну систему замовлення автомобілів. Суть її полягає в тому, що кожний підрозділ може замовити собі автомобіль через систему, яка встановлена у всіх відділах компанії та «Старавто». Диспетчер погоджує заявку, надаючи транспорт, який не залучений у планах. Можна замовити автомобіль також заздалегідь. Таке рішення за підрахунками дозволило збільшити ефективність використання автомобілів на 30 % та оптимізувало роботу диспетчерської служби компанії. Кошти, що вивільнилися, дали змогу закупити кілька транспортних одиниць спеціального призначення. Відпала необхідність закупівлі кожному новому підрозділу транспорту. До того ж, така система дає можливість відстежувати та підраховувати багато параметрів (пробіг, відрядження, терміни роботи та ін.), що, безперечно, є перевагою перед функціями диспетчерської служби будь-якого іншого АТП.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чому підвищилася ефективність роботи автотранспортного підприємства «Старавто»?
2. Чи сприятиме вдосконаленню системи замовлень автомобілів ведення електронних шляхових листів?
3. Як вищезазначені заходи вплинуть на мотивацію водіїв?

Тест «Успішний керівник»

Обведіть у колонці між судженнями той бал (1 2 3 4 5), який найбільше відповідає вашій думці.

№	Судження	Бали	Судження
1	Я почекаю, поки справи влаштуються	1 2 3 4 5	Я люблю зміни
2	Більшість моїх нарад присвячено внутрішнім проблемам та фінансам	1 2 3 4 5	Велику частину часу я присвячую своїм внутрішнім і зовнішнім клієнтам
3	Якщо тут є вихід, я знайду його	1 2 3 4 5	Перший крок має зробити керівництво

Закінчення табл.

№	Судження	Бали	Судження
4	Я почекаю наказів зверху	1 2 3 4 5	Я буду робити це відразу
5	Я готовий нести відповідальність за межами кола своїх обов'язків	1 2 3 4 5	Я виконаю призначену мені роботу
6	Хіба я можу вплинути на прибуток підприємства	1 2 3 4 5	Я буду діяти в рамках мого фінансового плану
7	Мої підлеглі мають свободу дій	1 2 3 4 5	Я уважно контролюю роботу підлеглих
8	Якщо з керівництвом не узгоджено, я не можу це робити	1 2 3 4 5	Мені не заборонили, я можу робити це
9	Я свідомо беру на себе відповідальність за можливі помилки	1 2 3 4 5	Зазвичай я приношу вибачення за помилки
10	Я не буду ризикувати, тому що можу потерпіти невдачу	1 2 3 4 5	Я буду ризикувати, хоча можу потерпіти невдачу
11	Ми можемо і повинні працювати швидше	1 2 3 4 5	Ми не можемо і не повинні працювати швидше
12	Я хочу знати, що роблять інші підрозділи і чого вони потребують	1 2 3 4 5	Я дбаю про мій власний підрозділ
13	В основному я маю справу з тими людьми, які пов'язані зі мною	1 2 3 4 5	Я виходжу за рамки компанії в своїх контактах
14	Я і мої підлеглі робимо свою роботу самостійно і незалежно від інших	1 2 3 4 5	У роботі я співпрацюю з людьми з інших підрозділів
15	Я по-справжньому довіряю тільки небагатьом людям у компанії	1 2 3 4 5	Я охоче ділюся ідеями та ресурсами з людьми з інших підрозділів

Для того щоб визначити свою ефективність як менеджера, необхідно:

- з питань 1, 2, 4, 8, 10, 13, 14, 15 просто додати бали;
- з питань 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12 перевернути шкалу так, щоб результат 1 став 5, 2 → 4, 3 → 3, 4 → 2, 5 → 1;
- додати всі результати.

Якщо ви набрали 60 балів, то це означає, що у вас склад розуму менеджера. Якщо ж ви набрали менше 45 балів, то вам треба працювати над собою.

Ефективні менеджери є новаторами, тому вони беруть на себе ризик, розвивають і випробовують нові шляхи розв'язання проблем, досягнення поставлених цілей і покращання операцій. Це означає, що коли вони зазнають невдачі в будь-якій спробі, вони їх не бояться. Вони використовують невдачу як навчальний інструмент, багато працюють для створення такого оточення, яке впевнене в собі при виконанні тих же завдань в аналогічній спосіб.

Ефективні менеджери самі відповідають за свої дії. Вони беруть на себе відповідальність за невдачі і за успіхи. Вони не приносять вибачень за свої дії і не терплять скарг від інших. Вони шукають причини помилок, а не вибачення за невдачі, і відразу ж прагнуть виправити становище.

Ефективні менеджери постійно ставлять пріоритети та завдання за межами формальних цілей, встановлених їх начальниками або з їх участю. Їх не влаштовує статус-кво, і вони постійно шукають шляхи для поліпшення менеджменту. Ефективні менеджери — творці систем, першопрохідці.

Неефективні менеджери ризикують мало. Зазвичай вони наслідують підручники і чекають директив. Вони роблять все, що завгодно, щоб уникнути можливості помилок. Неефективні менеджери швидко перекладають провину в разі невдачі на когось іншого. У них завжди є виправдання. Іноді вони навіть витрачають час на те, щоб їх вигадати заздалегідь. Вони часто скаржаться.

