

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

До друку та в світ дозволяю
Проректор з науково-педагогічної
роботи та міжнародних зв'язків

Г.І. Тохтар

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни
«Менеджмент»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Всі цитати, цифровий, фактичний
матеріал та бібліографічні дані
перевірені, написання одиниць
відповідає стандартам

Затверджено
методичною радою
університету
Протокол №
від

Укладач:

Л.М. Ачкасова

Відповідальний за випуск

О.М. Криворучко

Харків ХНАДУ 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний автомобільно-дорожній
університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять
з дисципліни «Менеджмент» .
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено методичною
радою університету,
протокол № ____ від _____

Харків ХНАДУ 2021

Укладач: Ачкасова Л.М.

Кафедра менеджменту

ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

Методичні вказівки призначені для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», які вивчають дисципліну «Менеджмент».

Метою методичних вказівок є закріплення студентами знань, одержаних на лекційних заняттях, і набуття навичок вирішування конкретних завдань в галузі сучасних методів менеджменту.

В процесі вивчення цієї дисципліни передбачається виконання практичних занять з відповідних тем курсу. Для вирішення завдань потрібно попередньо опрацювати і вивчити літературні джерела.

При проведенні практичних занять передбачається індивідуальний характер виконання завдання за роздавальними матеріалами.

Практичні завдання оформляються в спеціальному зошиті, в якому повинна бути записана умова задачі й її розв'язання. Кожна операція повинна мати свою назву, призначення і пояснення.

Кожне виконане завдання треба упродовжувати узагальнюючими висновками.

Залік з кожного завдання здійснюється шляхом співбесіди викладача із студентом у процесі проведення аудиторних занять. Складання заліків з усіх практичних завдань є необхідною умовою допуску студента до заліку і іспиту з курсу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

ПОБУДОВА МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА

Мета: вивчити методику експериментальної побудови моделі менеджера

Завдання

1. Провести аналіз ділових якостей менеджера.
2. Побудувати експериментальну матрицю переліку якостей, які необхідні керівникові для приймання вказаної посади.
3. Проаналізувати та відібрати кандидатів для оцінювання.
4. . Побудувати еталонну модель якостей менеджера.
5. Оцінити якості кандидатів.
6. Провести експериментальний відбір найбільш відповідних кандидатів на посаду менеджера об'єкта управління.
7. Розробити рекомендації кандидатам, які не пройшли на посаду менеджера.

Порядок виконання завдання

1. Студенти вибирають та аналізують якості, якими повинен володіти менеджер для ефективної роботи на об'єкті управління;
2. Для побудови експериментальної моделі менеджера складемо матрицю парних порівнянь якостей менеджера у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Матриця парних порівнянь

Якості	K1	K2	...	Kn	Сума	Коефіцієнт значущості
K1						
K2						
...						
Kn						

Заповнення матриці проводиться у такому порядку: одна якість послідовно по рядку порівнюється з усіма останніми. При порівнянні використовуються такі бали:

- «2» - якість краща, ніж порівнююча;
- «0» - якість для керівника менш важлива;
- «1» - якості рівноцінні.

3. Далі студенти розраховують середній коефіцієнт значущості ($K_{зн}$) для кожної якості за формулою: сума балів по рядку поділити на кількість якостей, що оцінюються. Результати записуються в останню графу таблиці 1.1.

4. Студенти обирають 10 якостей, які мають найбільший коефіцієнт значущості.

5. Для того, щоб експериментально випробувати цю модель, студенти обирають 5-6 кандидатур та складають таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Оцінка кандидатур

Якості	Коефіцієнт значущості	Кандидатури		
		1	...	n
K1				
K2				
...				
Kn				
Оцінка				

Таблиця 1.2 заповнюється наступним чином. Знаком «+» визначаються ті якості, які притаманні даній кандидатурі. Оцінку кандидата отримують шляхом додавання значущостей якостей, які відповідають даному кандидату.

6. На основі результатів експерименту відбирається кандидатура, яка має максимальну оцінку.

На останньому етапі розробляються рекомендації кандидатам, які не пройшли на посаду менеджера. Для цього розглядаються ті якості, які не відповідають даним менеджерам.

Контрольні запитання

1. Які якості відносяться до ділових?
2. Як побудувати модель менеджера?
3. Як розраховується середній коефіцієнт значущості для кожної якості?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Уміння слухати												
Манера поведінки												
Манера розмови												
Уміння відволікти від теми розмови												
Комунікабельність												
Уміння завести розмову												
Уміння припинити розмову												
Уміння вести розмову в потрібному напрямку												
Уміння правильно показати інформацію												
Стиль викладу думок												
Манера посміхатися												
Уміння представляти себе												
Уміння мовчати												
Уміння показати свій позитивний талант												
Уміння розуміти і переховувати свої недоліки												
Хода												
Міміка												

2. Після заповнення матриці ранжування розрахувати коефіцієнт впливу елементів іміджу на результативність роботи менеджера.

$$K_b = \sum R/n_{oi} \quad (1.1)$$

де R – ранги по n_{oi} оцінки респондентів,
 n – кількість оцінок респондентів.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Уміння показати свій позитивний талант														
Уміння розуміти і переховувати свої недоліки														
Хода														
Міміка														
Всього														

Під час заповнення опитувального листа як експерти виступають студенти академічної групи. Вони керують наступним:

- якщо елемент іміджу даного менеджера позитивно сприймається експертом, тоді у графі, відповідній даному елементу, експерт проставляє знак плюс (+);

- якщо негативно - мінус (-);

якщо елемент іміджу менеджера ніяк не впливає на експерта або він не в змозі його визначити, тоді у графі він проставляє нуль (0).

Під час обробки опитувальних листів студенти розраховують кількість позитивних та негативних оцінок. На основі отриманих результатів розробляються пропозиції щодо поліпшення іміджу менеджера.

4. Рекомендації розробляються за тими елементами іміджу, які мають негативну оцінку, або відсутні у менеджера.

Контрольні запитання

1. Що представляє собою імідж?
2. Як визначити найбільш значимі елементи іміджу?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета: Розвинути навички з оцінювання альтернатив, аналізу і вибору управлінських рішень.

Завдання

1. Створити набір альтернатив для вирішення поставленої проблеми.
2. Провести ранжування альтернатив на основі експертних оцінок та обробити результати ранжування
3. Зробити вибір управлінського рішення

Порядок виконання завдання

1. Викладач задає проблему. Наприклад, підвищення ефективності діяльності АТП. Студенти розробляють 6–10 альтернатив для вирішення заданої проблеми.

2. На цьому етапі проводиться ранжування альтернатив. В якості респондентів виступають студенти. Найнижчий ранг надається найбільш значимій альтернативі. Дані заносяться до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ранжування альтернатив

Набір альтернатив	Респонденти					Сума	Середній ранг	Відхилення	Квадрат відхилення
	1	2	3	...	n				
1.Залучити більш кваліфікований персонал									
2.Проведення профілактичних ремонтів РС									
...									

