Ф 03-67

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник начальника коледжу
з навчально-методичної роботи
_____ Галина ДАНИЛІНА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)
«31» 08 2026 р.

# МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
# ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

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

спеціальності D3 Менеджмент
(код та назва спеціальності)

освітнього ступеня бакалавр

Кривий Ріг
2026

Методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів освіти денної форми навчання з навчальної дисципліни «Організація праці менеджера»,
(назва навчальної дисципліни)

складені на основі навчальної програми, затвердженої «31» 08 2026 р.
та навчального плану НБТ(Н)-40/03.12-073/24,
затвердженого «30» 05 2024 р.

Укладач: викладач, к.е.н., доцент Паустовська Тамара Іванівна
(посада, наук..ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до проведення практичних занять обговорено на засіданні циклової комісії менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(повна назва циклової комісії)

Протокол № 13
від «26» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
(підпис) Надія СМИРНОВА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ПОГОДЖЕНО
Завідувач
навчально-методичного кабінету
(підпис) Марина КОЛЬЧАК
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)
«27» 08 2026 р.

## 1 Вступ

Розвиток економічних відосин в Україні в контексті загальноцивілазаційних змін вимагає від менеджерів всіх рівнів глибинного переосмислення сутності елементів управлінського процесу і місця в ньому всіх ланок управління. Так, такому переосмисленню підлягає роль керуючої і керованої системи на етапі планування, контролювання і регулювання управлінської дільності. До того ж, у відповідності до цього, елементи керованої системи зможуть приймати повноцінну участь в управлінському процесі лише за умови реалізації в себе трьох вищих потреб особистості за ієрархією людських потреб А. Маслоу.

Навчальна дисципліна «Організація праці менеджера» забезпечує формування у здобувачів вищої освіти комплексного уявлення щодо ролі та завдання менеджера, а також процесу налагодження ефективної співпраі керуючої і керованої системи організації.

## 2 Тематичний план практичних занять

| № з.п | Тема | Кількість годин | Семестр |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Розділ №1. «Формування професійної компетентності фахівців з менеджменту» | | | 5 |
| 1.1 | Суть і зміст праці менеджера | 2 | |
| 1.2 | Ролі та вимоги до менеджера | 2 | |
| 1.3 | Менеджер, його стиль та методи управління | 2 | |
| 1.4 | Планування особистої роботи менеджера | 2 | |
| 1.5 | Самоменеджмент | 2 | |
| 1.6 | Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера | 2 | |
| 1.7 | Організація робочих місць. Умови праці менеджера | 2 | |
| 1.8 | Планування ділової кар'єри. Технологія управління кар'єрою | 2 | |
| 1.9 | Документальне забезпечення праці менеджера. Організація документообігу | 2 | |
| 1.10 | Інформаційне забезпечення праці менеджера | 2 | |
| | Всього за розділом №1 | 20 | |
| Розділ №2. «Прикладний менеджмент» | | | |
| 2.1 | Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів | 2 | |
| 2.2 | Ділові бесіди та переговори | 2 | |
| 2.3 | Культура управління. Культура менеджера | 2 | |
| 2.4 | Загальні положення та основні поняття корпоративної культури | 2 | |
| 2.5 | Організація роботи менеджера з персоналу | 2 | |
| 2.6 | Організація роботи менеджера зі збуту | 2 | |
| 2.7 | Організація роботи логіста | 2 | |
| 2.8 | Організація взаємозв'язку маркетингу та менеджменту на підприємстві | 2 | |
| 2.9 | Міжнародний менеджмент | 2 | |
| | Всього за розділом №2 | 18 | |
| | Всього за 5 семестр | 38 | |
| | Всього за навчальною дисципліною | 38 | |

## 3 Практичні заняття

### РОЗДІЛ №1. «ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ»

### Практичне заняття №1.1

**Тема роботи:** «Суть і зміст праці менеджера»

**Мета роботи:** висвітлення загальних підходів щодо формування професійної компетентності фахівців з менеджменту; формування уявлення щодо наукових підходів до організації праці менеджера

#### Глосарій теми

**Адміністративна школа управління** – система поглядів на менеджмент, що узагальнює підходи до удосконалення управління організацією в цілому.

**Кількісна школа** – система поглядів на менеджмент, що ототожнює управління як систему математичних моделей та процесів через врахування її основних цілей та взаємозв'язків.

**Процесний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій як функцій управління, які реалізуються у певній послідовності

**Компетенція** – це сукупність взаємозв'язаних якостей особи (знань, умінь, способів діяльності, досвіду), відчужена, наперед задана соціальна вимога (норма) до освітньої підготовки особи, яка необхідна для її якісної продуктивної діяльності в певній сфері.

**Школа людських відносин** – система поглядів на менеджмент, що враховує переважно проблеми індивідуальних психологічних факторів впливу на діяльність працівників організації.

**Школа наукового управління** – система поглядів на менеджмент, що узагальнюють проблеми підвищення продуктивності праці безпосередніх виконавців через удосконалення окремих операцій.

**Школа організаційної поведінки** – система поглядів на менеджмент, що концентрує увагу на типах групової поведінки та силі впливу певних усталених звичаїв організації та її реакції на вплив стейкхолдерів.

**Адміністрування** – поняття, що поширюється на означення процесів управління діяльністю апарата управління організацією або на управління державними установами.

**Вертикальний поділ праці** – відокремлення діяльності щодо координації дій окремих виконавців.

**Горизонтальний поділ праці** – поділ загальної діяльності в організації на її складові частини.

**Менеджер** – працівник, що займає посаду зі спеціальними повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень щодо реалізації окремих видів діяльності організації.

**Менеджмент** – керований процес досягнення цілей діяльності організації, використовуючи наявні ресурси.

**Мистецтво управління** – вміння менеджера комбінувати наявні ресурси організації та особисті професійні характеристики з метою досягнення цілей діяльності організації.

**Системний підхід до управління** – спосіб упорядкування управлінської діяльності через розгляд організації як системи організаційного та функціонального забезпечення та її зв'язків зі стейкхолдерами.

**Ситуаційний підхід до управління** – спосіб упорядкування управлінської діяльності через визначення симптомів, факторів та причин ситуацій в діяльності організацій.

**Управління** – узагальнений процес зміни стану одного об'єкта на інший.

#### Питання для обговорення:

1. Розкрийте зміст поняття «організація праці менеджера» і її значення в діяльності підприємства.
2. Які особливості розвитку наукового підходу до організації праці менеджера в Україні?

3. Розкрийте зміст теорій управління.
4. З допомогою яких методичних інструментів і практик можна забезпечити організацію праці менеджера?
5. Які концепції сформували науковий підхід до організації праці менеджера?
6. Який практичний зміст концепції економії часу?
7. Яке практичне призначення концепції подолання власних обмежень?
8. Розкрийте зміст концепції маркетингу.
9. Яка практична площина використання концепції саморозвитку творчої особистості?
10. Якій практичний зміст і значення концепції підвищення власної культури ділового життя?
11. Охарактеризуйте основні сучасні тренди менеджменту на прикладі діяльності відомих вітчизняних або зарубіжних організацій.
12. Випишіть афоризми відомих фундаторів генезису менеджменту.
13. Які наукові тезиси Ф. Тейлора не можуть бути застосовані у сучасних організаціях?
14. Охарактеризуйте принципи адміністративного управління за А. Файолем та їх роль в управлінні сучасними організаціями.
15. Обгрунтуйте, яка з наукових ідей школи людських відносин вам імпонує найбільше?
16. Опишіть основні принципові відмінності мід менеджером-жінкою та чоловіком.

**Ситуаційні завдання**

***Завдання 1.*** *Компанія Adidas. Тезисно сформулюйте основні етапи розвитку системи менеджменту даної компанії й виокремте ключові фактори її успіху на основі наведеної інформації.*

Майже століття компанія Adidas є символом успіху у світі спорту. Історія компанії почалася в 1920 році, коли молодий швець з Німеччини Адольф Дасслер зшив пару спортивного взуття,яка максимально була адаптована до специфіки спортивної діяльності.

Ця ідея виявилася досить успішною і на сьогодні компанія Adidas має широкий асортимент спортивних товарів, починаючи з футбольних бутс й баскетбольних кросівок та закінчуючи спортивним взуттям та одягом для відпочинку і туризму. У 1948 році зявилася назва компанії Adidas шляхом поєднання перших складів імені та прізвища її засновника. Наступного року були офіційно зареєстовані назва та символ Adidas – знамениті три смужки. Після сімдесятирічного існування компанії у вигляді «сімейного бізнесу» у 1989 році Adidas змінив організаційно-правову форму на відкрите акціонерне товариство.

Основними виробничими підрозділами Adidas є Originals Forever, Sport, Adidas Equipment, які забезпечують близько 78% всього обсягу продажів. Після придбання компанією Adidas у 1997 році торгівельної групи Salomon, ім'я компанії змінилося на «Adidas-Salomon AG». Жоден з конкурентів на ринку спортивних товарів не володіє настільки диверсифікованим портфелем торгових марок, які пропонують товари як для зимових, так і для літніх видів спорту. Сьогодні частка компанії «Adidas–Salomon AG» становить близько 19% світового ринку спортивних товарів. Компанія Adidas працює через торгівельну мережу більше ста спільних підприємств, філій, представництв, розміщених у різних країнах світу.