Неефективні менеджери розглядають успіх як підтримку «нестійкого стану» або як засіб досягнення специфічних цілей, встановлених начальниками або з їх участю.

КОМПЛЕКС МЕТОДИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

*«Знання залежать від навчання,
пошана — від справ,
благополуччя — від старанності,
нагорода — від долі»
Індійське прислів'я*

§ 4.1. НАВЧАЛЬНО-
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тематичний план дисципліни «Менеджмент» та інтегрованого в неї тренінг-курсу «Прийняття управлінських рішень» наведено в табл. 5.

Таблиця 5

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Назва теми	Загальна кількість годин	В тому числі	
		заняття з викладачем	самостійна робота
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	11	2	10
Тема 2. Розвиток науки управління	11		10
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень	11	2	10
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	11		15
Тема 5. Планування в організації	23	3	15
Тема 6. Організація як функція управління	23	3	15
Тема 7. Мотивація	12	2	15
Тема 8. Управлінський контроль	12	2	10

Закінчення табл. 5

Назва теми	Загальна кількість годин	В тому числі	
		заняття з викладачем	самостійна робота
Тема 9. Лідерство	12	2	10
Тема 10. Комунікації в управлінні	12	2	10
Тема 11. Ефективність управління	12	2	10
Тренінг-курс «Прийняття управлінських рішень»	30	8	22
Разом	180	28	152

Графік виконання робіт та розподіл балів у межах дисципліни «Менеджмент» подано в табл. 6.

Таблиця 6

ГРАФІК ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТА РОЗПОДІЛ БАЛІВ

Період	Вид роботи	Форма роботи	Кількість аудиторних годин	Максимальна кількість балів
1-а сесія	лекції з дисципліни «Менеджмент»	аудиторна робота з викладачем	16	-
Міжсесійний період	виконання індивідуального завдання з дисципліни «Менеджмент»	індивідуальна самостійна робота студентів. Двосторонній зв'язок та контроль з боку викладача відбувається через електронне листування зі студентами	—	15
2-сесія	практичні заняття з дисципліни «Менеджмент»	захист індивідуальних завдань Проведення модульного контролю	4	10
	вступна частина в тренінг-курс «Прийняття управлінських рішень»	консультації з викладачем-тренером щодо тренінгових завдань. Самостійна робота студентів у міні-групах із розроблення таблиці в середовищі Excel	2	5

Закінчення табл. 6

Період	Вид роботи	Форма роботи	Кількість аудиторних годин	Максимальна кількість балів
	проведення економічної симуляції	робота в комп'ютерному класі	4	5
	звітування за результатами тренінг-курсу	презентації міні-групами звітів за результатами тренінгу	2	5
				60
	іспит			
Всього			28	100

§ 4.2. ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ ТА НАВИЧОК

Система поточного контролю знань з дисципліни

Оцінювання поточної роботи студентів здійснюється в діапазоні від 0 до 40 балів. Самостійна робота студентів включає:

- 1) систематизацію набутих знань з базових економічних дисциплін та виконання завдань з модульного контролю;
- 2) виконання індивідуального завдання щодо опису та розв'язання управлінської проблеми;
- 3) підготовку та участь у тренінг-курсі.

Карту самостійної роботи студентів наведено в табл. 7.

1. Перевірка теоретичних знань здійснюватиметься під час проведення практичних занять з дисципліни у формі **модульного контролю**, що включатиме 20 тестових запитань закритого типу різного рівня деталізації (одиночного та множинного вибору) за всією програмою дисципліни. Кожна правильна відповідь на одне тестове запитання оцінюватиметься в 0,5 бала. Максимальна кількість балів за модульний контроль — 10 балів.

Таблиця 7

**КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 8013
«БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ» З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Вид самостійної роботи	Плановий термін виконання	Форма контролю та звітності	Максимальна кількість балів
1. Виконання індивідуального завдання	до початку сесії	перевірка правильності виконання згідно з вимогами та термінами подання	15
2. Підготовка до виконання модульних контрольних завдань	1-ше практичне заняття	перевірка правильності виконання модульних контрольних робіт	10
3. Тренінг-курс: 3.1. Якість розробленої на базі ПП Excel розрахункової таблиці для обґрунтування планових показників діяльності	2-ге практичне заняття	перевірка правильності розроблення таблиці	5
3.2. Місце, що зайняли команди студентів, конкуруючи на ринку морозива	3-є практичне заняття	оцінювання результатів групової роботи під час економічної симуляції	5
3.3. Звіт і презентація за результатами участі в тренінгу	4-те практичне заняття	оцінювання результатів групової роботи та їх презентації	5
Разом балів за СРС			40

2. Виконання індивідуальних завдань — розроблення ситуаційної вправи –оцінюватиметься в діапазоні від 0 до 15 балів відповідно до вимог щодо її розроблення. Ситуаційна вправа має бути розроблена на матеріалах реально діючого в Україні підприємства. Інформація у завданні повинна стосуватися подій, які відбувалися протягом останніх трьох-п’яти років.