Результати ранжування оцінок обробляються в такій послідовності:

- для кожної альтернативи визначається сума рангів (a_i)

$$a_i = \sum a_{ij},$$

- розраховується середня сума рангів

$$a_{сep} = \sum a_i / k$$

де k – кількість альтернатив

- визначається відхилення суми рангів(a_i) від середньої суми ($a_{\text{сеп}}$) з урахуванням знаків

$$\Delta i = a_i - a_{\text{сеп}}$$

- розраховується квадрат відхилень оцінок альтернатив $((\Delta i)^2)$
- визначається сума квадратів відхилень оцінок альтернатив

$$S = \sum(\Delta i)^2$$

- розраховується коефіцієнт конкордації W за формулою

$$W = 12 * S / (n^2 * (k^3 - k))$$

Коефіцієнт конкордації може змінюватись від 0 до +1. При повній згоді спеціалістів $W = +1$, при відсутності згоди $W = 0$.

3. На останньому етапі проводиться вибір більш вагомої альтернативи, якщо коефіцієнт конкордації більше 0,5.

Контрольні запитання

1. У чому сутність методу ранжування?
2. Що собою представляє коефіцієнт конкордації?
3. В чому полягає технологія обробки результатів ранжування?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

ОРГАНІЗАЦІЯ КОЛЕКТИВНОЇ РОБОТИ НАД

ВИРІШЕННЯМ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАДАЧ

МЕТОДОМ МОЗКОВОЇ АТАКИ

Мета: Активізація творчої думки для вирішення синтетичних проблем.

Завдання

1. Ознайомитися з правилами гри.
2. Пройти мобілізаційну підготовку.
3. Визначити проблеми.
4. Підібрати групи генераторів і аналітиків.
5. Провести генерацію ідей: генерацію-розвідку і каскадну генерацію.
6. Провести синтез і прогноз висунутих ідей і підготувати варіант вирішення.
7. Провести узагальнення ідей, та прийняти остаточне вирішення.
8. Зробити розбір гри й оцінити дії команд 5 окремих гравців.

Порядок виконання завдання

1. На етапі ознайомлення з правилами гри всі питання, що торкаються правил, задаються викладачеві (ведучому гри).

2. Етап мобілізації необхідний тому, що гра потребує високої інтелектуальної напруги. Насамперед необхідно створити більш комфортні умови для проведення гри: провітрити помешкання, облагодити достатнє освітлення, обладнати необхідними технічними засобами, установити відповідний світловий і музичний фон, зручно розставити стільці, крісла, створити оптимальну дистанцію між керівником і групами.

Це істотно вплине на активність, єдність і цілісність у роботі групи. Для тих, хто сидить позаду, із краю, розташовуються обличчям один до одного.

На початковому етапі створюється гарний емоційний фон. Це робиться різноманітними прийомами. На даній фазі треба провести інтелектуальну «гімнастику» (5-7 хв.). Для цього учасникам групи пропонується вирішити декілька квазізадач, що не потребують спеціальних знань, що і носять ігровий характер. У процесі вирішення квазізадач збуджується уява, наймаються інтелектуальні затискачі.

3. На етапі постановки і вибору проблеми необхідно скористатися алгоритмом, наведеним на рисунку 4.1.

При проведенні кожного з етапів гри необхідно дотримуватися такого регламенту :

1. Підготовчий етап (20 хвилин):
 - Введення в гру
 - Постановка проблеми, мети робіт
 - Формування ігрових груп
2. Етап генерації (20 хвилин):
 - Генерація-розвідка (індивідуальна стадія; групова стадія)
 - Каскадна генерація (мозковий штурм; прояснення ідей)
3. Етап синтезу (20 хвилин):
 - Синтез ідей
 - Прогноз ідей
4. Узагальнюючий етап (20 хвилин):
 - Критика ідей
 - Підготування варіантів рішення
5. Заключний етап (10 хвилин):
 - Ухвалення рішення
 - Розбір гри

4. Усі учасники гри розподіляються на три основні групи (команди), що якісно виконують різні задачі.

1-а група - керування - безпосередньо підпорядковується керівнику-головному і виконує такі функції: організує умови проведення мозкової атаки; здійснює добір групи генераторів і аналітиків; відповідає за необхідні технічні процедури і засоби (дошка, крейда, магнітофон тощо); підводить підсумки і бере участь у розборі гри;

У групу входять керівник, його заступник, психологи, секретар - усього 5-7 чоловік.

2-а група - генераторів ідей. Генератори висувають якнайбільше нових, оригінальних ідей, використовують незвичні аналоги. Генератори є оптимісти, мають розвинене художнє мислення. Чисельність групи - не менше 6 і не більше - 30-40 чоловік. У них немає функціонального розподілу.

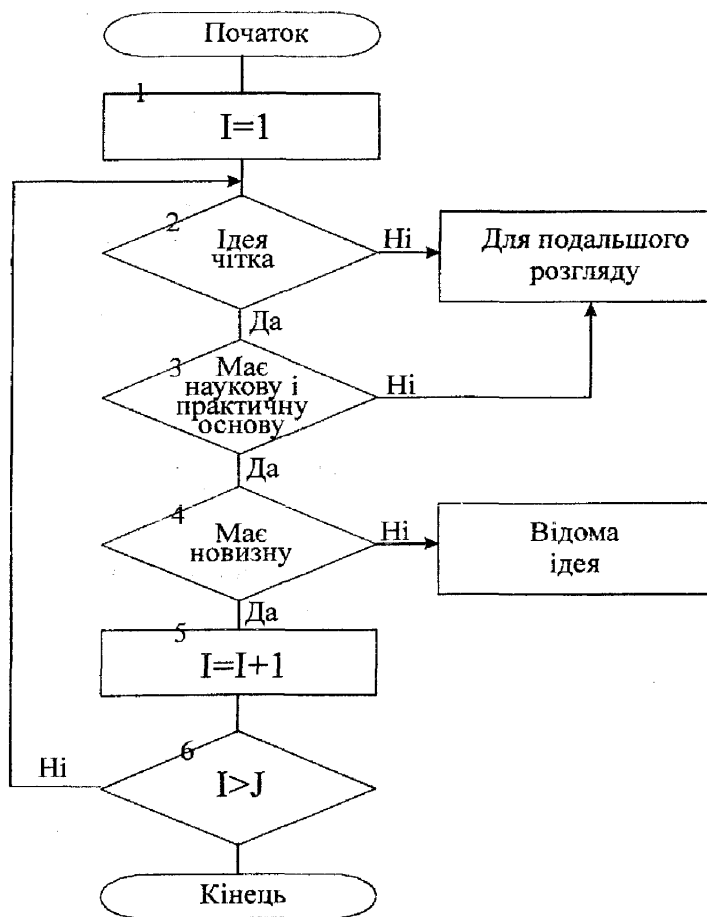


Рис.4.1 - Алгоритм аналізу висунутих ідей

Блок 1 - до розгляду приймається одна з ідей I .