Дистриб'юторська політика компанії побудована на основі поділу на п'ять регіонів: Північна Америка, Європа / Близький Схід, Африка, Азія / Тихоокеанський регіон, Латинська Америка. На сьогодні спортивні товари компанії Adidas можна придбати більш ніж в 160 країнах світу Для популяризації своєї продукції компанія Adidas співпрацює з такими спортсменами, як Девід Бекхем, Рауль, Зінедін Зідан, Марат Сафін, Мартіна Хінгіс. Кожнен раз нова колекція спортивних товарів компанії Adidas налічує більш ніж 180 моделей взуття, і 300 моделей різного роду одягу для більш ніж 8 видів спорту.

В рамках диверсифікації своєї діяльності компанія Adidas випускає більше десяти видів парфумерії. Щорічно компанія Adidas реєструє кілька сотень патентів на технології. Компанія Adidas веде активну конкурентну боротьбу на ринку, зокрема нещодавно в обхід Nike уклала рекордний контракт з Манчестер Юнайтед. У свою чергу компанія Nike запропонувала вигіднішу пропозицію Челсі, в підсумку чого лондонський клуб розірвав контракт з компанією

Adidas. Компанія Adidas активно використовує технологічні інновації, наприклад випустили перше у світі «розумне» взуття. У 2013 році компанія Adidas розробила сервіс Snapshot, який вимірює швидкість польоту м'яча та інші параметри його руху.

***Завдання 2.*** *Компанія Apple. Які сучасні тренди менеджменту простежуються в діяльності компанії Apple?*

В компанії Apple авторирарний стиль управління, оскільки більшість управлінських рішень приймаються тільки вищим керівництвом. На відміну від Google, коли інженерам надають 20% робочого часу на проекти, що їм цікаві (правило «Twenty percent time»), тут не використовується. Організаційне забезпечення діяльності компанії Apple спрямоване «зверху вниз», і спроби нижчих ієрархічних щаблів компанії щодо раціоналізації, окремих змін суворо засуджується. Водночас усі працівники компанії Apple мають право, звернувшись у спеціально створену проектну групу, вносити пропозиції по їх покращенню. Незважаючи на те, що оплата праці в компанії Apple є невисокою, панує жорстка дисципліна, за кількістю понаднормових годин лідирує в усій Західній півкулі, плинність кадрів є низькою, а результати діяльності компанії щороку зростають.

## Практичне заняття №1.2

**Тема роботи:** «Ролі та вимоги до менеджера»

**Мета роботи:** знати основні ролі, виконувані членами команди в колективі; уміти визначати і розділяти ролі та функції, виконувані в колективі, з метою формування ефективної команди і зниження можливості виникнення конфліктної ситуації.

**Завдання:**

1. розглянути основні поняття теми;
2. дати характеристику менеджменту як специфічної сфери людської діяльності;
3. дослідити ролі та функції, які виконує менеджер в організації;
4. вивчити методи, які використовуються в менеджменті;
5. набути компетенцій у сфері ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації.

**Ключові поняття:** менеджер, підприємець, ролі менеджера, функції менеджера, вищий рівень управління, середній рівень управління, низовий рівень управління, діалектичний метод, конкретно-історичний метод, системний метод, аналітичний метод, балансовий метод, моделювання, експертні методи, економіко-математичні методи, соціологічні методи.

**План роботи:**

1. Проведення дискусії на тему «Сучасний менеджер – хто він?», аналіз та оцінка її результатів.
2. Обговорення проблемних питань.
3. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у здобувачів освіти спеціальних (предметних) компетенцій.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи здобувачів освіти, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

**Теоретичні питання, винесені на розгляд**

1. Менеджмент як вид професійної діяльності.
2. Ролі та функції менеджерів в організації.
3. Професійні та ділові якості менеджера на різних рівнях управління.
4. Методи досліджень у менеджменті.

***Дискусія на тему «Сучасний менеджер – хто він?»***

Проведення дискусії включає наступні етапи:

- підготовчий,
- безпосередня дискусія,
- підсумковий.

***І. Підготовчий етап***, передбачає підготовку ***есе*** на одну з тем:

1. Стів Джобс (Steve Jobs), засновник і гендиректор Apple.

2. Джон Чамберс (John T. Chambers), виконавчий директор Cisco Systems.

3. Мукеш Амбані (Mukesh D. Ambani), голова Reliance Industries Ltd.

4. Джон Мартін (John C. Martin), виконавчий директор Gilead Sciences.

5. Джефф Безос (Jess P. Bezos), засновник, президент і виконавчий директор Amazon.

6. Маргарет Уітман (Margaret C. Whitman), що керує корпорацією eBay.

7. Ерік Емерсон Шмідт (Eric Emerson Schmidt), голова ради директорів і головний виконавчий директор Google.

8. Х'ю Грант (Hugh Grant), головний керуючий Monsanto.

9. Джек Велш (колишній глава General Electric в 1981-2001 рр.)

10. Уоррен Баффет (інвест-гуру)

11. Ларрі Еллісон (керівник Oracle)

12. Білл Гейтс (засновник Microsoft)

13. Марк Цукерберг (творець Фейсбуку)

14. Джек Дорсі (творець Твіттер)

При підготовці ***есе*** зверніть увагу на:

- розвиток менеджера як особистості, які фактори соціального оточення вплинули на формування його важливих професійних якостей;
- професійно-ділові якості менеджера;
- адміністративно-організаторські якості менеджера;
- соціально-психологічні якості менеджера;
- моральні якості менеджера.

***II. Проведення безпосередньої дискусії охоплює кілька етапів.***

1***. Вступ*** (постановка принципових питань та проблем, з якими диспутанти мають впоратись).

2. ***Проведення***:

- надання слова диспутантам (згідно з процедурою або через певні мотиви та стеження за порядком з позиції «другого плану»);
- звертання уваги на те, чи всі мають можливість виступити, чи ніхто не почувається чужим, чи його голос не заглушений іншими учасниками, тактовно заохочує до участі;
- стеження за тим, щоб всі необхідні аспекти проблеми були обговорені;
- стеження, щоб диспутанти не відхилялись від запропонованої теми;
- дотримання сприятливої атмосфери під час проведення дискусії, як учасники звертаються один до одного, панує над їхніми емоціями;
- збирання результатів дискусії на окремих етапах.

***III.Закінчення*** (закриття дискусії).

Підсумковий етап передбачає підведення підсумків усієї дискусії, підкреслювання узгодження та результатів спільної діяльності; подяку всім учасникам та оцінювання їхньої роботи.

**Ситуаційні та практичні завдання**

***Завдання 1.*** *Я*к діяти молодим керівникам, щоб прискорити своє просування нагору службовими сходами?

Як підготувати себе до цього?

Ось поради тим, хто бажає зробити кар'єру.

1. Найкраще виконуйте всі доручення. Це найкращий шлях нагору.

2. Намагайтеся отримати посаду, щоб ви завжди були на помітному місці, у всіх на очах – це збільшує шанси просування.

3. Знайдіть когось, хто штовхав би вас нагору. Найкраще мати начальника, який швидко піднімається службовими сходами.

4. Швидко вивчати свою роботу.

5. Тренуйте підлеглих, щоб ви могли разом рухатися уперед.

6. Приймайте посаду, критично оцінивши свої сильні та слабкі сторони.

7. Якщо вважаєте, що придатні для якоїсь посади, пропонуйте себе.

8. Не працюйте з босом, якого не підвищували протягом останніх трьох-п'яти років.

9. Виступайте лише до необхідних баталій і уникайте конфліктів з начальниками, якщо це не стосується життєво важливих питань.

10. Якщо вирішили звільнятися, робіть це за власним бажанням, залишаючись у добрих стосунках з організацією.

***Запитання*.**

1. Які з наведених порад найважливіші для молодих менеджерів, що бажають швидкого підвищення? Найменш важливі?

2. Чи буде ваша відповідь різною для різних галузей (промисловість, торгівля, сільське господарство, державні органи управління, податкова служба)? Поясніть.

3. Що ви можете додати до цих рекомендацій?

***Завдання 2.*** Навички, необхідні керівникові, можна поділити на три види:

- технологічні (пов'язані з конкретною технічною професією);
- комунікативні (пов'язані з умінням керувати людьми);
- концептуальні (пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем).

Яке із наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок керівників є правильним? Обґрунтуйте відповідь.

**А.** Важливість технологічних навичок знижується з підвищенням рангу керівника і відповідно зростає важливість концептуальних навичок.

**Б.** Чим вищий ранг керівника, тим необхідніші комунікативні навички. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будьякого рангу.

**В.** Зі збільшенням жорсткості зовнішнього середовища підвищується важливість комунікативних навичок.

***Завдання 3.*** У таблиці наведено ієрархію навичок за їх значущістю для керівників різних рівнів. Вкажіть, які з них необхідні керівникам нижчої, середньої і вищої ланок управління. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця 2.1 – Навички, притаманні менеджерові

| Ступінь вагомості | А | Б | В |
|---|---|---|---|
| 1 | Вміння згуртовувати | Технологічні навички | Вміння передбачувати |
| 2 | Вміння планувати | Вміння згуртовувати | Вміння згуртовувати |
| 3 | Технологічні навички | Вміння проявляти Ініціативу | Вміння йти на компроміс |
| 4 | Вміння йти на компроміс | Вміння йти на компроміс | Вміння приваблювати до себе |
| 5 | Вміння передбачувати | Вміння планувати | Вміння планувати |
| 6 | Вміння творчо мислити | Вміння виховувати | Вміння швидко приймати рішення |

***Завдання 4.*** П. Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні ***основні невдачі***:

- прагнення до отримання більш високої заробітної плати та інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам;
- прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинок, кабінет, автомобіль);
- турбота про власну кар'єру, присвоєння собі заслуг інших;
- приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.

***Завдання:*** Оцініть думку П. Друкера:

1. Постарайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх

2. Наскільки реально їх здійснення в умовах Україні, які труднощі можуть зустрітися в українських менеджерів, як їх подолати?

***Завдання 5.*** Прийнявши на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективне роботу,

але в результаті розчаровані, так як він не відповідає одній з найважливіших якостей менеджера – самодисципліні. Він необов'язковий, не зібраний, не вміє відмовляти. Але, тим не менш, він відмінний професіонал у своїй діяльності. *Як Ви поведете себе в цій ситуації?*

**Практичне заняття №1.3**

**Тема роботи:** «Менеджер, його стиль та методи управління»
**Мета роботи:** розглянути особливості роботи менеджера, її етапи та особливості методів управління

**Питання для обговорення:**

1. Яка сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера?
2. За якими показниками відбувається класифікація управлінської діяльності?
3. Яке практичне призначення наукової організації праці?
4. Назвіть та розкрийте зміст принципів організації праці.
5. З якою метою здійснюється розподіл праці менеджера?
6. Надайте визначення поняттю «кооперація праці» і «спеціалізація праці».
7. Назвить види вертикального розподілу праці.
8. Назвіть принципи організації роботи менеджера.
9. З яких елементів складається процес управління?
10. Які елементи планування, організації, мотивації, контролю і регулювання підлягають вдосконаленню?
11. Чим є кінцевий результат управлінської діяльності?
12. Яка роль керованої системи в процесі отримання кінцевого управлінського результату?

***Завдання 1.*** Виходячи із власного практичного досвіду, здійсніть аналіз «поглиначів часу» з допомогою використання методу «самофотографії робочого часу». Використання цього методу дозволить вам знайти чинники втрати часу при виконанні як навчальних, так і робочих завдань.

**Практичне заняття №1.4**

**Тема роботи:** «Планування особистої роботи менеджера»
**Мета роботи:** визначити особливості роботи менеджера не залежно від рівня управління на основі планування робочого часу

**Питання для обговорення:**

1. Яке призначення управлінської праці керівника не залежно від рівня управління.
2. Який алгоритм здійснення уравлінської праці?
3. Назвіть функціональні обов'язки менеджера не залежно від рівня управління.
4. Які особливсоості управлінської праці?
5. Назвіть позитивні ролі менеджера в колективі.
6. Які ролі менеджера в колективі можуть вважатися негативними і чому?

***Завдання 1.*** На основі завдання з практичного заняття 1.3, де визначалися основні «поглиначі часу», визначте ефективний фонд часу, який необхідний вам для виконання навчальних чи робочих завдань, на основі проведення детального планування начального (робочого) дня із зазначенням завдань і ліміту часу на їх виконання. При цьому не забувайте про необхідність чергування праці і відпочинку, використовуючи як загальну обідню перерву, так і мікропаузи.

## Практичне заняття №1.5

**Тема роботи:** «Самоменеджмент»

**Мета роботи:** визначити сутність та особливості мотивації в роботі менеджера і її вплив на кінцевий результат управлінської діяльності

### Питання для обговорення:

1. З якою метою здійснюється постановка професійних цілей керівника?
2. Яку норму відповідальності має керівники на різних рівнях управління?
3. Надайте визначення поняттю «локус контролю».
4. Чим відрізняються екстернал і інтернал в процесі здійснення саморозвитку?
5. Яка роль самоменеджменту в процесі самовдосконалення менеджера?
6. На основі яких принципів менеджменту здійснюється саморозвитк керівника?
7. Як індивідуальні потреби менеджера впливають на процес його саморозвитку?
8. Яка роль самоосвіти в процесі професійного становлення менеджера?
9. З якою метою менеджер займається самовихаваням і самопізнанням?
10. Наскільки важлива самоорганізація для менеджера?
11. Чи доцільно менеджеру самовдосконалюватися? На яому йому слід сконцентрувати увагу?

***Завдання 1.*** Ви працюєте головним менеджером у туристичній компанії і останнім часом стикнулися зі зростанням попиту. Вам здається, що підлеглі працівники перевантажені роботою і Ви маєте покращити їх самоорганізацію. Для цього Вам необхідно:

- спланувати …
- організувати …
- мотивувати …
- контролювати …
- регулювати …

## Практичне заняття №1.6

**Тема роботи:** «Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера»

**Мета роботи:** розглянути особливості нормування управлінської праці, обліку та аналізу складових робочого часу менеджера

### Питання для обговорення:

1. Яке значення нормування праці в роботі менеджера?
2. Розкрийте зміт вимог до нормування праці.
3. Які існують норми трудового навантаження для різних категорій персоналу?
4. Назвіть методи нормування управлінської праці.
5. Чому час вважається ресурсом?
6. Яке значення обліку та аналізу складових робочого часу менеджера?
7. На основі яких принципів здійснюється облік робочого часу менеджера?
8. Що таке інвентаризація часу?
9. Які можуть бути перешкоди для аналізу використання робочого часу менеджера?
10. Який алгоритм здійснення самофотографії робочого часу протягом дня?
11. Як можна покращити організацію роботи менеджера?
12. Розкрийте зміст непродуктивних витра часу менеджера.

***Завдання 1.*** На основі завдання з практичного заняття 1.4 проведіть розрахунки коефіцієнту екстенсивності використання робочого часу, використовуючи формулу (1):

$$\mathbf{Ке = 1 – П/ Ф} \qquad (6.1)$$

де П – регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

Ф – фонд робочого часу в хвилинах.

**Практичне заняття №1.7**

**Тема роботи:** «Організація робочих місць. Умови праці менеджера»

**Мета роботи:** сформувати уявлення щодо особливостей організації робочого міця менеджера

**Питання для обговорення:**

1. Згідно яких нормативно-правових документів здійснюється планування приміщень?
2. З якою метою проводиться планування організації робочого місця менеджера?
3. Що таке паспорт робочого місця? Які вимоги до нього висуваються?
4. Чим регламентуються норми природного і штучного освітлення для службових приміщень? Яким показникам повинно відповідати освітлення?
5. Які фактори впливають на працівника на робочому місці протягом доби?
6. Назвіть причини нещасних випадків?
7. В наслідок чого виникають професійні захворювання?
8. Яка роль менеджера в забезпеченні гігієни праці його підлеглих?
9. Які основні положення Закону України «Про охорону праці»?

***Завдання 1.*** За допомогою методу фотографування робочого дня встановити, які втрати робочого часу має умовний керівник (4 варіанти). За допомогою даних результатів хронометражних досліджень, порахувати

1) **ступінь екстенсивного використання** робочого часу, яка оцінюється величиною коефіцієнта екстенсивності:

$$\textbf{Ке = 1 – П/Ф,} \quad (1)$$

де П — регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

Ф — фонд робочого часу в хвилинах.

2) ступінь раціональності завантаження працівника різними видами робіт, тобто зробити оцінку структури витрат робочого часу, величину втрати робочого часу з різних причин, а саме:

3) **коефіцієнт втрати робочого часу**, що не залежить від працівника (з організаційно–технічних причин):

$$\textbf{Кпо=По/Ф,} \quad (2)$$

де ПО — втрати часу з організаційно-технічних причин;

4) **Коефіцієнт втрати робочого часу** з вини працівника:

$$\textbf{Кпр=Кпр/Ф,} \quad (3)$$

де ПР — втрати робочого часу, що залежать від працівника.

*Зробити висновок доцільності утримання на роботі данного менеджера*

| № з/п | Об’єкт спостереження | Поточний час | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 варіант | 2 варіант | 3 варіант | 4 варіант |
| | *Початок спостереження* | 8-00 | 8-00 | 8-00 | 8-00 |
| 1 | *Виробнича планерка* | 8-20 | 8-30 | 8-25 | 8-35 |
| | *Інструктаж з техніки безпеки* | 8-25 | 8-35 | 8-32 | 8-43 |
| 2 | *Перегляд документації, електронної пошти* | 8-50 | 8-55 | 8-45 | 8-55 |
| 3 | *Робота* | 10-00 | 09-30 | 10-10 | 10-50 |
| 5 | *Відпочинок і особисті потреби* | 10-30 | 10-50 | 11-25 | 10-50 |
| 6 | *Прийом відвідувачив* | 11-00 | 12-00 | 12-00 | 11-20 |
| 7 | *Ходіння і розмови з особистих справ* | 11-05 | 11-20 | 11-35 | 11-25 |
| 8 | *Робота з документами* | 12-00 | - | - | 12-00 |
| 9 | *Обідня перерва* | 13-00 | 13-00 | 13-00 | 13-00 |
| 10 | *Пізній початок роботи* | - | 13-05 | - | 13-07 |
| 11 | *Розмови з підлеглими підприємства стосовно робіт* | 13-10 | - | 13-05 | - |
| 12 | *Робота* | 14-15 | 14-00 | 14-10 | 14-20 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | *Перерва обумовлена технологією* | 14-40 | 14-30 | 14-20 | 14-35 |
| 15 | *Робота* | 15-00 | 15-40 | 15-30 | 15-00 |
| 16 | *Розмови з особистих справ* | 15-45 | 15-45 | 15-40 | 15-45 |
| 17 | *Перерва через вимкнення електроенергії* | 15-50 | 15-50 | 15-50 | 15-50 |
| 18 | *Робота* | 16-50 | 16-50 | 16-45 | 16-55 |
| 19 | *Прибирання робочого місця* | 16-55 | 16-55 | 16-50 | 16-58 |
| 20 | *Планування роботи* | 17-00 | 17-00 | 17-00 | 17-00 |
| | *Всього* | | | | |

**Практичне заняття №1.8**

**Тема заняття:** «Планування ділової кар'єри. Технологія управління кар'єрою»

**Мета заняття:** розглянути особливості планування і технологію управління діловою кар'єрою менеджера

**Питання для обговорення:**

1. Надайте визначення терміну «ділова кар'єра»
2. Охарактеризуйте єдність та взаємодією компонентів кар'єри
3. Надайте характеристику принципу SMART
4. Як формуються цілі кар'єри?
5. Як можна провести оцінку ризиків та загроз на етапі проектування кар'єри?
6. Надайте характеристику групам кар'єрних ризиків

***Методичний супровід***

*Ділова кар'єра* – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання

Кар'єра характеризується єдністю та взаємодією її компонентів, таких як:

- кар'єрні орієнтації,
- кар'єрний ресурс;
- кар'єрний капітал;
- структурними зв'язками між ними;
- доцільністю;
- амбівалентністю результату (досягнення соціального успіху або особистісного задоволення);
- ієрархічністю будови;
- виконанням функцій (насамперед у самореалізації індивідів);
- наявністю зовнішнього оточення (організаційного та внутрішньопрофесійного контекстів);
- має в якості підґрунтя певні ресурси (освіту, кар'єрний капітал тощо);
- їй притаманна самоорганізація, саморозвиток та самообмеження, саморуйнування.

***Проектування*** – це діяльність, що створює смисл і горизонт щодо прогнозування свого майбутнього. Виконання цієї діяльності передбачає прогностичну компетентність, яка визначає можливі шляхи досягнення майбутнього. Послідовність проектної діяльності включає наступні етапи:

– актуалізацію потреби в значущим для особистості досягненні будь-якого результату (соціально-професійного визнання, кваліфікації, посади, звання та ін.);

– рефлексію ретроспекції професійно-освітнього минулого;

– конструювання образу бажаного майбутнього;

– розробку мети, завдань діяльності на різних часових відрізках траєкторії;

– здійснення моніторингу реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та її коригування;

– складання портфоліо професійно-освітніх досягнень та верифікація прогнозу майбутнього;

– визначення ступеня його достовірності та обґрунтованості.

**Принцип SMART** – це принцип, згідно з яким будь-яка мета повинна відповідати п'ятьма критеріями.

1) ***Specific*** (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута?

2) ***Measurable*** (межуерибл) (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії по яким може вимірюватись ступень досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються.

3) ***Achievable/Agreed*** (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями, можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії.

4) ***Realistic/Relevant*** (реалістичний/релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами. Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими відрядженнями та великими постійними переробками.

5) ***Time-bound*** (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягти.

**Завдання 1.** Розробіть власну кар'єрограму з урахуванням робочого місця, яке ви бажаєте зайняти у майбутньому і прагнення до саморозвитку у межах обраної професії.

## Практичне заняття №1.9

**Тема заняття:** «Документальне забезпечення праці менеджера. Організація документообігу»
**Мета заняття:** сформувати уявлення щодо сутності, значення і елементів документообігу на підприємстві

### Питання для обговорення:

1. Яка роль інформації у виробничо-господарській діяльності підприємства?
2. Що таке документ? Які він повинен мати атрибути?
3. Назвіть види документів.
4. Розкрийте практичний зміст організації документообігу на підприємстві.
5. Що таке система документації?
6. Які існютьнормативно-правові вимоги до організації документообігу на підприємстві?
7. Назвіть напрями покращення документообігу на підприємстві.
8. Що таке уніфікація і стандартизація документів?

***Методичний супровід***

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

Згідно з Державним стандартом на термінологію діловодства та архівної справи, документ – це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної діяльності і продукти розумової діяльності людини.

Як носій інформації документ є неодмінним елементом внутрішньої організації кожної

установи, підприємства. Документи забезпечують взаємодію всіх підрозділів.

*Комунікативна функція документів* забезпечує і зовнішні зв'язки установ та підприємств.

Документи використовуються для передачі інформації у часі та просторі, тобто мають *координуючу функцію*.

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

В управлінській діяльності використовують головним чином текстові документи, інформація у яких зафіксована будь–яким письмовим способом - рукописним, машинописним, типографським. Сукупність документів, оформлених згідно з певними правилами, називають *управлінською документацією*.

*Управлінська документація* – це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі.

Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як правило, переплітається велика кількість функцій – інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

Під документообігом розуміють рух документів на підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання.

ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу – проходження документів має бути оперативним, цілеспрямованим, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або у одного виконавця.

Існує чітка система послідовних операцій з документами:

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

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства.

При журнальній формі реєстрації документів рекомендовано вести такі журнали:

а) урядових документів;
б) наказів керівника установи з основної діяльності;
в) наказів щодо особового складу;
г) відряджень;
д) рішень колегії фірми;
е) актів ревізій фінансово-господарської діяльності тощо.

***Завдання 1.*** Розглянути нормативні акти, (ДСТУ), які необхідні для складання документів за певними правилами, ведення номенклатури справ, створення архіву підприємства для забезпечення збереження найбільш цінних документів на підприємствах України.

## Практичне заняття №1.10

**Тема заняття:** «Інформаційне забезпечення праці менеджера»
**Мета заняття:** сформувати уявлення щодо елементів інформаційного забезпечення праці менеджера

### Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «інформація»
2. З яких елементів складається процес інформаційного забезпечення?
3. Які показники має інформація?
4. За якими показниками класифікують інформацію?
5. Надайте визначення поняттю «управлінський облік»
6. З якою метою здійснюється управлінський облік?
7. З яких елементів складається інформаційна система підприємства?
8. Що є комерційною таємницею підприємства?

***Методичне забезпечення***

***Інформація*** — це сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.

***Інформація*** — основа процесу управління, є предметом праці управлінських працівників, що представляє сукупність про стан керованої і керуючої систем, зовнішнього середовища.

***Інформація*** — повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об’єкта, поточні події, розвиток системи.

### Практична ситуація

Джерела інформації менеджера.

За 10 хвилин до початку робочого дня до Вас у кабінет зайшов один із співробітників компанії і люб'язно проінформував, що його колега по роботі безтактно себе поводить стосовно Вас, як директора, чорнить Вас в очах підлеглих.

Питання:

1. Якою буде Ваша реакція на інформацію?
2. Якими джерелами інформації про життя і діяльність колективу повинен користуватися керівник?

# Розділ №2. «Прикладний менеджмент»

## Практичне заняття №2.1

**Тема роботи:** «Організація проведень нарад, зборів, ділових переговорів»
**Мета роботи:** розглянути особливості здійснення ділових кумунікацій

### Питання для обговорення:

1. Яке значення ділових комунікаційн (нарад, зборів, ділових переговорів) для діяльності підприємства?
2. За яких соціально-організаційних умов досягається ефективність ділових комунікаці?
3. Який алгоритм спілкування менеджера із відвідувачами?
4. Чим відрізняється спілкування в стилі «батога» від «пряника»?
5. Назвіть та охарактеризуйте типи менеджерів.
6. Які обов'язки виконує секретар?
7. Які основні правила ведення ділової бесіди?
8. Назвіть правила проведення ділової наради.
9. Які особливості етики ділових відносин?
10. Як правильно організувати переговори?

***Методичний супровід***

***Нарада*** — форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

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

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

***Завдання 1.*** Під час підготовки до оперативної наради керівник провів низку заходів:

• заздалегідь вирішив і чітко сформулював порядок денний, також виніс на обговорення три питання, які керівник не може вирішити самостійно;

• не обмежив коло учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання, запросив усіх бажаючих;

• своєчасно ознайомив всіх з порядком денним, часом і місцем проведення наради і з матеріалами, які стосуються обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо);

• попередньо повідомити всіх учасників наради, аби вони були готові висловити свою думку чи відповісти на ті чи інші запитання;

• потурбувався про те, щоб на нараді бути присутні стенографістка або секретар;

• забезпечив підготовку приміщення та організаційної техніки (столи, мікрофони тощо).

*Визначте, що керівником було зроблено помилково?*

## Практичне заняття №2.2

**Тема роботи:** «Ділові бесіди та переговори»

**Мета роботи:** навчитись основних технік проведення діалогів та бесід за для успішного вибору замовлення.

***Методичне забезпечення***

Все наше життя триває у процесі діалогу: вдома, на роботі, під час відпочинку, навіть із самим собою. Для того щоб діалог дав позитивні результати, потрібно пам'ятати деякі правила.

***Правила ведення діалогу. Правила для того, хто говорить:***

- доброзичливість, повага до партнера, з яким спілкуєтесь;
- ввічливість, відсутність категоричності;
- скромність у самооцінках, ненав'язливість;
- орієнтація на партнера, створення для нього психологічного комфорту;
- постійне стимулювання зацікавленості партнера до проблем спілкування;
- логічність у викладі своїх поглядів та пропозицій;
- підтримка уваги партнера, стимулювання його активності в сприйнятті; активності в сприйнятті;
- вибір такого стилю розмови, який був би сприятливим не тільки для ситуації спілкування, а й для сприйняття партнером.
- враховувати дистанцію в спілкуванні, систему жестикуляції і міміки тощо.

***Правила для тих, хто слухає:***

- не шкодуйте часу для того, щоб вислухати партнера;
- терпимо й шанобливо ставтесь до того, хто говорить;
- не перебивайте партнера, вислухайте його до кінця;
- дайте партнерові виявити себе в спілкуванні, стимулюйте його активність;
- використовуйте мовні, жестові, мімічні засоби емоційно-психологічної підтримки того, хто говорить.

*Слухати* – це не просто мовчати, це вміти зосередити й утримувати увагу на предметі розмови протягом усієї розмови. Досвідчені, тактовні люди кажуть, що треба вміти мовчати

взагалі про все, що має значення лише для тебе.

Тому важливо, як писав *Цицерон*: «Не слід заволодівати розмовою, як вотчиною, з якої маєш право вижити іншого. Навпаки, потрібно намагатися, щоб кожний мав у розмові свою чергу».

***П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід***

***Перший принцип –*** *привернути увагу співрозмовника* (початок бесіди).

Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

***Другий принцип (передача інформації) –*** *будити в нашому співрозмовнику зацікавленість.*

На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

***Третій принцип –*** *детальне обґрунтування* (аргументація).

Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводиться обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

***Четвертий принцип –*** *виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника* (нейтралізація, спростування зауважень).

***П'ятий принцип –*** *перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення* (прийняття рішень).

Поряд з цими п'ятьма принципами (п'ятьма фазами бесіди) слід запам'ятати і дотримуватися **дев'яти рекомендації.**

***Практичні рекомендації з проведення бесіди:***

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця.
2. Ніколи не забувайте про можливі упередження співрозмовника.
3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень.
4. Поважайте співрозмовника.
5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні.
6. Якщо це необхідно і важливо будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, коли «температура» бесіди піднімається.
7. Будь-якими можливими способами намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя».
8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди.
9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс.

Універсальний характер наведених вище дев'яти рекомендацій ґрунтується на тому простому факті, що в будь-якій бесіді ми повинні мистецьки пристосуватися до свого співрозмовника, причому незалежно від того, про які – ділові чи особисті – відносини йдеться. Розглянемо їх детальніше.

1. ***Уважно вислухайте співрозмовника до кінця.*** Це не тільки знак поваги до нього, але й професійна необхідність.

2. ***Ніколи не забувайте про можливість упереджень у Вашого співрозмовника.*** **Багато** людей перебувають під впливом різних забобонів.

3. ***Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень.*** Ваш виклад має бути чітким, наочним, систематизованим, стислим і зрозумілим. Тому щоб уникнути непорозумінь і

помилкових тлумачень пояснюйте співрозмовникові значення термінів і виразів, а при будь-якій неясності в його промові відразу ж запитуйте, що він має на увазі.

4. ***Поважайте співрозмовника.*** Будьте уважні до співрозмовника, цінуйте його аргументи, навіть якщо вони слабкі. Ніщо так негативне не впливає на атмосферу ділової бесіди, як презирливий жест, який означає, що одна сторона відкидає аргументи іншої без найменших зусиль зрозуміти їх зміст.

5. ***Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні.*** Дружня прихильність збільшує шанси на успішне завершення ділової бесіди. Варто також додати, що дипломатична поведінка передбачає припускає обережність, кмітливість і просту чемність.

6. ***Якщо це необхідно і важливо, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, якщо «температура» бесіди піднімається.*** Не сприймайте як трагедію те, що співрозмовник дасть волю своєму гніву. Досвідчена і загартована у дискусіях людина збереже в цій ситуації спокій і не образиться.

7. ***Будь-яким способом намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття Ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя», як кажуть японці.*** Важливо не демонструвати враження, що співрозмовник здався або відступив від своїх позицій: він повинен мати можливість зберегти свою гідність. Крім того, ми повинні дати йому достатньо часу, щоб він сам переконався в правильності наших настанов.

8. ***Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди.*** Звичайно, важко під час обговорення важливих питань пам' ятати тактичні прийоми, про які говорилося вище, але треба намагатися дотримуватися хоча б деяких з них (залежно від того, з ким і про що Ви говорите). І поступово Ви накопичите досвід ведення ділових бесід і з керівниками, і з підлеглими, і з клієнтами (контрагентами).

9. ***Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс.*** Не завжди в діловій бесіді вдається домогтися всього, що було заплановано. Часто доводиться задовольнятися згодою лише з деяких важливих пунктів, тобто досягти часткового компромісу. При цьому важливо бути «великодушним у дрібницях», проте ця «компенсаційна техніка» вимагає майстерності й досвіду.

**Практичні завдання**

***Завдання 1. Продовжіть речення***

*Ділова бесіда – це* - _____
_____
_____

*Відмінність ділової бесіди від повсякденної (побутової) полягає в тому, що* _____
_____
_____
_____

***Завдання 2.*** Скласти (записати) та провести бесіду щодо вибору замовлення відповідно до вашої професії. Вкажіть на позитивні на негативні моменти у вашій бесіді, виправте помилки.
_____
_____
_____

**Контрольні запитання:**

1. Які правила ведення діалогу для тих, хто говорить? _____
_____
2. Які правила ведення діалогу для тих, хто слухає?_____
_____
3. Назвіть основні принципи проведення бесіди?_____

_____
_____
4. Дайте практичні рекомендації для успішного проведення бесіди. _____
_____
_____

***Завдання 3.*** Проставити відповідність визначення за номером змісту

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Збори | широкий аспект цілеспрямованого спілкування | |
| 2 | Нарада | взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному | |
| 3 | Переговори | форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи) | |
| 4 | Засідання | це, по суті різнопланові бесіди | |
| 5 | Бесіди | форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу | |

## Практичне заняття №2.3

**Тема роботи:** «Культура управління. Культура менеджера».
**Мета роботи:** сформувати уявлення відносно призначення і і складових елементів культури управлінння

### Питання для обговорення:

1. Яке призначення культури управління?
2. Які нормативно-правові основи впровадження культури управління?
3. Які адміністративні заходи передбачені за порушення культури управління?
4. З якою метою на підприємстві впроваджують норми етики та культури управління?
5. Назвіть принципи управлінської етики.
6. З яких елементів і хто формує імідж підприємства?
7. Назвіть складові іміджу менеджера.
8. Що таке професійний етикет?
9. Що вважається порушенням професійного етикету?

***Завдання 1.*** Відбувається обговорення декілька виробничих питань на оперативній нараді. Під час обговорення виникають ситуації між співрозмовниками. *Опишіть дії керівника в наведених сітуацях. Відповідь обгрунтуйте*

| № з/п | Ситуація | Дії керівника |
|---|---|---|
| 1 | Співрозмовники доводять протилежні точки зору | |
| 2 | Доповідач акцентує увагу на том,що він не згодний з заявою керівника | |
| 3 | Частина співрозмовників погоджується з заявою керівника, проте проти заяви інших учасників наради. | |
| 4 | Всі критикують заяву керівника | |

***Завдання 2.*** **Мистецтво управління**

Ви викликали свого підлеглого для розмови, в якій збираєтеся висловити критичні зауваження про упущення в його роботі, які негативно вплинули на виконання плану товарообігу. Ви хочете зробити це так, щоб підлеглий відчув свою провину, але, разом з тим, у

нього має залишитися можливість і бажання проявити свою ініціативу і виправити становище. Під час бесіди дзвонить телефон. Як бути?

1. Вибачившись, перервати бесіду і по можливості коротко поговорити по телефону.
2. Дати вказівку секретарю відповісти на телефонний дзвінок, не припиняючи розмови.
3. Не звертати уваги на дзвінок, продовжувати бесіду і довести її до кінця.

Згодом, у розпал Вашої бесіди з підлеглим, у кімнату входить Ваш вищестоящий керівник. Як тепер діяти?

1. Сказати співробітнику про відкладення розмови на інший час і відправити його.
2. Попросити керівника зачекати, поки Ви закінчите розмову.
3. Вибачившись перед співробітником, розмовляти з керівником.
4. Придумати щось інше. А саме? Під час Вашої розмови з керівником у кабінет входить збуджена співробітниця торгу, не звертаючи уваги на присутнього керівника, кидає на стіл заяву зі словами: - Іване Михайловичу, я більше не можу працювати з моїм начальником відділу. З мене досить. Прошу підписати заяву про звільнення з роботи за власним бажанням. *Що Ви будете робити тепер?*

***Завдання 3.*** Виконавчий директор заявляє акціонерам, що вони можуть розраховувати на певний відсоток прибутковості акцій. На переговорах з профспілками (конкурентами, постачальниками, дилерами) він говорить, що задоволення їхніх вимог призведе до невиконання його обіцянок, а отже, може негативно відбитися на його репутації й кар'єрі. Звичайно, їм наплювати на репутацію й кар'єру «необережного» топ-менеджера,. *Яка перспектива почати переговірний процес з ще більш непоступливим босом, що прийде на заміну людині, «з яким не один рік знайомі», може змусити їх прийняти умови гри?*

## Практичне заняття №2.4

**Тема роботи:** «Загальні положення та основні поняття корпоративної культури»

**Мета роботи:**.розглянути особливості формування корпоративної культури підприємства; визначити сутність та практичний зміст її складових елементів

### Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «корпоративна культура».
2. Назвіть та розкрийте предметний зміст складових елементів корпоративної культури.
3. Назвіть типи корпоративної культури підприємства.
4. Що є основою корпоративної культури підприємства?
5. Які нормативно-правові документи регулюють функціонування корпоративної культури підприємства?

***Методичний супровід***

***Організаційна культура*** — це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і відображаються в заявлених нею цінностях, які є орієнтирами для працівників у їхній поведінці і діях. Ці цінності передаються індивідом через засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

Існує багато доходів до виділення атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру, як на макро-, так і на мікрорівні.

***Корпоративна (організаційна) культура*** — інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти:

- прийняті всіма працівниками норми;
- принципи, способи розподілу влади;
- прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників;
- характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);

• організація рольового розподілу;

• система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління.

*До складу організаційної культури входять*:

• усвідомлення кожним працівником свого місця в компанії, групі, команді;

• технології спільної діяльності персоналу;

• цінності і норми поведінки;

• звичаї та ділова практика діяльності;

• комунікаційна система і культура спілкування;

• критерії і правила розподілу повноважень та відповідальності, статусу і влади;

• правила неформальних стосунків;

• сформовані в компанії звички і традиції;

• взаємини між людьми;

• діловий етикет;

• правила корпоративної культури;

• трудова і ділова етика.

***Фірмові стандарти*** — правила, які прийнято виконувати. Не завжди вони досконалі й покликані вирішити всі проблеми, але забезпечують вирішення трьох завдань: відтворення технології; фільтрація типових помилок в будь-якій функції; створення корпоративної культури.

***Ділова етика в широкому розумінні*** — це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва.

***Діловий етикет*** — порядок поводження в сфері управління і підприємництва, що включає систему детально пророблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі при прийомі на роботу, звертанні до керівництва, діловій переписці і діловому спілкуванню.

Однією із основних складових організаційної культури є *принципи спільної діяльності*,які визначають, наскільки ефективно функціонують групи і колективи людей, що здійснюють менеджмент компанії.

***Тип спільної діяльності*** — це спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.

***Управлінська етика*** — це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

***Ділова етика в широкому розумінні*** — це сукупність етичних принципів і норм, якими має скеровуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва

***Завдання 1.*** Визначити номер висловлювання за змістом.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | «Культура влади» | Даний вид культури орієнтований у першу чергу на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом.<br>Великими владними повноваженнями володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній області діяльності і хто має максимальну інформацію. | |
| 2. | «Рольова культура» | Компанія з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер. | |
| 3. | «Культура завдання» | Характеризується суворим функціональним розподілом | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип компаній функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі. | |
| 4. | «Культура особистості» | Особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Помітне місце займають ресурси, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Компанії з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по щабелях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє компанії швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення й організовувати їх виконання | |

***Завдання 2.***

1. Виберіть сферу діяльності та сформуйте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності й етапу життєвого циклу підприємства.
2. Виберіть організаційно-правову форму (ПАТ, ПрАТ) і обґрунтуйте свій вибір.
3. Сформулюйте місію, мету в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні завдання вашого підприємства.
4. Визначте стратегію розвитку організації. Надайте їй коротку характеристику й основні необхідні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.
5. Побудуйте дерево цілі, яке відображає роботу з персоналом. Воно має містити всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації й оплати праці та ін.), спрямовані на забезпечення працівниками задоволеності їх працею. Виберіть організаційну структуру управління. Результати повинні бути подані у вигляді об'єктивно обґрунтованої схеми.

***Завдання 3.*** На вашому підприємстві відкрився новий відділ, у який необхідно підібрати двох осіб. Сформулюйте назву відділу та посади (у обох кандидатів посада однакова). Висловіть передбачувані посадові обов'язки та вимоги до кандидатів, використовуючи системний аналіз. Виявіть контингент осіб усередині вашої групи, які хотіли і могли б працювати у цьому відділі. Вони гратимуть роль працівників (із зовнішнього середовища). Члени вашої підгрупи є працівниками вашого підприємства і також можуть претендувати на посаду в новому відділі. Системний аналіз вакантної посади містить ряд контрольних питань.

Первинні дані:

– найменування підприємства і його сфера діяльності;
– найменування підрозділу;
– найменування посади.

Основний зміст роботи (коротке і просте формулювання того, що необхідно робити).

Основні виробничі зв'язки, що містять три блоки:

– кому підпорядковується (посади, прізвища);
– ким керує (посади, прізвища);
– з ким взаємодіє по горизонталі (посади, прізвища).

Умови праці, які включають характеристику вакантної посади, тобто опис її відмінних рис від інших посад на підприємстві, у галузі, у регіоні, таких як:

– особливі умови праці;
– система і розмір оплати праці;
– пільги;

– можливості зростання.

Характеристика обладнання й інструментів, якими належить користуватися тому, хто зайняв вакантну посаду.

Характеристика прийомів і методів роботи, якими повинен володіти кандидат на вакантну посаду.

Характеристика видів матеріалів та інформації, які необхідно використовувати в роботі. У додаткових умовах і обмеженнях указуються додаткові характеристики вакантної посади.

## Практичне заняття №2.5

**Тема заняття:** «Організація роботи менеджера з персоналу»

**Мета заняття:** сформувати уявлення щодо специфіки роботи менеджера з персоналу, її складових та вимог, визначити принципи та критерії ефективного управління персоналом; уміти застосовувати на практиці груповий метод виявлення професійних якостей менеджера з управління персоналом

.

### Питання для обговорення:

1. Назвіть питові посадові обов'язки менеджера з персоналу.
2. На основі яких нормативно-правових документів здійснюється робота менеджера з персоналу?
3. Які документи приймаються до розгляду при прийомі на роботу?
4. Що може слугувати передумовою звільнення працівника?
5. Назвіть та розкрийте практичний зміст методів відбору персоналу.
6. Як правильно провести співбесіду?
7. Які фатори впливають на заробітну плату менеджера?

***Завдання 1.*** *Знайти помилкові припущення в обов'язках менеджера з персоналу (HR-менеджера). Відповідь обгрунтувати*

Обов'язки менеджера з персоналу (HR-менеджера) не залежать від розміру та структури компанії.

Менеджер з персоналу постійно спостерігає за ситуацією на ринку праці щодо трендів, що не впливає на середню зарплату спеціалістів різних фахів.

Знаходить персонал для компанії, не відповідає за планування найму, створює кадровий резерв.

Створює систему мотивації співробітників.

Відповідає за корпоративну культуру: формує соціально-психологічний клімат, цінності на зацікавленність працівників у досягненні загальних цілей.

Організує професійну та психологічну адаптацію нових співробітників, проводить атестацію працівників, за розробленими та впровадженимиє методами управління персоналом, працює з робітниками, що звільняються.

Приймає участь в тренінгах та навчальних семінарах для співробітників.

***Завдання 2.*** Визначте переваги та недоліки в роботі менеджера з персоналу. Відповідь обгрунтуйте

| № з/п | Зміст | Перевага/недолік |
|---|---|---|
| 1. | Робота з людьми. Якщо ви любите спілкування, це те, що потрібно! | |
| 2. | Можливий ненормований робочий день. Адже співбесіди часто проводяться у неробочий час, коли зручно кандидатам. | |
| 3. | Велика відповідальність. Адже від менеджера з персоналу залежить, які люди працюватимуть у компанії, якою буде атмосфера в колективі. | |
| 4. | Можливість кар'єрного зростання. В менеджерів з персоналу | |

| | | |
|---|---|---|
| | є багато можливостей для росту. | |
| 5. | Стреси. Час від часу думки менеджера з персоналу та керівника можуть розходитися. Через це потрібно доводити свою правоту, сперечатися, витрачати на це енергію. Крім того, на менеджера з персоналу завжди давлять терміни, адже знайти кандидата, як правило, потрібно «на вчора». | |
| 6. | Велике коло знайомств. Оскільки менеджер з персоналу має спілкуватися з дуже великою кількістю людей. | |

***Завдання 3 (ділова гра).*** Сформулюйте перелік основних професійних ознак менеджера з персоналу з урахуванням необхідних знань, навичок і особових характеристик.

*Порядок виконання роботи:*

1. Розподіл групи студентів на підгрупи по 4 – 5 осіб.
2. Етап формування підгрупи, до складу якої належать:

– *координатор процесу реалізації* МНГ (метод номінальної групи – ретельно спланований структурований груповий процес, стратегія розв'язання проблем або генерації ідей за участю ретельно відібраних учасників);

– *помічник координатора*;

– *експерти*;

– *доповідач*, який оголошує отримані результати і може обґрунтувати їх перед аудиторією. Координатор стисло розглядає наступні питання:

– мету засідання та важливість процесу;

– етапи МНГ;

– використовування результатів і подальші кроки.

Потім координатор зачитує ретельно сформульовану постановку завдання. Окрім того, він нерідко пропонує деяким учасникам дати пряму відповідь на поставлене завдання, тобто провести самоінструктаж.

*Самоінструктаж* – це процес, за допомогою якого учасників спонукають роз'яснювати постановку завдання.

3. Етап мовчазної генерації займає 10–15 хвилин.

Членам підгрупи (у тому числі координатору і помічнику) пропонують дати відповіді на поставлену задачу.

4. Етап неврегульованого формулювання ідей полягає в тому, що координатор перериває процес, але підкреслює, що припиняти генерацію немає необхідності (перелік можна поповнити будь-якою щойно виниклою ідеєю). Координатор пропонує учасникам по черзі оповістити записані ними відповіді, а помічник фіксує їх. Етап продовжується до тих пір, поки не будуть записані всі ідеї.

5. Етап з'ясування ідей полягає в зачитуванні координатором усіх записаних відповідей для того, щоб переконатися в їх правильному розумінні всіма учасниками. На цьому етапі важливий темп – це завдання координатора швидко розглянути всі пункти записаного переліку.

6. Голосування і ранжування. На цьому етапі кожному учаснику пропонують відібрати 8 найважливіших пунктів з існуючого у підгрупі переліку (перелік звичайно нараховує 20– 30 пунктів). Після того, як підгрупою на основі простого голосування відібрано 8 найважливіших пунктів, починається процес ранжування, який проводиться кожним учасником самостійно.

З 8 пунктів вибирається найважливіший, записується його номер і пишеться цифра 8 (його ранг).

З 7 пунктів, що залишилися, вибирається найменше важливий, поряд з ним пишеться цифра 1.

Процес продовжується до тих пір, поки не будуть проранговані всі картки.

7. На етапі підрахунку голосів за кожним пунктом підраховується кількість голосів і сума рангів. Після цього заповнюється протокол процесу.

8. Формування групи експертів за оцінкою роботи підгруп.

9. Виступ доповідача з метою аналізу виконаної роботи і представлення отриманих результатів.

10. Оформлення експертами звіту про ефективність роботи груп і представлення підсумкових результатів. Вимоги до оформлення звіту: Звіт підгрупи виконується під керівництвом координатора і повинен містити протокол процесу.

**Практичне заняття №2.6**

**Тема роботи:** «Організація роботи менеджера зі збуту»

**Мета роботи:** визначти особливості і алгоритм організації роботи менеджера зі збуту

.

**Питання для обговорення:**

1. Які посадові обов'язки повинен виконувати менеджер зі збуту?
2. Які вимоги висуваються до менеджера зі збуту при працевлаштуванні?
3. Які нормативно-правові акти регулюють роботу менеджера зі збуту?
4. З якими елементами нормативно-правової бази працює менеджер зі збуту?
5. Які маркетингові функції не входять до посадових обов'язків менеджеру зі збуту?
6. Чим відрізняється менеджер зі збуту від маркетолога і логіста?
7. Які особливості робочого графіку і КПК менеджера зі збуту?

***Завдання 1.*** Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв’язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини. Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте

***Завдання 2.*** Партнер Рокфеллера Едвард Белфорд припустився помилки і фірма втратила мільйон доларів, здійснивши вкрай невдалу купівельну операцію в Південній Америці. Р. Джона Д. Рокфеллер мав би розкритикувати його, але він не зробив цього, а навпаки похвалив – поздоровив із врятуванням 60% грошей, внесених у цю справу.

Запитання.

1. Чи можна вважати Д. Рокфеллера менеджером?
2. Якщо так, то чому?
3. З якими проблемами зіткнувся Д. Рокфеллер?
4. Чи можна виправдати дії Д. Рокфеллера?
5. Які наслідки дій Д. Рокфеллера (позитивні, негативні)?
6. В чому суть успіху діяльності Д. Рокфеллера?.

***Завдання 3.*** Молодий і ініціативний співробітник відділу продажу сформував за місяць клієнтську базу, яка значно перевищувала заплановану керівництвом. Йому вдалося залучити не тільки більше дрібних клієнтів, але й укласти договір з «великим» клієнтом. Керівництво оцінило зусилля співробітника і виплатило йому премію. Через деякий час цей працівник почав активний пошук нового місця роботи і звільнився з компанії, отримавши пропозицію стати начальником відділу продажів в іншій організації.

*Завдання.*

1. Визначте причину звільнення працівника.

2. Визначте ключові потреби і мотиви особистості, мотиватори і демотиватори трудової активності.

***Завдання 4.*** В посадовій інструкції заповнити пробіли

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ІЗ ЗБУТУ

### І. Загальні положення

1. Менеджер із збуту належить до професійної групи «_____».
2. Призначення на посаду менеджера із збуту та звільнення з неї здійснюється наказом _____ за поданням _____ з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
3. Менеджер із збуту підпорядковується безпосередньо _____.
4. Повинен знати:

- чинне законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність;
- комерційне право, методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні, основні напрями маркетингової діяльності;
- перспективи та світові тенденції розвитку галузі;
- порядок підготовки та встановлення господарських зв'язків, методику актово-претензійної роботи, маркетинг та менеджмент, теорію управлінських рішень та комунікацій;
- економіку підприємства, ціноутворення, логістику, основи рекламної діяльності, етику ділового спілкування;
- стандарти і технічні умови на продукцію, що виготовляється, умови постачання, зберігання та транспортування продукції;
- конфліктологію;
- інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи;
- статистичну звітність, бухгалтерський облік основних бухгалтерських операцій;
- діловодство;
- організацію праці та управління, правила і норми охорони праці.

5. Кваліфікаційні вимоги:

- _____ освіта напряму підготовки «_____» (магістр, спеціаліст) стаж роботи за фахом - не менше ___ років та післядипломна освіта за напрямом «_____».

_____.
_____.

### ІІ. Завдання та обов'язки

1. Організовує та координує _____ діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує _____ продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі;
2. Організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення _____ ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів;
3. Бере участь у розробленні _____ політики;
4. Готує пропозиції і розробляє рекомендації щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг;
5. Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні _____ стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту;
6. Вносить пропозиції щодо _____ цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;
7. Бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається;
8. Організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків;

9. Виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання;
10. Складає заявки, зведені відомості замовлень і _____- плани постачання;
11. Аналізує дані з обліку готової продукції на складах підприємства і проводить розподіл по покупцях відповідно до укладених договорів;
12. Контролює відповідність рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів;
13. Спільно з технічними службами підприємства бере участь у розробленні технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її пакування, зберігання і транспортування;
14. Контролює дотримання правил _____- і підготовки готової продукції до відправлення споживачам;
15. Визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними організаціями;
16. Організовує і контролює своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів;
17. Бере участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписує і візує приймально-здавальні акти, супровідні документи;
18. Вживає заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію;
19. Одержує і аналізує претензії від покупців щодо _____ якості, кількості і комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання;
20. Готує інформацію, необхідну для висунення претензій покупцям за порушення термінів приймання продукції та оплати;
21. Вживає заходів щодо заміни продукції, яку повернув покупець, її реалізації чи перероблення;
22. Забезпечує складання встановленої звітності, формує базу даних щодо внутрішньої та зовнішньої інформації із _____ (натуральні і вартісні обсяги; засоби просування товару на ринки, територіальне поширення та терміни його збуту; відхилення і зміни кон'юнктури ринку);
23. Контролює внесення змін у довідкову та рекламну інформацію.
_____.
_____.

## III. Права

Менеджер із збуту має право:
1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з _____, що передбачені цією інструкцією.
4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.
5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.
6. _____.
_____.

## IV. Відповідальність

Менеджер із збуту несе відповідальність:
1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання _____ - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та

законодавством про працю України.

_____.

_____.

УЗГОДЖЕНО

Керівник структурного підрозділу: _____ (підпис) _____ (ПІБ) «____» _____ ____р.

Начальник юридичного відділу: _____ (підпис) _____ (ПІБ) «____» _____ ____р.

З інструкцією ознайомлений: _____ (підпис) _____ (ПІБ) «____» _____ ____р.

**Практичне заняття №2.7**

**Тема роботи:** «Організація роботи логіста»

**Мета роботи:** розглянути алгоритм організації роботи логіста

**Питання для обговорення:**

1. Які посадові обов'язки повинен виконувати логіст?
2. З якою метою здійснюється планування логістичної роботи на підприємстві?
3. Чим посадові обов'язки логіста відрізняються від обв'язків менеджера зі збуту і маркетолога?
4. Який порядок укладення договору на перевезення?
5. Який алгоритм складання товарно-транспортної накладної?
6. Що не може вважатися об'єктом перевезення?
7. Надайте характеристику методам узгодження подорожніх листів?
8. Поясніть мотиваційний підхід щодо створення нового продукту на підприємстві.

***Методичний супровід***




***Завдання 1. «Раціоналізація товароруху спиртних напоїв»***

*Методичні рекомендації щодо реалізації поставленої задачі щодо раціоналізації товароруху горілчаних напоїв*

1. Проведення аналізу існуючої логістичної системи товароруху горілчаних напоїв.

Формулювання основних мотиваційних позицій щодо створення нової логістичної системи товароруху горілчаних напоїв.

2. Пропозиції проекту нової логістичної системи товароруху горілчаних напоїв, включення до неї складу фірми-постачальника в Кишиневі з основними функціями складської логістики.
3. Визначити економічний ефект від зміни схеми товароруху горілчаних напоїв за даними, які наведені в таблиці 1.

Визначити термін окупності капіталовкладень, які необхідні для реалізації логістичної схеми товароруху горілчаних напоїв, яка пропонується.

Схема 1

Фірма **К** здійснює закупівлі дорогих горілчаних напоїв в Молдові і подальшу доставку їх до Києва.

Початкова схема руху товару горілчаних напоїв має вигляд:

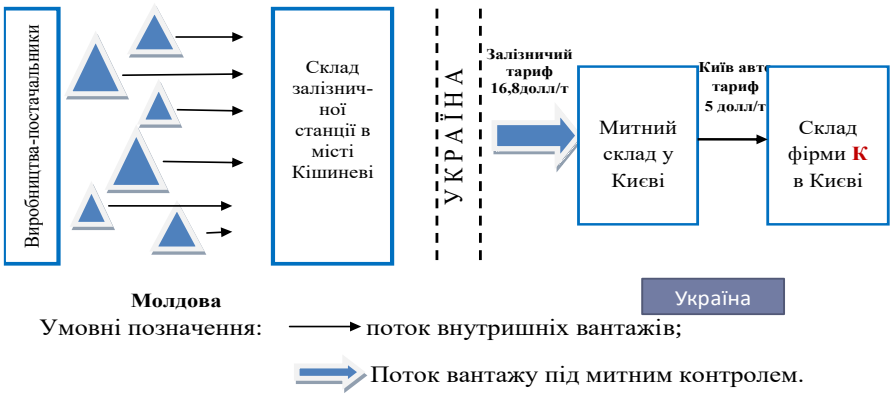



Рис. 2.1. Початкова схема товаруху горілчаних напоїв

Схема 2

**Логістична система постачання горілчаних напоїв від виробників виглядав таким чином:**

- автотранспортом з різних районів Молдови до складу прикордонної залізничної станції;
- тимчасове збереження до формування потрібної партії товару на тимчасовому складі;




- завантаження товару в залізничні вагони в товарних одиницях (1ящик/12 пляшок горілчаного напою);
- передача завантаженого товару супроводжуючим особам;
- оформлення митних документів;
- передача товарного потоку під контроль залізничних установ.