Критерії оцінювання виконаних індивідуальних завдань подано в табл. 8.

Таблиця 8

КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

№ з.п.	Критерій оцінювання	Максимальна кількість балів
1	Послідовність викладу подій, добра мова, наявність у кейсі головного персонажа(-ів)	2
2	Наявність у тексті кейсу актуальної проблемної ситуації, що потребує прийняття управлінського рішення та багатоваріантність можливих рішень щодо проблемної ситуації	3
3	Достатність у тексті кейсу об'єктивної інформації для аналізу проблемної ситуації	3
4	Сформульовано запитання до ситуаційної вправи для її обговорення в аудиторії	3
5	Наявність власних відповідей, пояснень на поставлені запитання щодо розв'язання проблемної ситуації або викладення подій, які мали місце в реальності	3
6	Відповідність вимогам щодо оформлення індивідуального завдання	1
	Всього:	15

Загальний обсяг індивідуального завдання — дві-три сторінки тексту 14 шрифтом Times New Roman, оформленого в текстовому редакторі Word з одинарним міжрядковим інтервалом.

Вимоги до оформлення індивідуального завдання:

- в колонтитулі файлу із ситуаційною вправою повинна міститися інформація щодо ПІБ студента, назви магістерської програми, форми навчання, номера групи та електронної адреси;

- назва файлу у форматі «doc» повинна складатися із прізвища автора (наприклад: Іваненко.doc);

- при відправленні індивідуального завдання електронною поштою в полі «ТЕМА» електронного листа необхідно вказати аббревіатуру назви навчального закладу, аббревіатуру магістерської програми та форму навчання, наприклад: «ЦМП МВА_заочна».

Індивідуальні завдання повинні бути відіслані лектору потоку до початку наступної сесії на його електронну адресу.

УВАГА!

— Недотримання вимог щодо термінів подання та оформлення індивідуальних завдань впливатиме на загальну оцінку в бік її зменшення.

— Копіювання роботи іншого студента або надсилення чужих матеріалів під своїм ім'ям вважається обманом. За таких обставин індивідуальне завдання оцінюватиметься в нуль балів.

3. Участь у **тренінг-курсі** оцінюватиметься в діапазоні від 0 до 15 балів. Під час тренінг-курсу оцінюється виключно командна робота студентів. При цьому студенти, які не брали участь у всіх трьох етапах тренінг-курсу, не отримують оцінки за цією складовою вивчення дисципліни «Менеджмент». Об'єктами підсумкового оцінювання роботи студентів під час тренінг-курсу є:

- якість розробленої на базі ПП Excel розрахункової таблиці для обґрунтування планових показників діяльності;
- місце, що зайняла команда студентів залежно від обсягу акумульованого прибутку від діяльності віртуальних підприємств протягом року;
- звіт за результатами участі в тренінг-курсі та його презентація в аудиторії під час останнього заняття.

Критерії оцінювання участі в тренінг-курсі подано в табл. 9.

Таблиця 9

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ УЧАСТІ В ТРЕНІНГ-КУРСІ

Критерій оцінювання	Максимальна кількість балів	Коментар
Якість розробленої на базі ПП Excel розрахункової таблиці для обґрунтування планових показників діяльності	5	• повнота врахування всіх статей витрат • зв'язок між 4-ма кварталами • можливість перевірки основних планових і фактичних показників та моделювання ситуацій
Місце, що зайняла команда студентів під час економічної симуляції	5	5 балів — за 1-ше місце 4 бали — за 2-ге місце 3 бали — за 3-тє місце 2 бали — за 4-тє місце 1 бал — за 5-тє місце 0 балів — за завершення діяльності за підсумками року за збитками
Звіт за результатами участі в тренінг-курсі та його презентація	5	• повнота звіту згідно вимог до його структури • правильність розрахунків • структурованість презентації • цікавість презентації • дотримання відведеного на презентацію часу • наявність висновків • чіткі та лаконічні відповіді на запитання

Система підсумкового контролю знань з дисципліни

Результати підсумкового контролю здійснюватимуться під час іспиту і в цілому можуть оцінюватися в діапазоні від 0 до 60 балів.

Екзаменаційні завдання іспиту складаються на основі затверджені програми дисципліни «Менеджмент». Структурно екзаменаційний білет складається з шести завдань, що включають:

- 1) теоретичне запитання за програмою курсу;
- 2) тестове завдання, до складу якого входять 5 запитань відкритого типу;
- 3) тестове завдання, до складу якого входять 10 закритих запитань одиничного вибору;
- 4) тестове завдання, до складу якого входять 10 закритих запитань множинного вибору;
- 5) розрахункову задачу;
- 6) ситуаційну вправу.

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо за шкалою 10; 8; 6 та 0 балів.

Відповіді студентів на *теоретичні питання* оцінюються за шкалою 10; 8; 6 та 0 балів відповідно до точності та повноти відповіді, наявності висновків і прикладів.

Оцінювання рівня відповідей на *тестові завдання відкритого типу* здійснюється за такими критеріями:

- 10 балів — 5 правильних відповідей;
- 8 балів — 4 правильні відповіді;
- 6 балів — 3 правильні відповіді;
- 0 балів — 0—2 правильні відповіді.