Блок 2 - перевірка ідеї на чіткість.

Блок 3 - перевірка ідеї на наукову практичну основу.

Блок 4 - перевірка ідеї на новизну.

Блок 5 - до розгляду приймається перевірена ідея.

Блок 6 - порівнюється номер ідеї з загальною кількісно запропонованих ідей I .

3-я група - аналітиків, складається з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків - виявлення раціональних «зерен» у запропонованих генераторами ідеях, аналіз і синтез їх, прогнозування можливих наслідків, конструктивні проробки і та ін. Таким чином, головне в аналітиці - розвинене логічне мислення. У даній групі може бути 5-15 чоловік.

Для добору генераторів і аналітиків проводиться психологічне тестування. Для проведення тестування психологи групи керування завчасно підбирають тести. Приклади тестів наведені нижче.

6. На етапі синтезу починає працювати група аналітиків. Підгрупа синтетиків «системщиків» класифікує оцінює і узагальнює висловлені ідеї, визначає найбільш перспективні, що відповідають вимогам повноти виконання умови задачі, а потім здійснює прогноз можливостей практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

7. Після закінчення роботи підгрупи синтетиків включається підгрупа критиків. Її ціль - «розгромити» з різноманітних позицій запропоновані ідеї, при цьому слід пам'ятати про правило конструктивної критики ідей, а не про особистості, що їх генерують.

Тести для вибору учасників груп генераторів та аналітиків мозкової атаки

Тести для генераторів

1. Тести на оригінальність:

а) пропонується будь-який текст, і випробуваний повинен запропонувати якнайбільше назв до нього;

б) описується декілька гіпотетичних ситуацій, і випробуваного просять перерахувати всі можливі їхні наслідки.

2. Тести на семантичну гнучкість:

а) дано п'ять об'єктів, але тільки за допомогою одного з них можна вирішити проблему. Наприклад, завдання - розпалити вогонь, об'єкти - авторучка, огірок, кишенькові годинники, лампочка, кулька. Відповідь: кишенькові годинники, тому що для досягнення цілі можна використовувати їх як збільшувальне скло;

б) дано два об'єкти, необхідно з'єднати їх так, щоб утворився корисний третій

3. Тест на образну адаптивну гнучкість:

головоломка із сірниками: потрібно перемістити деякі з них з вихідної конфігурації для одержання заданої форми, має одне або декілька рішень.

4. Тести на семантичну спонтанну гнучкість:

а) випробуваний повинен запропонувати всілякі засоби застосування звичайних речей (наприклад, цеглини);

б) випробуваний повинен перерахувати якнайбільше об'єктів, що належать до класу.

Тести для аналітиків

1. Тест "Запитай і догадайся" складається з трьох частин: 1) питання; 2) припущення причин; 3) припущення наслідків. Загальним стрижнем для тесту є нейтральний малюнок, або словесний опис нейтральної ситуації. Наприклад:

людина нахилилася над водою і розглядає свій відбиток. Тоді одну частину випробуваних просять задати по цій картинці якнайбільше питань; другу - придумати якнайбільше причин цієї події; третю - перерахувати всі можливі наслідки. На кожну частину тесту встановлюється тимчасовий ліміт, наприклад 5-хвилинний.

2. Тест "Удосконалювання продуктів" використовується як стимул зображення або опис якогось простого промислового продукту, наприклад, дитячої іграшки. Випробуваного просять запропонувати цікаві шляхи зміни іграшки.

3. Тест "Незвичний ужиток" аналогічний першому тесту на визначення семантичної спонтанної гнучкості.

4. Тест "Незвичні питання" пропонує випробуваному задати якнайбільше питань, що стосуються запропонованого йому об'єкта.

5. Тест "Просто припусти" використовує як стимул цілком неправдоподібну ситуацію. Наприклад, потрібно уявити, що до хмар прив'язані мотузки, що опускаються до землі. Випробуваний повинний сказати, що з цього може утворитися.

Потім складається список груп і в остаточному підсумку керівник групи генераторів і аналітиків приступає до етапу генерації ідей.

Генераційний етап служить для підготовки групи керування. Учасники групи генерації розсаджуються недалеко від керівника за столом так, щоб бачити один одного. Заступник головного виходить до дошки з тим, щоб протоколювати ідеї (в окремих випадках ці ідеї може записати представник групи аналітиків). Уточнюється проблема, керівник проводить додатковий інструктаж, і мозкова атака починається. Спочатку проводиться генерація-розвідка. Керівник психологічно підтримує перші ідеї, контролює дотримання правил. При цьому відбувається первісне накопичення найбільш очевидних ідей.

На етапі каскадної генерації керівник може переформулювати проблему, розчленувати її на декілька підпроблем. При цьому, як правило, з'являється як би "другий подих" несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації - не менше 15-20 хвилин. Якщо він не "видихається", можна перейти до контрадикції -учасники продовжують висувати ідеї, але на висловлення з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту ж задачу треба вирішити, не прибігаючи до вже висловлених пропозицій. Схвалюються і підтримуються ідеї, протилежні раніше висловленим.

Наприкінці керівник дякує всіх гравців команди генераторів.

8. Узагальнення ідей і прийняття остаточного рішення проводить група керування. При цьому приймається рішення про найбільш важливі, ключові ідеї, оцінюється ефективність, економічність цих ідей. Остаточне рішення приймається по визначених критеріях (вибір критеріїв обґрунтовується групою керування).

9. На останньому етапі проводиться розбір гри й оцінюються дії гравців. Оцінка проводиться за такими критеріями:

- якість виконання ролі - 5 балів (макс.);
- дотримання правил гри - 5 балів (макс.);
- дотримання функцій - 5 балів (макс.);
- стиль поведження - 5 балів (макс.);
- дотримання регламенту - 5 балів (макс.);
- активність - 5 балів (макс.);

Сумарна максимальна оцінка складає 30 балів. Переможцем оголошується учасник, який набрав найбільшу кількість балів.

Контрольні запитання

1. До якої групи методів прийняття управлінських рішень відноситься метод мозкової атаки?
2. В чому полягає суть методу мозкової атаки?
3. Що є критерієм оптимального рішення?
4. Які якості повинні домінувати у генератора ідей?
5. Які якості домінують у аналітика?
6. Що собою представляє генерація-розвідка?
7. Що собою представляє каскадна генерація?
8. В чому полягає етап синтезу ідей?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ВИРІШЕННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАДАЧ

Мета: Активізація творчої думки для розбору конкретних ситуацій.