**Така система була визначена власником як нераціональна та небезпечна**

Таблиця 1 – Вихідні дані щодо реалізації проекту

| № з/п | Показник | Одиниця виміру | Значення показника |
|---|---|---|---|
| 1 | Кількість продукції, яка закупається в Молдові | т/ рік | 32000 |
| 2 | Залізничний тариф транспортування 1 тони імпортного вантажу (наявність митних пломб) від кордону до Києву | дол/т | 16,8 |
| 3 | Залізничний тариф транспортування 1 тони імпортного вантажу (наявність митних пломб) від кордону до митного складу в Києві | дол/т | 5,3 |
| 4 | Залізничний тариф транспортування 1 тони внутрішнього вантажу України від митного складу в Києві до складу фірми К в Києві | дол/т | 3,2 |
| 5 | Тариф за ручні вантажно-розвантажувальні роботи в Київському митному терміналі | дол/т | 10 |
| 6 | Тариф за механізовані вантажно-розвантажувальні роботи в Одеському митному терміналі | дол/т | 4 |
| 7 | Тариф за автомобільні перевезення вантажу фірми по Києву | дол/т | 5 |
| 8 | Рівень втрат від недостатнього фінансування за початковим проектом | % від вартості партії постачання | 0,5 |
| 9 | Річний розмір втрат, додаткових втрат (експлуатаційних, управлінських та інш.), які необхідні для реалізації пропонуємої схеми товароруху горілчаних напоїв | дол/рік | 222 400 |
| 10 | Розмір капіталовкладень, які необхідні для реалізації пропонуємої схеми товароруху горілчаних напоїв (вартість складу в Кишиневі) | доларів | 300 000 |

## Практичне заняття №2.8

**Тема заняття:** «Організація взаємозвязку маркетингу та менеджменту на підприємстві»

**Мета заняття:** розгялути організацію взаємозв'язку маркетингу та менеджменту на підприємстві

### Питання для обговорення:

1. На основі яких принципів здійснюється маркетингова діяльність на підприємстві?
2. Яка типова організаційна структура відділу маркетингу підприємства?
3. Назвіть види маркетингових структур. Які їх особливості?
4. Які фактори впливають на маркетингову діяльність підприємства?
5. Розкрийте зміст маркетингових концепцій.
6. Як відбувається організація співпраці відділу маркетингу з іншими відділами підприємства?
7. Як організаційне оточення впливає на маркетингову діяльність підприємства?

***Методичний супровід***

В основі концепції маркетингу лежить ідея про те, що покупець здійснює пошук не товару, а вигоди або вирішення власної проблеми, які може забезпечити товар. Отже, споживачі не купують товари,споживачі купують вигоди від їх споживання.

*Сумісний аналіз* – метод визначення оптимальних характеристик продукту і його ціни на

основі моделювання поведінки споживачів. Появу сумісного аналізу пов'язують зі статтею психолога Р. Д. Льюіса і статистика Дж.У. Тьюки, опублікованою в 1964 р. Походження назви методу пов'язують з двома англійськими словами: conjoint – considerjointly, тобто «розглядати спільно». На відміну від композиційних методів, де кожна характеристика оцінюється окремо, в сумісному аналізі респондент оцінює всі характеристики продукту в комплексі, тобто спільно. Варіанти продуктів, які оцінюють респонденти, називаються профілями. Вони є описом продукту, що складається з набору рівнів різних атрибутів.

***Завдання 1.*** Користуючись вище викладеними методичними рекомендаціями, надайте оцінку характеристикам товарів торгівельних марок «Своя лінія», «Розумний вибір», АРО (на вибір).

## Практичне заняття №2.9

**Тема заняття:** «Міжнародний менеджмент»

**Мета заняття:** розгялунти основні положення та базові характеристики японської моделі управління персоналом; уміти аналізувати зарубіжні концепції управління персоналом підприємств з метою їх застосування вітчизняними підприємствами

### Питання для обговорення:

1. Як відбувалася еволюція міжнародних економічних відносин?
2. Які завдання вирішує міжнародна економічна система?
3. Назвіть та надайте характеристику концепціям менеджменту.
4. Які особливості міжнародних моделей менеджменту?
5. Які переваги і недоліки японської моделі менеджменту?

***Методичний супровід***

Традиційна японська модель управління персоналом у повному вигляді використовується на великих і середніх підприємствах Японії, плинність кадрів яких складає не більше1,5–2 % у рік. Базові концепції:

– переважно довготривалі зв'язки працівників з місцем роботи;

– відмова від відрядної платні праці;

– девіз: «фірма – рідний дім, рідна сім'я»;

– комплексна, усебічна і постійна взаємодія з персоналом;

– орієнтація на колективну мету і види діяльності;

– широка участь працівників в управлінні (працюючі в найвищих органах управління, самоврядування на робочому місці);

– загальне та постійне навчання і виховання працівників.

У рамках японської моделі широко використовується система довічного найму, тобто система взаємних моральних зобов'язань між фірмою та її працівником. Виділяють наступні результати системи довічного найму:

– закріплення висококваліфікованої робочої сили;

– виховання «духу співучасті»;

– виховання відчуття сім'ї;

– ідентифікація працівників з місцем роботи;

– фірмовий патріотизм, плановість;

– індивідуалізація місця роботи;

– навіювання відчуття безпеки;

– орієнтація на колективні цілі та форми роботи;

– високий рівень трудової моралі;

– активна участь у справах «рідної фірми»;

– раціоналізація, самоврядування, творче відношення до праці.

Девізом системи заробітної платні є традиційна для Японії в рамках системи довічного найму «оплата за старшинством». Сумарний дохід працівника складається з:

– основного окладу (базисна ставка) – 40–50 %;

– премії – 15–30 %;

– додаткових виплат на соціальні потреби – 15–40 %.

Склад базисної ставки визначається:

– рівнем освіти (20 %);

– стажем (20 %);

– величиною відповідальності (20 %);

– необхідністю самостійних рішень (10 %);

– психічними навантаженнями (10 %);

– фізичними навантаженнями (10 %);

– умовами праці (5 %);

– безпекою праці (5 %).

Система пенсійного забезпечення Японії відрізняється від прийнятої системи щомісячних виплат західних країн: в Японії виплачується одноразова допомога.

***Завдання 1.*** Засновники підприємства, створеного вами раніше, запропонували вам і групі менеджерів перейняти японський (американский) досвід з метою підвищення ефективності функціонування вашого підприємства. Вам необхідно провести ретельний аналіз позитивних і негативних наслідків застосування японської(американської) моделі конкретно на вашому підприємстві. Виявіть можливості модифікації цієї моделі з урахуванням української специфіки.

***Завдання 2.*** Сформулюйте як позитивну, так і негативну характеристику умов управління персоналом вітчизняних підприємств і межі українських працівників, використовуючи японську(американську) модель.

***Завдання 3.*** Прийнято вважати, що американська модель менеджменту характеризується яскраво вираженим індивідуалізмом при ухваленні менеджерами рішень, організації контролю, узятті відповідальності, розробці системи оплати праці. Для багатьох американських менеджерів властивий підхід до людини як до робочої сили. Матеріальний інтерес, жорстка конкуренція, перемога сильного над слабим – головні рушійні сили в погоні за прибутком. Традиційні взаємини американського менеджера і підлеглого можна охарактеризувати як авторитарні. Тут менеджер пригнічує свого підлеглого владою, нав'язує йому жорсткий стиль взаємин – однонаправлений. Проте серед сучасних американських менеджерів (перш за все молодих) дедалі популярнішими стають нові взаємини в колективі, за яких менеджер виступає більше в ролі колеги підлеглого. Він віддає перевагу діловим, людським відносинам із співробітниками. Запитання.

1. Які зі взаємин (традиційні або нові) ефективніші в ділових колах?

2. Чи не знижується в очах підлеглих авторитет менеджера при використанні ним нових взаємин?

3. Як сумістити вимогливість до підлеглого та добрі з ним відносини?

4. У чому особливість взаємин між керівниками і підлеглими в Україні?

*Відповідь обгрунтуйте.*

## 4 Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Буняк Н.М., Милько І.П., Черчик Л.М. Самоменеджмент: конспект лекцій. – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 114 с.

2. Ворончак І., Лапчук Я., Свінцов О. Корпоративне управління: тексти лекцій. – Дрогобич: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2025. –

152 с.

3. Корнілова О., Кузнєцова Л. Управління персоналом. Тайм менеджмент: навч.-метод. посіб. [Електронне видання]. – Одеса: Фенікс, 2024. – 71 с.

4. Малярчук Н.М. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для закладів вищ. освіти. – Умань: Видавець «Сочінський М.М», 2024. – 175 с.

5. Півень А.В., Голованова Г.Є., Півень М.В. Організація праці менеджера: Словник основних термінів і понять для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. екон. спец. – Харків: [б. в.], 2021. – 64 с.

6. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О.М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.