Оцінювання рівня відповідей на *тестові завдання закритого типу* відбувається за такими критеріями:

- 10 балів — 9—10 правильних відповідей;
- 8 балів — 7—8 правильних відповідей;
- 6 балів — 5—6 правильних відповідей;
- 0 балів — 0—4 правильні відповіді.

Письмове розв'язання *розрахунково-аналітичної задачі та ситуаційної вправи* оцінюється за шкалою 10; 8; 6 та 0 балів залежно від точності та повноти розв'язку або відповідей на поставлені запитання.

Загальне підсумкове оцінювання рівня знань студентів за дисципліною «Менеджмент» визначається як сума балів, одержаних студентами за результатами поточного контролю і за результатами іспиту

(за умови, що на іспиті студент набрав не менше 30 балів). Загальна підсумкова оцінка не може перевищувати 100 балів.

До екзаменаційної відомості вносяться результати поточного контролю і підсумкового контролю, а також їх сумарна оцінка за 100-бальну системою. Після цього здійснюється переведення сумарної оцінки в 4-бальну шкалу та шкалу ECTS за такими критеріями:

Оцінка за шкалою, що використовується в КНЕУ	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
90—100	відмінно	A
80—89	добре	B
70—79		C
66—69	задовільно	D
60—65		E
21—59	незадовільно з можливістю повторного складання	FX
0—20	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	F

§ 4.3. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ПРИКЛАДИ ТЕСТІВ ТА ЗАДАЧ ЗА ПРОГРАМОЮ

Перелік теоретичних питань, що охоплюють зміст програми

1. Визначення основних функцій менеджменту і їх взаємозв'язку в межах циклу менеджменту.
2. Характеристика основних етапів розвитку науки управління (від класичної теорії до сучасних напрямів).
3. Сутнісна характеристика класичної теорії менеджменту: школа наукового управління й адміністративна школа (напрями і цілі досліджень, основні досягнення, недоліки).

4. Сутнісна характеристика поведінкової теорії менеджменту (напрями і цілі досліджень, внесок у розвиток науки управління, недоліки).

5. Сутнісна характеристика кількісної теорії менеджменту (напрями і цілі досліджень, внесок у розвиток науки управління, недоліки).

6. Сутнісна характеристика сучасних інтегрованих підходів до менеджменту.

7. Порівняльна характеристика інтуїтивної та раціональної технологій прийняття рішень (сутність, основні переваги та недоліки, сфери застосування).

8. Зміст основних етапів раціональної технології прийняття рішень (назва, послідовність виконання, перелік робіт у межах кожного етапу).

9. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Стисла характеристика найважливіших з них.

10. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень за критерієм ступеня невизначеності інформації про ситуацію, що потребує прийняття рішення.

11. Характеристика методу «дерево рішень» як інструмента обґрунтування управлінських рішень (побудова дерева, складові графіка, критерій вибору оптимального варіанта, сфера практичного застосування).

12. Характеристика основних критеріїв теорії статистичних рішень (критерії песимізму, оптимізму, коефіцієнта оптимізму, Лапласа, жалю).

13. Характеристика експертних методів обґрунтування управлінських рішень (сфери застосування, методи, критерій вибору кращого рішення).

14. Сутність планування як функції управління (визначення функцій планування, основні етапи). Характеристика існуючих підходів до планування.

15. Зміст поняття «мета» в управлінні й основні вимоги до правильно сформульованих цілей. Класифікація цілей організації.

16. Сутність концепції управління за цілями (МВО). Змістовна характеристика та послідовність етапів процесу управління за цілями. Переваги і недоліки процесу управління за цілями (МВО).

17. Визначення поняття «стратегія». Характеристика основних елементів та рівнів стратегії організації.

18. Логіка процесу формування стратегії організації (основні етапи процесу формування стратегії та їх послідовність).

19. Характеристика та сутність понять «візія» і «місія організації», вимоги до їх змісту.

20. Характеристика зовнішнього і внутрішнього аналізу як етапів процесу формування стратегії (цілі аналізу; фактори, що оцінюються; основні результати; SWOT-аналіз).

21. Типи загальнокорпоративної стратегії. Варіанти загальнокорпоративної стратегії зростання.

22. Сутність методу «пакетного менеджменту» як інструмента вибору загальнокорпоративної стратегії. Принципи матричної техніки з використанням критеріїв «темпи зростання ринку» — «частка продукції фірми на ринку».

23. Характеристика стратегії контролю за витратами (принцип, на якому ґрунтується стратегія, практичні засоби реалізації, умови застосування).

24. Характеристика стратегії диференціації (принцип, на якому ґрунтується, перелік можливих унікальних властивостей продукції, умови ефективного застосування).

25. Характеристика стратегії фокусування (принцип, на якому ґрунтується, можливі варіанти реалізації).

26. Класифікація, склад і стисла характеристику основних типів і форм планів впровадження стратегії.

27. Визначення поняття «організації» як функції управління. Співвідношення категорій «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура».

28. Стисла характеристика основних елементів організаційного процесу.

29. Характеристика основних ситуаційних факторів, що впливають на побудову організаційної структури управління.