Завдання

1. Вивчити наведені ситуації
2. Відповісти на поставлені запитання
3. Обґрунтувати відповіді

ЗАВДАННЯ 1. Важливе завдання менеджера - максимально задіяти творчий потенціал колективу. Для цього у менеджера є наступний діапазон дій:

1. Пропонувати співробітникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.
2. Проводити з партнерами наради, радитися з ними у справах фірми.
3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають функціонуванню фірми.
4. Створювати умови для соціальної активності працівників.
5. Пропонувати співробітникам більш змістовну творчу роботу.
6. Забезпечувати їм зворотний зв'язок відповідно до досягнутих результатів.
7. Оцінювати і заохочувати всі позитивні досягнення кожного співробітника.
8. Залучати підлеглих до формулювання цілей фірми і вироблення рішень.
9. Делегувати підлеглим частину своїх прав і повноважень.
10. Забезпечувати просування ініціативних підлеглих по службових сходах.
11. Організувати постійну підготовку та перепідготовку співробітників для підвищення їх компетентності.
12. Відкривати для підлеглих можливості розвитку їх потенціалу.
13. Надати співробітникам складну і відповідальну роботу, яка

потребувала б від них повної самовіддачі.

14. Постійно розвивати у підлеглих творче начало в роботі.

Запитання: 1. Якими повинні бути дії менеджера по збільшенню творчої віддачі в роботі?

2. Які ще заходи, на Вашу думку, може робити менеджер, щоб досягти зростання продуктивності і підвищення активності праці підлеглих?

ЗАВДАННЯ 2. У рамках менеджменту особливу роль грає прийняття правильних управлінських рішень, і оскільки від цього залежить успіх в бізнесі, в практиці зустрічаються такі варіанти:

1. Керівник приймає рішення і повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно.

2. Керівник приймає рішення і повідомляє, чому він його прийняв.

3. Керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думкою підлеглих, схвалює їх питання, отримуючи, таким чином, можливість перевірити рішення і в разі необхідності внести зміни.

4. Керівник приймає рішення і подає його групі на доопрацювання.

5. Керівник викладає суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції і, вислухавши їх, приймає рішення.

6. Керівник викладає проблему і просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанту.

7. Керівник викладає проблему і приймає рішення групи.

Який із запропонованих варіантів Ви вважаєте кращим? Обґрунтуйте свою позицію.

ЗАВДАННЯ 3. У 1932 р була заснована японська компанія «Мацусіта Електрик Індастріал Ко, Лтд», яка є одним зі світових лідерів у виробництві електротехніки та електроніки. В Україні, як і в інших країнах відомі торгові марки цієї компанії: «Техніці» і «Панасонік». Засновник компанії Комоске Мацусіта сформулював мету основних положень менеджменту:

- Не хитруючи, будь чесним;
- будь господарем на своєму місці;
- Не живи вчорашнім днем, постійно вдосконалюй свої знання;

- стався з повагою і увагою до оточуючих;
 - весь час пам'ятай про зовнішній світ, пристосовуйся до законів його розвитку;
 - з вдячністю стався до того, що маєш і отримуєш - ми все беремо у суспільства в борг;
 - не втомлюйся задавати собі питання: «На кого я працюю?»
- Відповідь-тільки один - на суспільство.

Питання 1. У чому полягає соціальна спрямованість менеджменту?

2. Яким чином можна розумно поєднувати в менеджменті приватне та публічне початок?

3. Спробуйте продовжити формулювання основних положень менеджменту Комоске Мацусіта довівши їх число до десяти.

ЗАВДАННЯ 4. Класика менеджменту містить приклади ємних виразів, коротко характеризують суть менеджменту і його значення для бізнесу. Це, по суті, принципи ефективного менеджменту. Ось деякі приклади принципів діяльності американських фірм «Дженерал Моторс» і «ІВМ».

- «Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках».

- «Ви можете зваляти дурня в чому завгодно і вам дадуть шанс виправитися. Але якщо ви хоч трохи схалтурити в тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: або вищий рівень роботи, або нам доведеться розлучитися ».

- «Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з даруванням і відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є мізки ».

Запитання 1. Чи згодні ви з наведеними вище висловлюваннями?

2. Постарайтеся сформулювати власну оригінальну інтерпретацію аналогічного виразу з урахуванням української практики менеджменту.

ЗАВДАННЯ 5. Рецептів, як досягти успіху в бізнесі, пропонується багато. Одна з систем заходів пропонується далі. Проаналізуйте її.

1. Визначення специфічних перспектив організації, виходячи з потреб суспільства.

2. Визначення специфічних потреб людей в організації.

Такими звичайно є самоповага, визнання і можливість незалежно мислити і діяти; ці відомості ґрунтуються на тривалих спостереженнях, що проводилися протягом останніх десяти років.

3. Формування команди для роботи, акцентуючи її увагу на процес планування, мета якого - визначити, де організація хоче опинитися через п'ять років.

4. Визначення стратегічної мети, аналіз зовнішніх умов, виявлення своїх сильних і слабких сторін і створення передумов для досягнення мети. Таким чином виходить зафіксоване на папері керівництво до дії, або письмовий план дії.

5. Визначення етапів досягнення цілей, окремих осіб, і груп, постановки ключових завдань на майбутні п'ять років.

6. Визначення цілей на четвертому, третьому, другому і першому роках роботи.

7. Якщо плановані досягнення, наступного року не відповідають сьогоднішнім реаліям, організація повинна заново встановити, що можна зробити на наступний рік, і переглянути план аж до п'ятого року, відшукуючи компромісні рішення на кожному з етапів.

8. Необхідно визначити стратегію для досягнення поставлених цілей. Кожному члену організації повинна бути надана можливість внести свій внесок у вироблення цієї стратегії.

9. Цей план або проект представляють до вищої ланки управління або в групу, якій підзвітний керівництво. Дуже важливо до початку виконання завдання узгодити цілі і засоби їх досягнення.

10. Після того, як загальний п'ятирічний план і стратегія узгоджені, починається їх виконання.

11. Створюються детальні плани заходів та дій, при цьому особлива увага приділяється розбивці кожного ключового ділянки; на певних працівників покладається відповідальність за завершення того чи іншого етапу і чітко окреслюється коло обов'язків.

12. Необхідно встановити порядок звітності і виділяти успіхи і невдачі, щоб можна було простежити за виконанням кожного етапу робіт, від окремого заходу до довгострокової програми.

13. Всі працівники повинні мати можливість сигналізувати про відхилення від плану, що вимагає негайних дій для повернення на заданий курс.

14. Повинна бути розроблена система внутрішніх і зовнішніх

винагород, які підтримають організацію на її шляху до поставленої мети.

Запитання 1. У чому пропонована схема відповідає умовам сучасної російської економіки; в чому вона їй чужа?