30. Змістовна характеристика процесу проектування робіт в організації (сутність; зміст процесів аналізу робіт і проектування робіт).

31. Характеристика основних методів перепроєктування робіт в організації.

32. Основні принципи групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (базові схеми департаменталізації).

33. Характеристика делегування повноважень як складової організаційного процесу (сутність, основні елементи).

34. Види повноважень (лінійні, штабні і функціональні повноваження) та їх сутність.

35. Характеристика процесів координації робіт як складової організаційної діяльності (сутність, вертикальна й горизонталь-

на координація, механізми вертикальної і горизонтальної координації).

36. Порівняльна характеристика горизонтальних, вертикальних та мережевих структур управління.

37. Характеристика типових організаційних структур управління (переваги, недоліки, сфери застосування).

38. Характеристика основних інструментів керівництва людьми (компенсаційний пакет, система стимулювання, мотиваційний клімат, організаційна культура, лідерство, стиль керівника).

39. Зміст поняття «мотивація». Співвідношення категорій «потреби», «спонукання», «дії» в моделі процесу мотивації. Внутрішнє і зовнішнє винагородження як інструменти мотивації.

40. Основні положення теорії «ієрархії потреб» А. Маслоу (базові передбачення, характеристика та ієрархія потреб, основні висновки).

41. Характеристика «теорії потреб» Д. МакКлелланда (види потреб, характеристика робіт, що найкраще мотивують людей з потребами у владі, в успіху, в приналежності; основні висновки).

42. Загальна характеристика «теорії мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга (ідея теорії; перелік мотиваційних і гігієнічних факторів, діапазони їх дії; основні висновки).

43. Основні положення «теорії очікувань» В. Врума (ідея, на якій ґрунтується теорія; ситуаційні фактори, що враховуються; співвідношення ситуаційних факторів; висновки для практичного використання).

44. Основні положення «теорії справедливості» С. Адамса (ідея, на якій ґрунтується теорія; основні складові формування відчуття справедливості/несправедливості; можливі типи реакції на несправедливість; висновки для практичного використання).

45. Основні положення «підкріплюючої теорії» Ф. Скінера (ідея, види та графіки підкріплень, висновки, специфіка та наслідки застосування).

46. Характеристика моделі Портера-Лоулера як комплексної теорії мотивації (ситуаційні фактори моделі і характер їх взаємозв'язків; висновки для практичного застосування).

47. Порівняльна характеристика змістовного, процесного, підкріплюючого та ціннісного підходів до мотивації (відмінності у спрямуванні; досліджувані проблеми; переваги і недоліки).

48. Визначення поняття «лідерство». Співвідношення категорій «вплив», «влада», «повноваження», «лідерство».

49. Характеристика основних форм влади та впливу, їх переваги і недоліки як інструментів лідирування.

50. Порівняльна характеристика основних підходів у теорії лідерства (принципи, що покладені в основу кожного підходу; основні завдання досліджень; основні результати, здобутки та недоліки).

51. Основні положення «теорії Х» і «теорії Y» Д. МакГрегора (система уявлень про мотиви виробничої діяльності людей; основні характеристики автократичного та демократичного стилів керування).

52. Визначення стилів керування за Р. Блейком та Дж. Моутоном, їх характеристика.

53. Основні положення ситуаційної моделі керування Ф. Фідлера (основна ідея моделі; перелік ситуаційних факторів; основні висновки).

54. Характеристика теорії «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланшара (основна ідея моделі; поняття «ступінь зрілості виконавця»; графічна інтерпретація моделі; основні висновки).

55. Визначення поняття «контроль». Модель процесу контролю (основні складові процесу контролю та їх взаємозв'язки).

56. Характеристика процедури вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації (сутність основних методів вимірювання, їх переваги і недоліки; основні об'єкти контролю).

57. Види управлінського контролю за часом здійснення контрольних операцій (сутність, переваги і недоліки).

58. Параметри ефективної системи контролю. Зміст поняття «дисфункціональний ефект системи контролю».

59. Визначення поняття «комунікації» в управлінні. Необхідні умови для комунікації. Модель процесу комунікації.

60. Характеристика етапів процесу комунікації (сутність; фактори, що забезпечують ефективну реалізацію).

61. Основні методи міжособових комунікацій (їх сутність, переваги і недоліки).

62. Класифікація типів організаційних комунікацій за статусом комунікацій та їх спрямованістю (сутність, особливості практичного застосування).

63. Базові типи комунікаційних мереж в організації. Ефективність використання відповідних мереж за критеріями швидкості передавання і точності повідомлення.

64. Характеристика факторів, що перешкоджають здійсненню ефективних комунікацій. Методи підвищення ефективності комунікацій.

65. Інформаційні системи як основний засіб сучасних організаційних комунікацій та інструмент для процесу підтримки прийняття управлінських рішень.

Перелік запитань відкритого типу з дисципліни «Менеджмент»

1. Критеріями успішності діяльності організації за П. Друкером є...
2. Менеджмент згідно з процесним підходом — це...
3. Менеджмент згідно з системним підходом — це...
4. Менеджмент згідно з ситуаційним підходом — це...
5. До ознак діяльності менеджерів відносять...
6. Основними управлінськими компетенціями є...
7. Управлінське рішення — це...
8. Прийняття рішення — це...
9. До вимог, яким має відповідати управлінське рішення, належать...
10. До факторів, що впливають на якість виконання управлінського рішення, відносяться...
11. Послідовність прийняття управлінських рішень за раціональною технологією зводиться до...
12. Планування як функція менеджменту — це...
13. Ціль — це...
14. Сутність стратегії полягає в...
15. План — це...
16. За організаційним рівнем виділяють такі види цілей...
17. Правильно сформульовані цілі повинні відповідати таким вимогам: ...
18. Процес управління за цілями (концепція MBO) включає такі етапи: ...
19. До видів планів, що використовуються одноразово, належать...
20. До видів планів, що можуть використовуватися багаторазово, відносяться...
21. До елементів організаційної діяльності належать...
22. Повноваження — це...
23. Видами повноважень є...
24. Функціональні повноваження...
25. Штабні повноваження...
26. Лінійні повноваження...
27. Делегування повноважень охоплює такі елементи...
28. Департаменталізація — це...
29. Департаменталізація може відбуватися за такими ознаками...
30. Діапазон контролю — це...
31. На величину діапазону контролю впливають такі чинники...

32. Перевагами/недоліками лінійної організаційної структури є...
33. Перевагами/недоліками лінійно-функціональної організаційної структури ...
34. Перевагами/недоліками дивізійної організаційної структури є...
35. Перевагами/недоліками матричної організаційної структури є...
36. Сутність керівництва як функції менеджменту полягає в...
37. Мотивація як мотив — це...
38. Мотивація як функція — це...
39. До інструментів керівництва відносяться...
40. Компенсаційний пакет — це...
41. Мотиваційний клімат створюється завдяки взаємодії таких елементів як...
42. Сутність теорії «ієрархії потреб» А. Маслоу зводиться до того, що...
43. Сутність теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга зводиться до...
44. Сутність теорії «справедливості» С. Адамса зводиться до того, що...
45. Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити висновки...
46. Організаційна культура — це...
47. Лідерство — це...
48. Виділяють такі форми влади...
49. Стиль керівництва — це...
50. «Теорія Х» Д. МакГрегора ґрунтується на таких припущеннях...
51. «Теорія Y» Д. МакГрегора ґрунтується на таких припущеннях...
52. Складовими категорії «зрілість» підлеглих є...
53. Виділяють такі види контролю в організації...
54. Виділяють такі етапи здійснення функції контролю...
55. До методів вимірювання при здійсненні контрольної функції менеджменту відносять...
56. Серед інструментів контролю в організації виділяють...
57. Комунікації в менеджменті — це...
58. Етапами здійснення процесу комунікацій є...
59. До основних елементів комунікаційного процесу належать...
60. Видами комунікацій є...
61. До типів комунікаційних мереж відносяться...
62. До перешкод на шляху ефективної комунікації належать...

63. До переваг письмової комунікації відносять...
64. До недоліків усної комунікації належать...
65. Перешкоди в процесі комунікації — це...

Приклади типових задач, що виносяться на іспит

1. Типова задача на використання методу платіжної матриці:

Організація має три альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму з виробництва товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму з виробництва продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- 1) високі темпи інфляції;
- 2) низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,3 і 0,7. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведено в таблиці:

Альтернатива інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	високий ($p = 0,3$)	низький ($p = 0,7$)
Виробництво товарів для відпочинку	-10000	+50000
Енергетична компанія	+90000	-15000
Виробництво продуктів харчування	+30000	+25000

Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

Розрахуємо очікувані ефекти від реалізації кожної альтернативи:

$$EV1 = 0,3 (-10\ 000) + 0,7 (+50\ 000) = 32\ 000;$$

$$EV2 = 0,3 (+90\ 000) + 0,7 (-15\ 000) = 16\ 500;$$

$$EV3 = 0,3 (+30\ 000) + 0,7 (+25\ 000) = 26\ 500.$$

Перша альтернатива має найбільший очікуваний ефект, тому організація має інвестувати кошти у фірму з виробництва товарів для відпочинку.

2. Типова задача на використання критеріїв теорії статистичних рішень

Існує три можливі варіанти вибору вирощування сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають відповідну врожайність (див. табл.)

Сільськогосподарська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Пшениця	23	35	12
Жито	15	30	25
Ячмінь	40	20	10

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повного браку інформації про майбутній стан погоди.

Розглянемо розв'язання цієї задачі з використанням критеріїв теорії статистичних рішень.

1. Критерій песимізму

Культура	Погодні умови			$\min r_{ij}$
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
Пшениця	23	35	12	12
Жито	15	30	25	15
Ячмінь	40	20	10	10

$\max (\min r_{ij}) = 15$. Висівати слід жито (друга стратегія).

2. Критерій оптимізму

Культура	Погодні умови			$\max r_{ij}$
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
Пшениця	23	35	12	35
Жито	15	30	25	30
Ячмінь	40	20	10	40

$\max (\max r_{ij}) = 40$. За цим критерієм висівати слід ячмінь (третя стратегія).