2. Що, на вашу думку, варто було б додати в перелік дій щоб зробити їх більш ефективними?

3. Якою мірою, якби ви були менеджер, ви прийняли пропоновану систему за основу?

ЗАВДАННЯ 6. Як краще працювати з партнером, клієнтом? Цей зріс стоїть перед кожним менеджером. Тут можна використовувати такі підходи:

1. Створити довірчу атмосферу при переговорах.

2. Попросити партнера більш детально розповісти про проблему. Це сприятиме більш чіткому визначенню позицій сторін.

3. Допомогти партнеру глибше вникнути в ситуацію, роблячи по ходу бесіди короткі, що запам'ятовуються узагальнення - висновки.

4. Орієнтувати партнера до творчих міркувань, щоб проблема отримала більш різностороннє висвітлення.

5. Переконати партнера, що відкладати рішення ситуації, що склалася не вигідно, це дозволить визначити реальність намірів партнера про співпрацю з вами.

6. Викласти власне рішення проблеми, але поряд з іншими можливими. Тоді партнер вибере рішення самостійно, але швидше за все запропоноване вами.

Запитання: 1. Який із зазначених підходів, на ваш погляд, найбільш ефективний?

2. Які підходи в ділових переговорах, що сприяють їх успіху, ви могли б ще запропонувати?

ЗАВДАННЯ 7. Існують завдання, в яких наводяться ситуації, коли менеджер може відчувати себе в скрутному становищі через те, що прийняті в цих ситуаціях рішення в деяких випадках не відповідатимуть поняття «справедливість» і «етика» в моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятними у сфері підприємницької діяльності. Прийміть рішення по кожній ситуації і обґрунтуйте його.

1. Ви - головний менеджер на великій фірмі з виробництва

всесвітньо відомих сигарет. У фірми є численні фабрики по всьому світу. Вона досягла великого обсягу продажів. З'явилася можливість відкрити ще фабрику в одній з країн СНД, і від вас залежить рішення - підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво даної фабрики забезпечить новими робочими місцями цей регіон, тим самим вирішиться актуальна для цього регіону проблема безробіття; з іншого - це принесе великий дохід вашої фірмі. Однак ви, займаючись виробництвом і продажем великих партій сигарет, до сих пір не були переконані в тому, що куріння викликає рак. Нещодавно вам в руки потрапив звіт про дослідження, в якому був встановлений прямий зв'язок між курінням і онкологічними захворюваннями. Яке буде ваше рішення? Підпишіть ви новий контракт чи ні? Чому?

2. Ви - менеджер з маркетингу на фірмі, яка випускає побутову техніку. Фірма за допомогою дорогих досліджень спробувала удосконалити один з товарів, що випускаються, а саме - пилосос. Пилосос як і раніше не іонізує повітря, хоча саме до цього результату намагалися прийти в результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису «Удосконалена новинка» на упаковці і в рекламі засобів масової інформації підвищить значно збут такого товару. Яке рішення ви приймете? Зробіть такий напис чи ні? Чому?

3. Ви - менеджер на фірмі, що виробляє програмні продукти для ПЕОМ. На одній з презентацій ви знайомитеся з молодою жінкою (молодою людиною), яка (ий) недавно була (був) керуючої (їм) на фірмі-конкуренті. З якоїсь причини вона (він) була (був) звільнена (ен) та, тепер ображається на цю фірму. Ви можете почати доглядати або, навпаки, прийняти залицяння. Або можете взяти її (його) на роботу. В іншому випадку, можете просто пообіцяти взяти її (його) на роботу. Образа так сильна, що вона (він) із задоволенням розповість про всі плани конкурента. Чи підете ви на той, чи інший крок? Чому?

4. Ви - менеджер з великої компанії з продажу автомобілів. Компанія має широку мережу дилерів. Нещодавно у одного з них, що працює на важливою збутової території, почалися негаразди в сім'ї. Справа йде до розлучення, але дилер намагається призупинити і змінити рішення, прийняте його дружиною. В недалекому минулому це був один з найдосвідченіших і

результативних продавців вашої фірми і мав торгіву привілей. Чи вдасться йому зберегти сім'ю, як скоро увійде в норму його сімейне життя? Зараз же велика кількість продажів втрачається. Ви як менеджер маєте юридичну можливість ліквідувати видану цього дилера торгіву привілей і замінити його. Що ви будете робити? Чому?

5. Ви - менеджер з виробництва на фірмі, яка випускає холодильники. Нещодавно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивість, якого в ваших холодильниках немає, але яке надасть великий вплив на збут. Наприклад, в холодильниках «NO FROST» тепер можна зберігати продукти не тільки у вакуумній упаковці, а й звичайні, не боячись їх всихання. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про це новий властивості холодильника і про те, яким чином це було досягнуто. Ви можете надіслати свого співробітника на цей прийом під виглядом нового дилера, щоб дізнатися про нововведення. Чи підете ви на такий крок? Чому?

6. Ви - головний менеджер відомої фірми, і щосили намагаєтеся добитися укладення вигідного контракту на велику суму продажів з однією компанією. В ході переговорів дізнаєтеся, що представник покупця підшукує собі більш вигідну роботу. У вас немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо ви натякнете йому про цю можливість, він швидше за все передасть замовлення саме вам. Як поступите ви? Чому?

7. Ви - менеджер з маркетингу і хочете зробити вибіркоче опитування споживачів про їх реакції на товар конкурента. Для цього ви повинні провести опитування нібито від імені неіснуючого «Інституту маркетингу та кон'юнктури ринку». Зробите ви таке опитування? Чому?

8. Ви - менеджер по персоналу. У вашу фірму прийшла молода здібна жінка, яка бажає стати торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вище, ніж у претендентів-чоловіків на цю посаду. Але прийом її на роботу неминуче викличе негативну реакцію з боку ряду ваших торгових агентів, серед яких жінок немає, а також може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми. Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

9. Ви - менеджер туристичної фірми. До вас прийшла жінка,

яка бажає відпочити в Греції. У вас же є гарячий тур на Мертве море в Ізраїль. У жінки явні проблеми з тиском, задишка. Ви знаєте, що гіпертонікам на Мертвому морі їхати протипоказано. Що ви будете робити? Що ви зробите? Чому?

ЗАВДАННЯ 8. Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з працівників повинен виконати конкретні завдання, що випливають з цілей організації. У зв'язку з цим керівництво перш за все зобов'язана знайти ефективний спосіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів вирішальних їх людей.

Постановка цілей і розробка відповідних політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також відіграють мотивація і контроль. Все це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців та виконання організаційних повноважень.

Делегування означає передачу завдань і повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням його можливостей. Керівник не може (і не повинен) один виконати всі функції організації. Якщо завдання не делеговано іншій людині, керівник змушений виконувати їх сам. Однак його час і можливості обмежені. Тому сутність управління полягає в умінні «домогтися виконання роботи іншими».

Для того щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності і організаційних повноважень. Відповідальність означає зобов'язання працівника виконувати делеговані йому завдання і відповідати за задовільні результати їх вирішення. Організаційні повноваження представляють собою право використовувати ресурси підприємства, направляти зусилля його співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті та ділові якості людини, яка займає її в даний момент.

Запитання 1. Якщо ви - менеджер, то які з своїх завдань і повноважень ви могли б, на вашу думку, делегувати підлеглим?

2. Яку систему контролю за виконанням завдання ви б обрали?

3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, то чи вправі ви зняти з себе за них відповідальність повністю?

4. Які свої завдання і повноваження ви ніколи нікому

делегувати не будете?

ЗАВДАННЯ 9. В умовах ринку людина змінює роботу, як правило, часто. При влаштуванні на нове місце йому обов'язково доводиться проходити співбесіду, в тому числі і менеджеру. Тут головне: як можна краще себе представити.

При співбесіді доцільно врахувати наступні поради:

- будь підготовлений. Непогано мати інформацію про компанії, з якою ведуться переговори, про те, що відбувається сьогодні в цьому секторі ринку, що роблять основні конкуренти. Спробувати що-небудь дізнатися про людину, яка буде вести діалог, визначити свою готовність відповісти на типові в таких випадках питання: «Розкажіть трохи про себе» або «Що ви вважаєте своїм найважливішим професійним досягненням»?

- правило двох хвилин. Згідно з численними дослідженнями при співбесіді 80% вражень про кандидата виходять в перші дві хвилини. У даній ситуації чималу роль відіграють такі дрібниці, як вітання і рукостискання, короткий, а не довгий діалог, рекомендації психологів дивитися співрозмовнику в очі;

- головне - контакт. Чим раніше ви перекладете розмова про вас на розмову про компанію, про вашу майбутню роботу або про професійну діяльність співрозмовника, тим більше у вас шансів «розбити лід» на ранній стадії бесіди і знайти «точки дотику» з людиною, від якого в цей момент залежать ваш успіх або невдача. Важливо зрозуміти, з якою людиною ви розмовляєте, і в залежності від цього скорегувати свою поведінку;

- слухайте уважно. Намагайтеся уважно слухати розмовляє з вами. Люди люблять, коли їх слухають, і вам забезпечені додаткові «бали», якщо ви покажете, що вмієте це робити;

- зробіть паузи в словах. Відповідаючи на питання, рекомендується робити паузи (приблизно кожні 2 хв.), Щоб зрозуміти, наскільки співрозмовника влаштовує і цікавить те, про що ви говорите;

- вмійте правильно поставити свої запитання. Про ваші здібності будуть судити не тільки по вашим відповідям, а й по ваших запитань. За ним має бути зрозуміло, що ви чимало знаєте про компанії, про ринок і про характер роботи, яку ви хочете виконувати;

- особливо важливо останнє слово. Можна, наприклад,

підвести короткий підсумок бесіди і відзначити, що ви тепер ще більше впевнені в тому, що цілком підходите для цієї роботи;

- останнє - не забудьте запитати, коли вам повідомлять про результати співбесіди, і постарайтеся отримати конкретну відповідь.

Запитання 1. Які ще поради, рекомендації ви дали б самому собі для бесіди при влаштуванні на роботу?

2. З усіма чи порадами ви згодні? Якщо немає - чому.

3. Як ви думаєте, навіщо потрібно до співбесіди продумати весь його сценарій і намагатися направляти дію в потрібну для вас сторону?

ЗАВДАННЯ 10. Японська система менеджменту - одна з найефективніших в світі. При цьому головне її достоїнство - вміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу. Саме так реалізується політика організації та управління виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Соні».

До основних її напрямків відносяться:

- постановка цілей та завдань, які зрозумілі всім: і керівникам, і робітникам. Існує думка, що це згуртовує персонал компанії в колектив односторонців;

- свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці. У той же час механічна старанність, цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;

- Антибюрократичний стиль керівництва. В організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, які мають практично повної адміністративно-господарську самостійність;

- доручення найбільш важливих проектів новаторам. На погляд адміністрації фірми, саме обдарований співробітник, який «горить на роботі», може найбільш ефективно і швидко виконати будь-яке важке завдання;

- право молодшого за посадою не погоджуватися зі старшим. Мова не йде про пряме непокору керівництву. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет і заради них менеджеру слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але часом і віковими традиціями поваги старших

молодшими;

- виховання у співробітників почуття приналежності до однієї великої сім'ї під назвою «Соні». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система довічного найму, організовуються колективні форми відпочинку і ін.

Запитання 1. Сформулюйте ваше ставлення до принципів менеджменту фірми «Соні». Що вам представляється заслуговує на увагу, з чим ви не згодні?

2. З урахуванням російської специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» в практиці роботи російських компаній?

3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути у російського менеджера і як ви рекомендували б їх долати?

ЗАВДАННЯ 11. Історія менеджменту зберігає імена видатних менеджерів. Ці люди, володіючи неабиякими здібностями, талантом і енергією домагалися значних результатів в організації компаній і управлінні ними. Одним з таких менеджерів є Лі Якокка.

Керуючи автомобілебудівної компанією «Форд», він багато в чому сприяв її процвітанню, проте в результаті було безпідставно звільнено власником цього підприємства Генрі Фордом, який задрив авторитету Лі Якокка і не міг терпіти поруч із собою таку сильну особистість.

Лі Якокка болісно переживав своє звільнення і лише через деякий час, заспокоївшись, прийняв пропозицію керівництва компанії «Крайслер» очолити її. Тим часом фінансово-економічне становище цієї компанії було катастрофічним. «Крайслер» за всіма статтями поступався своїм основним конкурентам на автомобільному ринку США: фірмам «Дженерал Моторз» і «Форд».

Маючи багатий досвід, неабиякими здібностями, енергією та іншими притаманними сучасному менеджеру якостями, Лі Якокка взявся за, здавалося б, безнадійну справу. Були проведені заходи щодо вдосконалення системи управління виробництвом, пошуку необхідних фінансових коштів, посилення взаємодії збутових служб компанії з виробничими підрозділами, посилений контроль за роботою.

Лі Якокка встановив собі символічну заробітну плату в 1 дол. Аж до стабілізації становища компанії, яке в підсумку через кілька

місяців дійсно виправилася і «Крейслер» знову зайняла своє міцне місце на автомобільному ринку.

Запитання 1. У чому ви бачите заслугу Лі Якокка як зації положення компанії «Крейслер»?

2. Як можна оцінити дії Лі Якокка собі символічного рівня оплати праці:

- красивий жест,
- недостатньо продумане рішення;
- добре прорахований крок менеджера.

Аргументуйте свої відповіді.

ЗАВДАННЯ 12. Професор американського університету Британської Колумбії Лоуренс Дж. Пітер, будучи спостережливим людиною, в результаті тривалих роздумів прийшов до здавалося б парадоксального висновку, що в теорії управління отримало назву «Принцип Пітера».

Суть принципу зводиться до того, що, на думку його автора, некомпетентність в професійних справах зустрічається повсюдно. Тому природно припустити, що тільки компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі.

Звідси, як вважає Л. Дж. Пітер, якщо компетентність служить підставою, а некомпетентність - перешкодою для просування по службових сходах, будь-який працівник зупиниться в кінцевому рахунку на рівні своєї некомпетентності. Результат цього - зіпсована робота, відчай колег по службі і підрив ефективності діяльності компанія.

Принцип Пітера спірне, але і не позбавлений підстав. Особливої гостроти рівень компетентності має для менеджерів, які відповідають за роботу не тільки свою, а й колективу. Некомпетентність менеджера може безпосередньо позначитися на результатах діяльності фірми.

Запитання 1. Чи згодні ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Постарайтеся знайти аргументи на захист своєї позиції.

2. Як вирішувати проблему некомпетентності менеджерів в Україні? Запропонуйте комплекс заходів щодо можливого виключення її з практики роботи українських компаній.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

РОЗРАХУНОК МУЛЬТИПЛІКАТОРА КЕЙНСА

Мета: Придбати навички розрахунку Мультиплікатора Кейнса та прогнозування розвитку підприємства

Завдання

1. За варіантом заповнити вихідні дані таблиці 6.1.
2. Розрахувати показники роботи підприємства за 5 років: чистий прибуток, фонд споживання і фонд інвестування, коефіцієнт споживання і коефіцієнт інвестування.
3. Розрахувати мультиплікатор Кейнса
4. Зробити висновки щодо динаміки зміни мультиплікатора та динаміки розвитку підприємства. Побудувати графік зміни мультиплікатора та коефіцієнтів споживання і інвестування.

Порядок виконання завдання

1. Викладач видає студентам вихідні дані, які студенти вносять до таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 - Розрахунок показників

Показники	Значення показників за роками				
	1	2	3	4	5
Капітал, тис. грн.					
Рентабельність, %					
Чистий прибуток, тис. грн.					
Фонд інвестування, тис. грн.					
Фонд споживання, тис. грн.					
Коефіцієнт споживання					
Коефіцієнт інвестування					
Мультиплікатор Кейнса					

2. Чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, розраховується за формулою

$$V = \frac{K * R}{100},$$

де K – капітал, тис. грн.

R - рентабельність, %

Чистий прибуток розділяється на два фонди: фонд споживання і фонд інвестування

$$V=A+C,$$

де A - фонд інвестування, тис. грн.;

C - сума фонду споживання, тис. грн.

Далі розраховується коефіцієнт споживання, що показує частку прибутку, який йде на власні потреби ($0 < c < 1$).

$$c = \frac{C}{V}$$

3. Мультиплікатор Кейнса розраховується за формулою

$$\mu = \frac{1}{1 - c},$$

Коефіцієнт інвестування розраховується за рівнянням

$$a = \frac{A}{V} = 1 - c$$

Усі розрахунки зводяться в таблиці 6.1.

4. За результатами будується графік зміни мультиплікатора за п'ять років, коефіцієнтів споживання і інвестування за цей період і робиться висновок про перспективи розвитку підприємства. При чому якщо мультиплікатор Кейнса має тенденцію до зниження, то підприємство обирає стратегію розширення та розвитку; якщо мультиплікатор Кейнса навпаки зростає, то підприємство обирає стратегію часткового гальмування.

Контрольні запитання

1. Яким чином розподіляється прибуток підприємства?
2. Як характер динаміки мультиплікатора Кейнса характеризує характер діяльність підприємства?
3. Що показують коефіцієнти споживання і інвестування?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7

ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКА СЦЕНАРІЇВ ПОДІЙ ПРИ ПЕРЕВЕЗЕННІ ВАНТАЖІВ

Мета: Здобути навички оцінки ризиків для процесів, які відбуваються при виконанні деяких видів діяльності

Завдання

1. Вибрати, згідно з варіантом, вихідні дані для розрахунку.
2. Визначити значення показників за оптимістичним, песимістичним та реалістичним сценарієм.
3. Побудувати дерево рішень, визначивши вірогідність настання подій
4. Розрахувати можливий прибуток для кожної події.
5. За результатами роботи зробити й записати висновки.

Порядок виконання завдання

1. Вихідні дані наведені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

№ варіанту	Обсяг робіт Q, (тис. ткм)	Вірогідність зміни обсягів робіт, %	Ціна 1 ткм t, грн.	Вірогідність зміни ціни, %	Собівартість 1 ткм, грн
1	2	3	4	5	6
1	89000	Від +10 до - 15	21	Від +4 до - 10	14,7
2	65000	Від +8 до - 12	25	Від +7 до - 2	17,5
3	14500	Від +5 до - 18	42	Від +13 до - 4	29,4
4	95000	Від +11 до - 19	33	Від +20 до - 7	24,7
5	54000	Від +7 до - 6	28	Від +14 до - 3	20,7
6	48000	Від +3 до - 10	36	Від +21 до - 10	27
7	79500	Від +14 до - 9	41	Від +5 до - 2	30,8
8	73200	Від +20 до - 13	19	Від +11 до - 9	14,3
9	48000	Від +13 до - 24	31	Від +24 до - 5	22,6
10	52000	Від +18 до - 20	20	Від +10 до - 6	15,2
11	34900	Від +10 до - 15	37	Від +4 до - 10	27,7
12	41600	Від +8 до - 12	43	Від +7 до - 2	31,8
13	24700	Від +5 до - 18	37	Від +13 до - 4	26,6

1	2	3	4	5	6
14	66570	Від +11 до - 19	28	Від +20 до - 7	20,2
15	43980	Від +7 до - 6	19	Від +14 до - 3	13,9
16	83590	Від +3 до - 10	25	Від +21 до - 10	19,3
17	72630	Від +14 до - 9	33	Від +5 до - 2	23,5
18	71150	Від +10 до - 15	36	Від +11 до - 9	27,1
19	53990	Від +10 до - 15	22	Від +24 до - 5	15,7
20	54670	Від +10 до - 15	28	Від +10 до - 6	20,2

2. Вихідні дані вважаємо реалістичним сценарієм. Для розрахунку оптимістичного сценарію, необхідно збільшити обсяг робіт та ціну на відповідний відсоток зі знаком «+» за варіантом. Для розрахунку песимістичного сценарію обсяг робіт і ціну необхідно зменшити на відповідний відсоток зі знаком «-» за варіантом. Отримані дані звести в таблицю 7.2.

Таблиця 7.2 – Значення показників за сценаріями

Показник	Значення показників за сценарієм		
	Оптимістичний (max)	Реалістичний (mid)	Песимістичний (min)
Обсяг робіт Q , (тис. ткм)			
Ціна 1 ткм t , грн.			

Вважаємо, що собівартість перевезень є незмінною.

3. Для побудови дерева рішень (рисунок 7.1), необхідно самостійно проставити вірогідність настання того чи іншого сценарію окремо за обсягом робіт і ціною. При цьому пом'ятати, що сума вірогідностей трьох сценаріїв за одним показником складає 1. Вірогідність визначається в долях одиниці.

Для визначення вірогідності настання події (А, В, С...), необхідно знайти добуток вірогідностей обсягу робіт і ціни по відповідній гілці. Сума вірогідностей подій (А, В, С...) також складає 1.

4. Для розрахунку можливого прибутку для кожної події необхідно побудувати таблицю 7.3 і скористатися формулами для розрахунків, наведеними нижче.

Доходи за подією (D_{ij}) визначаються як добуток обсягу робіт (Q_{ij}) і ціни 1ткм (t_{ij}).

Витрати за подією (C_{ij}) визначаються як добуток обсягу робіт (Q_{ij}) і собівартості (S).

5. На підставі результатів розрахунків роблять висновки щодо можливої найбільш і найменш ймовірної суми прибутку

Контрольні запитання

1. Яке існує правило при визначенні ймовірностей?
2. Як визначається ризик за ситуаціями А, В, С і т.д.?
3. Як розраховується дохід?
4. За яким критерієм робиться висновок?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8

ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

Мета: Розробка послідовності вирішення управлінських проблем і придбання практики в колективній виробці рішень.

Завдання

1. На бланку учасника гри в гр.3 «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблем, починаючи з № 1 до № 18 (таблиця 8.1).
2. При груповій роботі ті ж позначення проставте в гр.4 «Групова оцінка».
3. Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій, заповнити гр.5 „Еталон”, розрахувати та заповнити гр. 6-8.
4. Підведення результатів ділової гри.

Порядок виконання завдання

1. Викладач ставить завдання, пояснює вихідні умови і завдання студентів.
2. Кожний студент приймає самостійне рішення з розробки ПВУП, виробляє власну думку на основі практичного досвіду рішення проблем. При цьому з 18 дій, позначених у бланку

граючого, треба скласти послідовність рішення управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18 (таблиця 8.1);

3. Усі студенти розбиваються на команди по 5-7 чоловік залежно від загальної кількості групи і у вільному обміні думками виробляють загальну колективну думку щодо ПВУП. Команди між собою думками не обмінюються. Рішення завдання позначається підняттям руки. Представник команди, доповідаючи групове рішення, має право захищати його логічними доказами. Викладач фіксує час прийняття рішень як індивідуальних, так і групових.

4. Дотримуючись регламенту заняття, керівник повідомляє еталонну відповідь, і студенти розраховують групову й індивідуальну помилки.

Регламент заняття:

- Введення в управлінське завдання – 15 хв;
- Індивідуальні рішення студентів – 30 хв;
- Колективні рішення – 30 хв;
- Підведення підсумків і оголошення результатів – 15 хв.

5. За алгоритмом, наведеним нижче, підводять результати заняття. Критеріями оцінки вважають час рішення завдання і слухність рішення завдання – сумарну помилку в рішенні завдання при індивідуальній і груповій роботі.

Алгоритм підведення результатів управлінського завдання:

Блок 1 – до розгляду приймається i -й опитувальний лист.

Блок 2 – розрахунок помилки A згідно з сумою різниць балів j -ї дії i -го опитувального листа і еталонної відповіді

Блок 3 – розрахунок помилки за часом B . При цьому за кожну хвилину, що перевищує мінімальний час, дається 3 очки.

Блок 4 – розрахунок сумарної помилки, що складається з помилки за різницею балів A і помилки за часом B .

Блок 5 – до розгляду приймається наступний опитувальний лист.

Блок 6 – порівняння кількості оброблених опитувальних листів із кількістю студентів N .

Блок 7 – вибір індивідуального (групового) переможця за критерієм мінімальної сумарної помилки.

Таблиця 8.1 - Бланк для оцінки послідовності дій

№ п/п	Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Оцінка			Помилка		Відхилення помилок	Час роботи
		Індивідуальна	Групова	Еталон	Індивідуальна	Групова		
1	Побудова проблеми							
2	Документальне оформлення завдань							
3	Визначення можливості розв'язання проблеми							
4	Фактичний стан системи і відхилення							
5	Оцінка ступеня повноти і достовірності інформацію про проблему							
6	Оформлення рішення							
7	Розробка варіантів рішення проблеми							
8	Визначення існування проблеми							
9	Оцінка новизни проблеми							
10	Контроль за виконанням рішення							
11	Вибір рішення							
12	Оцінка варіантів рішення							
13	Організація виконання рішення							
14	Постановка завдання виконання							
15	Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення							
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17	Формулювання проблеми							
18	Визначення причин виникнення проблеми							
	Сума помилок							

Контрольні запитання

1. Що таке управлінське рішення?
2. Як формулюється проблема?
3. Як обираються критерії оцінки варіантів рішення?
4. Як обирають рішення?
5. Що необхідно для впровадження рішення?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беседин Н.А. Основы менеджмента: оценочно-ситуационный подход. / Н.А.Беседин - Х: Харьковский гос. аграрн. ун. ім. В.В. Докучаева, 2005. - 380 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. /В.Р.Веснин -М.: Знание, 2006 - 470 с.
3. Льюис Р. Игры и решения./ Льюис Р, Райффа Г - М.: 2001 - 161 с.
4. Макаров С.Ф. Менеджер за работой./С.Ф.Макаров - М: Мол. гвардия, 2009.
5. Мескон А. Основы менеджмента./ Мескон А., Альберт М., Хедоури Ф - М.: Дело, 2002 - 702 с.
6. Хміль Ф.І. Менеджмент./ Ф.І. Хміль - Київ: Вища школа, 2005 - 350 с.
7. Шинкаренко В.Г. Менеджмент на автомобільному транспорті. /Шинкаренко В.Г., Банаєва С.Г., Ачкасова Л.М. – Х.: ХДАДТУ, 2000. -140 с.
8. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу 'Менеджмент' URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=604576>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

методичні вказівки до практичних занять
з дисципліни «Менеджмент»
для студентів факультету управління та бізнесу
спеціальності 073

Укладачі:

Лариса Миколаївна Ачкасова

Відповідальний за випуск

О.М.Криворучко

План 2020 поз.54

Підп. до друку Формат 60x80 1/16 Папір друк.

Друк офсетний, Умов. друк./арк. Облік.- вид. арк

Зам. № Тираж 250 прим. Ціна договірна

ХНАДУ, 61078 Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25