3. *Критерій-коефіцієнт оптимізму* (припустимо, що особа, яка приймає рішення, вважає себе на 60 % песимістом і на 40 % оптимістом):

Пшениця: $12 \times 0,6 + 35 \times 0,4 = 21,1$.

Жито: $15 \times 0,6 + 30 \times 0,4 = 21,0$.

Ячмінь: $10 \times 0,6 + 40 \times 0,4 = 22,0$.

Висівати слід ячмінь (третя стратегія).

4. *Критерій Лапласа*. (відповідно до умов задачі відсутня будь-яка інформація про імовірність настання того чи іншого стану погоди. У такому разі: $p_1 = p_2 = p_3 = 1/3$)

Розрахуємо очікуваний ефект від реалізації кожної альтернативи:

Пшениця: $23 \times 1/3 + 35 \times 1/3 + 12 \times 1/3 = 70/3$.

Жито: $15 \times 1/3 + 30 \times 1/3 + 25 \times 1/3 = 70/3$.

Ячмінь: $40 \times 1/3 + 20 \times 1/3 + 10 \times 1/3 = 70/3$.

Стратегії за цим критерієм рівнозначні і зробити вибір найкращої з них неможливо.

5. *Критерій жалю*

Розрахуємо матрицю втрат за формулою: $b_{ij} = \max r_{ij} - r_{ij}$

Культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Пшениця	$40 - 23 = 17$	$35 - 35 = 0$	$25 - 12 = 13$
Жито	$40 - 15 = 25$	$35 - 30 = 5$	$25 - 25 = 0$
Ячмінь	$40 - 40 = 0$	$35 - 20 = 15$	$25 - 10 = 15$

Нова матриця втрат має вигляд:

Культура	Погодні умови			$\max b_{ij}$
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
Пшениця	17	0	13	17
Жито	25	5	0	25
Ячмінь	0	15	15	15

Найкращою є та стратегія, яка забезпечує мінімальні втрати, тобто визначається за формулою: $\min (\max b_{ij})$

Отже, висівати потрібно ячмінь (третя стратегія).

3. Типова задача на використання методів теорії ігор

Дві компанії Y і Z , які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили такі альтернативні стратегії:

Компанія Y :

- Y_1 (зменшення ціни продукції);
- Y_2 (підвищення якості продукції);
- Y_3 (пропонування покупцям вигідніших умов продажу).

Компанія Z :

- Z_1 (підвищення витрат на рекламу).
- Z_2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів).
- Z_3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y у разі застосування можливих пар стратегій наведено у платіжній матриці гри (див. табл.)

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z_1	Z_2	Z_3
Y_1	6	4	9
Y_2	9	3	2
Y_3	7	1	5

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Нижня ціна гри визначається відбором мінімальних значень у кожному рядку, а потім вибором серед них максимального значення:

$$\alpha = \max (\min a_{ij}).$$

У нашому прикладі $\alpha = 4$.

Верхня ціна гри визначається відбором у кожному стовпці максимального числа, а потім вибором з цих значень мінімального $\beta = \min (\max a_{ij})$.

У нашому прикладі $\beta = 4$.

Оскільки $\alpha = \beta = 4$, то платіжна матриця має сідлову точку $(Y_1; Z_2)$ і гра вирішується в чистих стратегіях (оптимальна стратегія компанії Y – Y_1 , оптимальна стратегія компанії Z – Z_2).

4. Типова задача на використання методів експертних оцінок

Фірма планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили п'ять ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити

значущість кожного ключового фактора успіху відносно інших з низки, що розглядається. Оскільки думки фахівців щодо цього не збігаються, необхідно, використовуючи дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги:

Ключовий фактор успіху	Маркетолог					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
2. Ціна товару	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2
3. Канали збуту	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2
4. Технічне обслуговування	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
5. Реклама і стимулювання	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Сумарне значення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів.

Загальну думку експертів S_i за i -ю ознакою розраховують за формулою:

$$S_i = \sum a_{ij}/m,$$

де a_{ij} — ваговий коефіцієнт, який надав j -й експерт i -й ознаці;

j — номер експерта;

i — номер ознаки;

m — кількість експертів, що оцінюють i -ту ознаку.

Чим більша величина S_i , тим важливіша ця ознака.

Ключовий фактор успіху	Маркетолог						S_i
	1	2	3	4	5	6	
1. Якість товару	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,33
2. Ціна товару	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,23
3. Канали збуту	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,20
4. Технічне обслуговування	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,12
5. Реклама і стимулювання	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,12
Сумарне значення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Отже, найбільше уваги слід приділяти якості нового товару, оскільки вона є найважливішим фактором успіху.



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — 325 с.
2. *Виханский О., Наумов А.* Менеджмент: Учебник. — 4-е изд. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
3. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник. — СПб.: Спец. лит., 1999. — 700 с.
4. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Оленевич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
5. *Дафт Р.* Менеджмент, 8-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
6. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування: Навч. посібник / За заг. ред. А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2006. — 200 с.
7. *Клименко О. Ф., Головка Н. Р., Шаронов О. Д.* Інформатика та комп'ютерна техніка: Навч.-метод. посібник / За заг.ред. О. Д. Шаронова. — К.: КНЕУ, 2002. — 534 с.
8. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Укладачі Соболев С. М., Багацький В.М. Режим електронного доступу на внутрішньому сервері університету: ftp://10.1.1.66/Methodicum/econ_u/k_management/.
9. *Котлер Ф.* Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 865 с.
10. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
11. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: 3-е изд./ Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2007. — 672 с.
12. *Мильнер Б. З.* Теория организации [Текст] : Учебник / Б. З. Мильнер. 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 480 с.
13. *Омельяненко Т. В.* Операційний менеджмент : Навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2009. — 478 с.
14. *Портер Майкл Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
15. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент / А.И Панов, И.О Коробейников. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 284 с.
16. *Райс Эл, Траут Джек.* Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2000. — 256 с.
17. *Робінс С. П., Де Ченцо Д. А.* Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К. : Основи, 2006. — 671 с.

18. *Соболь С. М., Багацький В. М.* Менеджмент: Навч. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 225 с.

19. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

20. *Стивен Л. Нельсон.* Анализ данных в Excel для «чайников». — М.: Диалектика, 2002.

21. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.

22. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

23. Електронні книги:

Питер Веверка Microsoft Office 2007 для «чайников». Полный справочник. — М.: Диалектика, 2009, — 768 с.

Грег Харвей Microsoft Office Excel 2007 для «чайников». Полный справочник. — М.: Диалектика, 2008. — 672 с.

**АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ТРЕНІНГ-КУРСУ
«ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

П.І.Б. викладача-тренера _____

П.І.Б. студента _____

Дата _____

№	Будь ласка, оцініть проведення тренінгу за такими критеріями від 1 до 5:	Оцінка в балах				
		1	2	3	4	5
1	Ступінь корисності участі у тренінгу для вас особисто	1	2	3	4	5
2	Інформативність та достатність методичних матеріалів для тренінгу	1	2	3	4	5
3	Рівень організації роботи під час тренінгу	1	2	3	4	5
4	Достатність передбаченого навчальним планом часу для підготовки та проведення тренінгу	1	2	3	4	5
5	Ступінь стимулювання тренінгу до критичного мислення, аналізу, синтезу і розв'язання складних завдань	1	2	3	4	5
6	Ступінь стимулювання тренінгу до ефективного прийняття управлінських рішень у команді	1	2	3	4	5
7	Ступінь корисності цього тренінгового інструменту для подальшого навчання та практичної діяльності	1	2	3	4	5
8	Вичерпність відповідей та пояснень, що надавалася викладачем-тренером	1	2	3	4	5
9	Своєчасність та корисність зворотного зв'язку викладача-тренера щодо інформування про виконані завдання та їх результати	1	2	3	4	5
10	Можливість додатково звернутися до викладача за порадою або консультацією	1	2	3	4	5
11	Ступінь володіння викладачем-тренером знаннями та актуальною інформацією щодо предмету тренінгу	1	2	3	4	5
12	Враження від тренінгу	1	2	3	4	5

Будь-ласка, висловіть свою думку щодо того, як можна покращати цей тренінг у подальшому

Дякуємо за співпрацю!

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Особливості застосування інтерактивних технологій навчання в бізнес-освіті	9
Розділ 2. Організація проведення тренінг-курсу «Прийняття управлінських рішень»	17
§ 2.1. Бізнес-симуляція як інструмент розвитку управлінських компетенцій	17
§ 2.2. Зміст тренінг-курсу	23
§ 2.3. Вихідна інформація для економічної симуляції	35
§ 2.4. Аналіз результатів роботи в тренінг-курсі	45
Розділ 3. Збірник ситуаційних вправ за темами дисципліни «Менеджмент»	51
§ 3.1. Використання ситуаційних методик навчання на базі кейс-методу	51
§ 3.2. Поняття та сутність менеджменту	54
§ 3.3. Прийняття управлінських рішень	64
§ 3.4. Процес планування в організації	83
§ 3.5. Процес організаційної діяльності	95
§ 3.6. Мотивація як функція управління	105
§ 3.7. Лідерство та стилі управління	118
§ 3.8. Система і процес контролю в організації	134
§ 3.9. Комунікаційні процеси в менеджменті	144
§ 3.10. Ефективність управління	156
Розділ 4. Комплекс методичного забезпечення дисципліни	167
§ 4.1. Навчально-тематичний план	167
§ 4.2. Порядок оцінювання знань та навичок	169
§ 4.3. Перелік питань, приклади тестів та задач за програмою	174
Список рекомендованої літератури	186
Додаток	188

Навчальне видання

**ЩЕРБИНА Ольга Володимирівна
ВАКУЛЕНКО Алла Вікторівна
КУЖЕЛЬ Марина Юріївна
СИРОВАТКО Вікторія Вікторівна**

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

*Редактор Я. Ястреб
Художник обкладинки С. Волощук
Коректор Т. Мизгаєва
Верстка О. Федосенко*

Підп. до друку 25.03.11. Формат 60×90/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум. друк. арк. 11,16.
Обл.-вид. арк. 12,70. Наклад 650 пр. Зам. № 10-3959

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток