

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ВСП «ЗОЛОЧІВСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЛЬВІВСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ
ЗАНЯТЬ З «МЕНЕДЖМЕНТУ» ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 071 «ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ»

ВИКОНАЛА: ВИКЛАДАЧ ____ ОКСАНА ХОМ'ЯК

Вступ

В умовах ринкової економіки досягнення успіху у конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних і тактичних завдань потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. Оперативна адаптація підприємства до змін ринкового середовища можлива на основі професіоналізації управління, яка передбачає необхідність підготовки управлінських кадрів, здатних реалізувати сучасні підходи в менеджменті.

Ефективність управління починається з малого – вміння усвідомлювати свої особисті цілі, розуміти та адекватно оцінювати себе й інших людей, правильно розподіляти свій час, своєчасно приймати оптимальні рішення, активно діяти, знімати стреси.

Дисципліна «Менеджмент» ставить за мету навчити студентів використовувати основні концепції та практичні прийоми сучасного менеджменту в різних сферах на підприємстві, що виготовляють товари та послуги, споживчому та індустріальному ринках, у комерційних і некомерційних організаціях, компаніях, що продають на внутрішньому та міжнародному ринку малому та великому бізнесу.

Практичні завдання дисципліни «Менеджмент» допоможуть студентам краще засвоїти матеріал. Теми для вивчення підібрано відповідно до індивідуальних можливостей студента з урахуванням специфіки дисципліни.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- сучасні методи, функції та організацію менеджменту;
- основні типи організаційних структур;
- методику розробки і обґрунтування рішень;
- процес комунікації;
- мотиваційний механізм управління поведінкою людей;
- виробничий менеджмент;
- менеджмент персоналу;
- методи формування попиту і пропозиції.

Уміти:

- орієнтуватися в ринковому середовищі;
- спроектувати організаційну будову підприємства;
- розробляти проекти та реалізацію управлінського та господарського рішення;
- вирішувати завдання, пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами, формування системи контролю, відповідальності, результативності системи менеджменту;
- укладати трудові контракти та угоди;

- знаходити та ухвалювати рішення у конфліктних ситуаціях;
- сформувати систему мотивації в організації;
- приймати програмні і не програмні рішення.

ПЕРЕЛІК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Загальні компетентності

ЗК 3. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 5. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 6. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 7. Знання предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Здатність використовувати інформаційні системи та комунікаційні технології.

Спеціальні компетентності

СК11. Здатність організувати власну професійну діяльність, застосовувати знання для розв'язання практичних ситуацій, приймати рішення відповідно до чинного законодавства.

СК12. Здатність застосовувати етичні принципи під час виконання професійних обов'язків.

ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ» ДЛЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ»

1. Планування діяльності підприємств.
2. Формування системи мотивації в організації.
3. Вивчення переваг та недоліків різних організаційних структур управління.
4. Проведення перевірки на підприємстві (ділова гра).
5. Визначення темпераменту особистості.
6. Ознайомлення з посадовими інструкціями керівників і спеціалістів.
7. Комунікації в менеджменті.
8. Організація проведення зборів та комерційних переговорів.
9. Прийняття програмних і не програмних управлінських рішень.
10. Знаходження та ухвалення рішень у конфліктних ситуаціях.
11. Ознайомлення із структурами управління аграрних формувань.

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Планування діяльності підприємства»

Мета заняття: закріплення і поглиблення теоретичних знань, придбання практичних навиків і умінь з різноманітних питань планування виробничо-господарської діяльності.

Обладнання: інструктивні картки, підручник з менеджменту.

Завдання: 1. Скласти модель процесу технічної підготовки виробництва.
2. Розробіть бізнес-план підприємницької діяльності.

Порядок виконання

1. Оберіть тип виробництва, асортимент продукції, та розробіть свою модель технічної підготовки виробництва. Розробіть свій план маркетингу, план виробництва, план кадрового забезпечення, фінансовий план.
2. Послідовність розробки бізнес-плану підприємницької діяльності передбачає такі кроки: вибір продукції (послуг) – дослідження ринкового середовища,

вибір та обґрунтування місцезнаходження фірми – прогнозування можливих обсягів продажу продукції (надання послуг) – визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу – розробка цінової і збутової політики – обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми – опис потенційних ризиків – оцінка фінансових параметрів – написання висновків з основних положень бізнес-плану.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: основи виробничого процесу на підприємствах.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: здійснювати моделювання з питань планування виробничо-господарської діяльності.

Завдання додому: оформити звіт.

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Формування системи мотивації в організації»

Мета заняття: аналіз ефективності мотивації праці та її вдосконалення.

Обладнання: інструктивні картки

Завдання: 1. Обґрунтувати по п'ять найбільш важливих, по Вашому розумінню, мотиваторів для наступних осіб:

1. Вас особисто як студента
2. Менеджера по продажу
3. Економіста аграрного підприємства
4. Тракториста-машиніста
5. Фермера

2. Визначити органи (суб'єкти), за допомогою яких потрібно задовольнити ті або інші потреби працівників.

3. Заповніть «Лист бажань» у залежності від Ваших бажань і потреб.

Порядок виконання

Для виконання завдання 2 потрібно заповнити таблицю.

Потреби працівників, які забезпечують відповідні суб'єкти

Суб'єкти	Групи потреб				
	Фізіологічні	Безпеки	Належності , причетності	Визнання і само- ствердження	Само- реалізації
Держава					
Фірма					
Менеджер					

Вказати в якій мірі може використовуватися кожний із наведених методів задоволення потреб працівників туристичних фірмах:

- соціальні потреби;
- потреби у повазі;
- потреби у самоствердженні.

Навести приклади використання теорії очікування і теорії справедливості.

Для виконання завдання 3 заповніть таблицю.

«Лист бажань» в залежності від потреб і мотивації

Речі, які Вам бажається отримати у житті	Яку потребу дане бажання може задовольнити?	Яка мотиваційна теорія краще пояснює вибрані вами потреби?
Лист А – короткострокові бажання:		
Лист В – довгострокові бажання:		

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: модель мотивації поведінки через потреби.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: мотивувати персонал підприємства.

Завдання додому: оформити звіт.

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Вивчення переваг та недоліків різних організаційних структур управління»

Мета заняття: набути практичних навичок з розроблення організаційної структури підприємства.

Обладнання: Зразки організаційних структур підприємства.

Завдання: 1. Ознайомлення з типами організаційних структур підприємств.

2. Створення структурних підрозділів у товариствах з обмеженою відповідальністю.

3. Створення структурних підрозділів у сільськогосподарських виробничих кооперативах.

Порядок виконання:

1. Для виконання завдання 1 необхідно заповнити таблицю 1.

Типи організаційних структур підприємства

Таблиця 1

Тип організаційної структури	Переваги	Недоліки
Лінійна організаційна структура	1. Дотримання принципу єдиначальності. 2.	1. Потребує від керівника високого рівня компетентності у різних напрямках діяльності. 2.....

2. Потрібно створити організаційну структуру товариства з обмеженою відповідальністю та зобразити її схематично. Вищий орган управління є збори учасників. Збори обирають правління (голову), ревізійну комісію, приймають статут, вирішують питання членства, про розміри вступних і пайових внесків, установлюють порядок розподілу прибутку. Управління колегіальне (дирекція) або одноосібне (директор) – визначається зборами.

3. Потрібно створити організаційну структуру сільськогосподарських виробничих кооперативів та зобразити її схематично. Найвищим органом самоврядування СВК є загальні збори членів підприємства (збори уповноважених). Голова підприємства є одночасно головою правління СВК.

Правління СВК обирає зі свого складу заступників голови, головного бухгалтера, інших провідних спеціалістів.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: типи організаційних структур управління підприємств.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: побудувати організаційну структуру управління різних типів підприємств.

Завдання додому: оформити звіт.

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Проведення перевірки на підприємстві (ділова гра)»

Мета заняття:

- навчальна:** удосконалити та закріпити практичні вміння та навички з обліку касових, банківських та розрахункових операцій, виробити навички по роботі з первинними документами;
- виховна:** сприяти формуванню у студентів почуття відповідальності в оволодінні навичками з обраної спеціальності, потреби самореалізації творчого потенціалу, виховувати старанність та охайність при виконанні роботи;
- розвиваюча:** розвивати ділові якості, активність і самостійність у прийнятті рішень, комунікативні здібності, вимагати у студентів проявляти належну компетентність та ретельність при виконанні завдань, потребу глибоких професійних знань і вмінь.

Обладнання: інструктивні картки, посадові інструкції працівників бухгалтерії

Завдання: 1. За результатами аудиту (перевірки) діяльності складається аудиторський звіт, який обов'язково має містити результати перевірки дотримання законодавства і забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності об'єкта аудиту та обґрунтовані рекомендації щодо її удосконалення.

Аудиторський звіт включає такі розділи:

1. вступ;
2. результати аудиторських процедур;
3. висновки;
4. рекомендації;

5. додатки.

Вступ має містити інформацію про об'єкт аудиту та обґрунтування причин проведення аудиту діяльності.

2. Заключним етапом внутрішньої ревізії (перевірки) є оформлення її результатів. Цей процес передбачає систематизацію матеріалів перевірки та складання узагальненого документа.

3. Внутрішня перевірка вважається завершеною, коли виявлені порушення усунуто, а фінансово-господарську діяльність підприємства налагоджено на досягнення визначених оперативних і стратегічних завдань розвитку.

Порядок виконання:

Гра проводиться в навчальній аудиторії, яка має бути оснащена необхідними технічними засобами, таблицями і схемами з бухгалтерського обліку із зображенням документообігу тієї чи іншої ділянки обліку.

До початку гри студентів розподіляють по підприємствах і за функціональними ролями. Кожне підприємство має головного бухгалтера. По завершенні виконання завдань в присутності всіх студентів кожна група (підгрупа) захищає свою роботу; при цьому в результаті обговорення може бути підібрано найбільш вдалий варіант організації бухгалтерського обліку для конкретного підприємства.

Методичні вказівки:

З методичної точки зору ділова гра складається з трьох етапів: підготовчий, ігровий і заключний. На першому етапі керівник гри готує учасників до гри, здійснює розподіл ролей.

Обов'язково враховуються здібності та рівень знань студентів, а також міра дружніх відносин між ними. Розподіл ролей між студентами повинен утворити рівноцінні ігрові бригади. Студенти вивчають рекомендовану літературу, нормативні документи, розглядають можливі варіанти завдань. Паралельно готуються необхідні атрибути гри.

Другий етап - безпосередньо гра. Керівник не втручається в її хід, його мета видати ігрове завдання та в разі необхідності додаткову інформацію; стежити за дотриманням часового режиму гри. Учасники гри виконують поставлені перед ними завдання. Розігруючи певну роль, студенти вступають у взаємовідносини один з одним, показують не тільки свої професійні знання і вміння, а й свою загальну ерудицію, творчі здібності. Керівник намагається спрямувати гру на розвиток у студентів аналізу Конкретної виробничої ситуації і проблеми, подавати пропозиції щодо її вирішення.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: види, процес і етапи проведення перевірки фінансового-господарської діяльності підприємства.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: приймати рішення для ліквідації виявлених порушень і запобігання їм у майбутньому.

Завдання додому: оформити звіт.

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Визначення темпераменту особистості»

Мета заняття: Виявити особливості темперамента підлітків.

Обладнання: інструктивні картки

Завдання: **Тест на визначення типу темпераменту для підлітків.**

Еспериментальні дослідження темпераменту у підлітків.

Порядок виконання: **Інструкція:** «Вам пропонується ряд питань про особливості Вашої поведінки, якщо Ви відповідаєте на питання « згоден », то поставте знак« + », якщо «не згоден », то знак« - ». Відповідайте на питання швидко, не роздумуючи, так як важлива перша реакція ».

ТАК «+» - це 1 бал;

Іноді - це 0,5 балів;

НІ «-» - це 0 балів;

ПИТАННЯ:

1. Ти, як правило, завжди буваєш всім задоволений?
2. Тобі іноді заважають заснути різні думки?
3. Чи було коли-небудь так, що тобі довірили таємницю, а ти з яких-небудь причин не зміг її зберегти?
4. Чи було коли-небудь так, що тобі стає сумно без особливої причини?
5. Чи любиш ти жартувати над ким-небудь?
6. Чи можеш ти сказати про себе, що ти взагалі весела людина?
7. Чи часто ти потребуєш допомоги інших хлопців?
8. Чи часто у тебе міняється настрої?
9. Якщо ти хочеш познайомитися з іншим хлопчиком або дівчинкою, то ти завжди першим починаєш розмову?
10. Якщо ти опиняєшся в дурному становищі, то ти потім довго розбудовуєшся?
11. Як часто ти відволікаєшся, коли робиш уроки?
12. Як ти думаєш, тебе вважають веселою людиною?
13. Чи траплялося тобі говорити про будь-кого погано?
14. Чи можеш ти сказати, що ти трохи більше образливий людина, ніж інші?
15. Чи можеш ти сказати про себе, що ти безтурботна людина?

16. Чи можеш ти веселитися, не стримуючи себе, в компанії інших хлопців?
17. Чи було коли-небудь так, що тебе попросили допомогти у будинку по господарству, а ти з якоїсь причини не зміг цього зробити?
18. Чи буває таке, що тобі іноді більше подобається бути одному, ніж зустрічатися з іншими хлопцями?
19. Чи буває таке, що, перебуваючи в суспільстві інших хлопців, ти найчастіше мовчиш?
20. Чи буває, що ти так хвилюєшся, що не можеш всидіти на місці?
21. Чи буває, що у тебе без особливої причини паморочиться голова?
22. Чи бувало таке, щоб ти коли-небудь грубо розмовляв з батьками?
23. Чи буває так, що твоє серце починає сильно битися, навіть якщо ти майже не хвилюєшся?
24. Тобі подобалася б така робота, де все треба робити дуже швидко?
25. Тобі часом сняться страшні сни?
26. У тебе часом буває таке відчуття, що тобі все набридло?
27. Чи був хоча б раз у твоєму житті випадок, коли тобі було дуже погано?
28. Чи буває так, що іноді тебе майже все дратує?
29. Тобі подобається перебувати в голосливій та веселій компанії?
30. Тобі подобається жартувати і розповідати веселі історії своїм друзям?
31. Тобі завжди подобається грати з іншими хлопцями?
32. Ти можеш без особливих зусиль розвеселити компанію нудьгуючих?
33. Ти любиш часто ходити в гості?
34. Ти любиш іноді похвалитися?
35. Ти коли-небудь порушував правила поведінки в Коледжі?
36. Ти коли-небудь говорив неправду?
37. Ти іноді відчуваєш себе втомленим без особливої причини?
38. Ти зазвичай швидко приймаєш рішення?
39. Ти завжди їж все, що тобі дають?
40. Ти завжди виконуєш те, що тобі кажуть?
41. Ти жартуєш іноді в групі, особливо якщо там немає вчителя?
42. Ти дуже розбудовуєшся, коли тебе дають за що-небудь?
43. Тебе взагалі легко образити або засмутити?
44. Коли тебе про щось просять, тобі завжди важко відмовляти?
45. Коли тебе про що-небудь запитують, ти найчастіше швидко знаходиш відповідь?
46. Буваєш ти дуже сердитим, дратівливим?
47. Чи буває таке, що тобі не хочеться брати участь в загальному святкуванні?
48. Кажеш ти іноді перше, що спадає на думку?
49. Буває, що ти відчуваєш себе самотнім?
50. Коли хто-небудь кричить на тебе, ти теж кричиш у відповідь?
51. На тебе впливає погода?

52. Ти зазвичай соромишся заговорити першим з незнайомими людьми?
53. Ти майже завжди впевнений, що впорасешся зі справою, за яку взявся?
54. Ти часто спохвачуєшся, коли вже пізно?
55. Тобі іноді здається, що важко отримати справжнє задоволення від компанії?

Опрацювання результатів:

- Якщо сума балів дорівнює 0-13, то Ви «**інтроверт**», занурені в себе.
- Якщо 14-27, то Ви, товариська людина, обернена до зовнішнього світу «**Флегматик-інтроверт**».
- Якщо 28-40, то Ви, спілкуєтеся, коли Вам це потрібно «**Холерик-інтроверт**».
- Якщо 41-55, то ви «**Меданхолік-інтроверт**»

Сангвінік-екстраверт: стабільна особистість, соціальний, спрямований до зовнішнього світу, товариська, часом балакуча, безтурботна, весела, любить лідерство, має багато друзів, життєрадісна.

Холерик-екстраверт: нестабільна особистість, збудлива, нестримана, агресивна, імпульсивна, оптимістична, активна, але працездатність і настрої нестабільні, циклічні. У ситуації стресу — схильність до істерико-психопатичних реакцій.

Флегматик-інтроверт: стабільна особистість, повільна, спокійна, пасивна, незворушна, обережна, замислена, мирна, стримана, надійна, спокійна у взаєминах, здатна витримати тривалі негаразди без зривів здоров'я і настрою.

Меланхолік-інтроверт: нестабільна особистість, тривожна, песимістична, зовні стримана, але в душі надзвичайно емоційна, чутлива, переймається й переживає, схильна до тривоги, депресій, смутку; у напружених ситуаціях можливі зрив або погіршення діяльності («стрес кролика»).

Інтроверти: тип особистості, орієнтований «всередину» або «на» себе. Інтровертність — зовсім не те, що сором'язливість або відчуженість, це не патологія. Крім того, цю властивість особистості не можна змінити, навіть якщо вони дуже сильно захочуть. Для інтровертів характерна поведінка, більш пов'язана з комфортною самотністю, внутрішніми роздумами і переживаннями, творчістю або спостереженням за процесом. У типології Леонгарда, екстраверт — особистість безвільна, піддана впливу з боку, в той час як інтроверт — навпаки, особистість вольова. Інтроверти задумливі, тихі і наглядові.

Типи нервової системи (темпераменту):

Сангвінік має сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи. У людей риси цього типу виявляються в енергії та впевненості відносно досягнення мети (достатня сила нервових процесів), у самовладанні (достатня врівноваженість нервових процесів) і водночас у значній рухливості нервових процесів, що виявляється в умінні швидко перебудувати свої звички й уподобання, виходячи з конкретних обставин життя.

Флегматик має сильну, врівноважену, проте інертну нервову систему. Люди, які належать до цього типу, відрізняються, передусім, неквапливістю дій. Поряд з енергією та великою працездатністю (достатня сила нервових процесів), самовладанням і вмінням тримати себе в руках (добра врівноваженість нервових процесів) у них спостерігається певний консерватизм поведінки, що свідчить про інертність (малу рухливість) нервових процесів.

Холерик має сильну, але не врівноважену нервову систему. Для людей нестримного типу характерна захопленість, з якою вони виконують роботу; вони працюють натхненно, але часто будь-яка дрібниця може звести все нанівець, що свідчить про нерівноваженість нервових процесів із переважанням збудження.

Меланхолік вирізняється загальною слабкістю нервової системи, для характеристики якої такі властивості, як урівноваженість і рухливість нервових процесів не застосовуються. Особливістю цього типу є швидкий розвиток позамежного гальмування під дією навіть помірних за силою подразників. У людини риси цього типу виявляються

насамперед у нерішучості й нездатності наполягати на своєму. Меланхолік легко підкоряється чужій волі, за незвичних обставин впадає в паніку, життя видається йому дуже тяжким, сповненим переборних труднощів (слабкість нервових процесів). Такі люди намагаються ізолювати себе від життя з його хвилюванням, уникають товариства, бояться будь-якої відповідальності.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: типи темпераменту.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: визначити тип темпераменту.

Завдання додому: оформити звіт

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Ознайомлення з посадовими інструкціями керівників і спеціалістів»

Мета заняття: вивчити процес розробки посадової інструкції працівника організації відповідно до займаної посади.

Обладнання: інструктивні картки, комп'ютери, зразки посадових інструкцій.

Завдання:

Завдання 1. Варіанти, кому доручити створення посадової інструкції на підприємстві:

- 1) відділу кадрів (кадровій службі);
- 2) безпосередньому керівнику;
- 3) відділу кадрів, безпосередньому керівнику, самому працівнику.

Завдання 2. Проаналізувати наявну кадрову документацію для забезпечення чіткого формування посадової інструкції працівника.

Завдання 3. Скласти та оформити відповідно до чинних вимог посадову інструкцію працівника.

Порядок виконання:

Текст посадової інструкції має бути коротким, точним, логічно послідовним і не допускати різних тлумачень. При викладенні тексту потрібно дотримуватися правил правопису, використовуючи стиль ділової мови, прийнятий для службових документів. При цьому має бути забезпечений єдиний підхід до побудови, структури і викладу змісту документа.

Посадова інструкція працівника конкретної посади має враховувати специфіку виконуваних таким працівником трудових функцій, тобто ґрунтуватися на конкретних завданнях і обов'язках, функціях і правах, відповідальності працівників, у тому числі які стосуються охорони праці, безпечного ведення робіт та екологічної безпеки, з необхідними роз'ясненнями.

У правому верхньому куті першої сторінки або на титульному аркуші посадової інструкції формують гриф затвердження (слово «ЗАТВЕРДЖУЮ» (без лапок та двокрапки), посада керівника, розпис про затвердження, ініціали та прізвище керівника, а також дата затвердження). Підпис керівника, що затвердив посадову інструкцію, засвідчується відбитком печатки підприємства.

У заголовку посадової інструкції наводять: найменування підприємства, повне найменування посади, повне найменування структурного підрозділу – дату документа

Посадову інструкцію зазвичай підписують:

- особа, яка її склала, або начальник структурного підрозділу, у якому працює укладач;
- особа, що візує посадову інструкцію;
- працівник, який займає або який приймається на посаду, щодо якої складена посадова інструкція.

Вимоги, що висуваються до структури посадових інструкцій:

1. Загальні положення;
2. Завдання та обов'язки;
3. Права;
4. Відповідальність;
5. Повинен знати;
6. Кваліфікаційні вимоги;
7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Методичні рекомендації

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, у якому встановлюються основні завдання, обов'язки, права і відповідальність посадових осіб підприємства в процесі здійснення ними своєї діяльності.

Посадові інструкції чітко позначають вимоги до певних посадових осіб, забезпечують раціональний розподіл обов'язків між працівниками, уможливають об'єктивну оцінку діяльності працівника і є нормативною основою для застосування до них заходів впливу.

Згідно з листом Мінпраці від 03.10.05 р. № 36-508 посадові інструкції мають відображати повний перелік завдань і обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни – чіткі визначення.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади, передбаченої в штатному розписі підприємства, для таких професійних груп працівників:

- керівники;
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці.

Основою для розробки посадових інструкцій є такі нормативні документи як: довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; класифікатор професій; КЗпП та інші нормативні акти трудового законодавства.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: необхідність розробки посадової інструкції, які проблеми вона може попередити.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: складати посадові інструкції на підставі нормативних документів.

Завдання додому: оформити звіт

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Комунікації в менеджменті»

Мета заняття: вивчення типів комунікації, основні проблеми на шляху передачі інформації, яким чином покращити процес комунікації.

Обладнання: інструктивні картки

Завдання:

Завдання 1. Керівник відділу доручив пану К. – досвідченому фахівцю з комп'ютерного набору терміново виконати великий обсяг роботи. Наступного дня, перевіряючи роботу, він помітив декілька серйозних помилок та вирішив вказати пану К. на низьку якість роботи і задати урок іншим співробітникам. Керівник прийшов до кабінету, де працювали фахівці з набору, і, не гаючи часу, перейшов до сутності питання: «Я довірив Вам термінову роботу, яка розрахована на зовнішніх користувачів. А Ви допустили не виправдано багато помилок. Це руйнує сприятливий імідж фірми!». І не дозволивши надати будь-які пояснення, керівник заявив, що співробітник останній час взагалі поводить себе безвідповідально і неохайно і якщо таке буде продовжуватися, то пану К. прийдеться шукати інше місце роботи.

Питання до завдання 1.

- 1) В разі виникнення аналогічної ситуації, якою буде Ваша реакція?
- 2) Які почуття викликали б у Вас така розмова?
- 3) На що розраховував керівник, побудувавши таким чином розмову?
- 4) Яким чином поводитися б Ви на місці керівника?

Завдання 2. Підлеглий: Послухайте! Нове завдання не відноситься до моїх службових обов'язків. Це вже занадто! Керівник: Чому Ви завжди скаржитися? Підлеглий: Це несправедливо! Мені завжди дають якісь особливі та складні завдання. Керівник: Всім і так відомо, що Ви завжди перевантажені. Годі базікати. Ідіть і працюйте!

Питання до завдання 2.

- 1) Які бар'єри виникли у спілкуванні співробітників?
- 2) Чи можна змінити ситуацію?
3. Спробуйте зіграти ці ролі, використовуючи засоби подолання конфліктів.

Завдання 3. Опис ситуації «Блокування»: Співробітниця звертається до керівника установи з проханням дозволити їй змістити початок робочого дня на півгодини пізніше, мотивуючи необхідністю супроводити дитину до першого класу школи. Керівник відмовляє. Спробуйте запропонувати підходи до розв'язання ситуації, якщо врахувати позиції сторін.

Керівник:

1. Не хоче звільнення співробітниці, оскільки вона його влаштовує: кваліфікований фахівець, ввічлива, доброзичлива людина, виконує роботу, яку важко доручити комусь іншому. Часто погоджується виконувати роботу у вихідні та святкові дні.
2. Нагнітає атмосферу під час розмови, вказуючи на допущені нею помилки.
3. Побоюється, що приклад співробітниці може стати небажаним прикладом.
4. Робить наголос на те, що існують правила внутрішнього розпорядку.

Співробітниця:

1. Погоджується закінчувати роботу на півгодини пізніше.

2. Має причину, яку не хоче обговорювати з керівником: вона має хронічне захворювання, яке потребує одержання тривалої лікарської допомоги саме зранку. Вона не хоче, щоб це знав навіть чоловік.
3. Знає, що на посаду, яку вона обіймає, важко знайти людину, оскільки робота потребує великого досвіду.

Завдання 4. На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торговельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки молочна продукція має обмежений термін споживання, то зрештою всі ці чинники призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Це спричинило зменшення щомісячного запланованого прибутку на 10–15 %.

Під час обговорення проблемної ситуації на засіданні Дирекції було висунуто такі пропозиції:

1. підвищити якість продукції до рівня, який перевищує якість продукції конкурентів;
2. сформуванню власну торговельну мережу і таким чином зменшити ціни реалізації (за рахунок зменшення торговельної націнки);
3. зменшити асортимент продукції за рахунок нерентабельної або малорентабельної продукції.

Завдання та запитання для обговорення

- 1) Який із запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на Вашу думку, є найбільш вигідним для молокопереробного підприємства?
- 2) Які джерела інформації необхідно мати, щоб прийняти найбільш ефективно рішення на засіданні Дирекції?

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: оптимальні типи комунікації, види комунікацій які застосовуються найчастіше.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: застосовувати найбільш оптимальні види комунікацій.

Завдання додому: оформити звіт

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Організація підготовки і проведення зборів, виробничих нарад, бесід, комерційних переговорів»

Мета заняття: вивчити форми управлінської діяльності на підприємстві: збори, виробничі наради, бесіди, комерційні переговори, проаналізувати основні моменти підготовки до нарад різного рівня.

Обладнання: інструктивні картки, підручник з менеджменту.

Завдання: 1. Змодельуйте ситуацію планової наради у керівника.

2. Змодельуйте ситуацію позапланової наради у керівника.

3. Складіть інструкцію-алгоритм з підготовки наради.

Порядок виконання

Мета проведення наради може бути різною:

- ✓ одержання і роз'яснення інформації (заслуховують і обговорюють звіти підлеглих і керівників, з'ясовують подробиці та ін.);
- ✓ обмін інформацією, інструктування підлеглих, консультації, обговорення, необхідні при підготовці важливих рішень, визначення завдань і шляхів виконання їх;
- ✓ стимулювання нових ідей і пропозицій;
- ✓ вироблення і прийняття колективного рішення, залагодження конфліктних ситуацій; погодження спільних дій, координація строків, розподіл ресурсів, визначення методів роботи різних структур управління; обговорення запланованих заходів, програм і проєктів рішень та ін.

Загальні рекомендації щодо проведення наради:

До наради:

1. Сформулювати тему і підготувати порядок денний, обговорити хід її зі своїми безпосередніми заступниками і помічниками.

2. Забезпечити приміщення і подбати про його технічне оснащення, якщо це необхідно, з урахуванням кількості учасників.

3. Одержати тексти заявок або документів від тих учасників наради, які мають бажання або мають виступити з обговорюваних питань.

4. Підготувати все необхідне канцелярське приладдя, включаючи папір і записники (нотатники), додаткові копії порядку денного (якщо нарада тривала), справу з листування, включаючи листи учасників, які не можуть бути присутні на нараді, необхідні довідники, інструкції тощо.

У день наради:

1. Направити всіх учасників до місця проведення наради.

2. Кожне робоче місце забезпечити необхідними документами та папером для нотаток.

3. Провести реєстрацію учасників наради.

4. Зачитати порядок денний, листи з вибаченням та іншу додаткову документацію.

5. Зафіксувати хід обговорення, пропозицій, прізвища виступаючих і прийняті на нараді рішення з допомогою вільного текстового запису, технічних засобів (диктофон, відеокамера, магнітофон).

Після наради:

1. Підготувати проєкт протоколу наради і погодити його з ведучим (головою) наради.

2. Оформити протокол в кінцевій редакції і розіслати його учасникам (поза межами організації).

3. Оформити всю кореспонденцію, що стосувалася питань, які обговорювалися на нараді.

4. Підшити в справу документи, використані на нараді, а також копії листів, підготовлені в процесі протокольного оформлення наради .

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: особливості проведення наради з великою кількістю учасників.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: як підготувати та провести виробничу нараду.

Завдання додому: оформити звіт.

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Прийняття програмних і не програмних управлінських рішень»

Мета заняття: навчитися обирати правильні управлінські рішення у конкретних ситуаціях. Порівняльний аналіз програмних і не програмних рішень.

Обладнання: інструктивні картки

Завдання: вирішити ситуації:

Ситуація 1. Ви – менеджер з маркетингу у фірмі, що випускає побутову техніку. За допомогою дорогих досліджень фірма спробувала вдосконалити один з товарів, що випускаються, а саме пилосос. Проте, пилосос, як і раніше, не іонізує повітря, хоча саме цього результату намагалися досягти в результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису "Вдосконалена новинка" на упаковці і в рекламі у засобах масової інформації істотно підвищить збут цього товару. Яке рішення ви ухвалите – зробите такий напис чи ні? Чому?

Ситуація 2. Ви – менеджер торговельного підприємства. У вашу фірму прийшла молода здібна жінка, охоча стати торговельним агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, що претендують на цю посаду. Але прийом її на роботу неминуче спричинить негативну реакцію з боку низки ваших торговельних агентів, адже досі серед них жінок не було, а також може роздратувати деяких важливих клієнтів фірми. Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

Ситуація 3. Ви працюєте товарознавцем на гуртівні "ПАККО". Назвати види інформації, яка необхідна керівникові підприємства для ефективної управлінської діяльності. Назвати характерні ознаки комунікацій – усної та письмової, визначити їхні переваги та недоліки.

Порядок виконання:

Процес підготовки та реалізації управлінських рішень:

1. Оцінювання альтернатив.
2. Обговорення проекту.
3. Формування вимог до інформації.
4. Звіт про виконання рішення.
5. З'ясування альтернатив.
6. Вибір оптимального варіанта рішення.
7. Оцінювання інформації.
8. Діагноз проблеми.
9. Організування виконання рішень.
10. Затвердження рішення.
11. Виникнення проблеми.
12. Оформлення рішення і видача розпорядження про його виконання.
13. Оформлення оптимального варіанта.
14. Збір інформації.
15. Контроль за виконанням рішення та оцінювання його ефективності.
16. Формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень.

Методичні рекомендації:

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки та прийняття.

Оптимальний варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, що потребує прийняття рішення.
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, що приймається.
5. Прийняття управлінського рішення.
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: процес вироблення раціональних управлінських рішень.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: збирати і обробляти інформацію для прийняття управлінського рішення.

Завдання додому: оформити звіт

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Знаходження та ухвалення рішень у конфліктних ситуаціях»

Мета заняття: набути практичних навичок із розв'язання конфліктних ситуацій.

Обладнання: інструктивні картки, підручник з менеджменту.

Завдання: 1. Розв'язання ситуацій.

2. Запропонувати можливий між груповий конфлікт та вихід із нього.

Методичні рекомендації:

Для того щоб розв'язати ситуації, необхідно скористатися лекцією.

При цьому варто згадати, що існують такі типи конфліктів:

1. Внутрішньо особистісний (конфлікт із самим собою).
2. Міжособистісний (конфлікт між особистостями).
3. Між особистістю і групою.
4. Між груповий (конфлікт між двома і більше групами)

Порядок виконання

Ситуація 1. Ви працюєте на посаді товарознавця вже понад п'ять років. Нещодавно на роботу прийняли торговельного агента, який постійно розмовляє на робочому місці телефоном, заважаючи вам працювати. Ви зробили йому зауваження, на що він дуже агресивно відреагував. Який тип конфлікту виник і як його подолати?

Ситуація 2. Ви комерційний директор ПП «Ластівка». До вас звернулися два працівники відділу збуту стосовно виникнення конфлікту через розподіл між ними завдань. З'ясувати тип конфлікту, причини його виникнення і запропонувати методи вирішення.

Ситуація 3. Ви директор підприємства «Лотос». У зв'язку зі скороченням масштабів діяльності вашого підприємства необхідно звільнити одного товарознавця. Кого із товарознавців ви звільните? Перший товарознавець – наполегливий, цілеспрямований, мовчазний. Працює на підприємстві понад 10 років. Чоловік, віком 40 років. Другий товарознавець – відповідальний, емоційний, постійно виявляє ініціативу. Працює на підприємстві п'ять років. Чоловік, 38 років. Третій товарознавець – конфліктний, обстоює власну точку

зору, має почуття гумору, прискіпливий, завзятий, наполегливий. Працює на підприємстві вісім років. Чоловік, 36 років. Визначити тип конфлікту. Обґрунтувати своє рішення щодо звільнення товарознавця.

Ситуація 4. Ви директор підприємства «Кредо». Між відділом збуту і бухгалтерією виник конфлікт через несвоєчасність подання економічної інформації бухгалтерією, яка не підготувала дані щодо збуту товарів за місяць, внаслідок чого відділ збуту не може здійснити аналіз основних показників збуту і визначити збутові стратегії на наступний місяць. Визначити тип конфлікту і розробити методи його вирішення.

Ситуація 5. У магазині "ТОВ Горизонт» касир грубо накричала на пенсіонерку, яка не могла правильно порахувати здачу. Грубість касира обурила людей, які стояли в черзі до каси. Деякі покупці виказали своє незадоволення відразу, дехто змовчав. Коли підійшла черга однієї з жінок, вона продовжила конфліктну ситуацію, накричавши на касира, що саме в неї повинна бути здача і не потрібно вимагати від покупців то гривню, то дві, то копійки. Проаналізуйте даний випадок та конфлікт, що виник у магазині

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: які типи конфліктів існують та методи їх подолання.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: знаходити найефективніший вихід із конфліктної ситуації.

Завдання додому: оформити звіт.

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Ознайомлення із структурами управління аграрних формувань»

Мета заняття: набути практичних навичок з розроблення організаційної структури підприємства.

Обладнання: інструктивні картки

Завдання: 1. Зобразити схему структури управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах.

2. Зобразити схему структури управління в товариствах з обмеженою відповідальністю.

3. Зобразити схему організації управління в акціонерних формуваннях.

Порядок виконання:

Управління СВК здійснюється на демократичних засадах у поєднанні самоврядування трудового колективу і прав власника щодо господарського використання своєї власності і розпорядження нею.

Вищий орган управління ТзОВ є збори учасників. Збори обирають правління (голову), ревізійну комісію, приймають статут, вирішують питання членства, установлюють порядок розподілу прибутку. Управління – колегіальне (дирекція) або одноосібне (директор) – визначається зборами.

Вищим органом самоврядування в АТ є збори акціонерів (збори уповноважених). У період між зборами справами АТ керують Рада (Наглядова рада) та правління АТ.

Методичні рекомендації

1. Кооператив – це організація, створена на добровільних засадах групою людей з метою підприємництва на підставі самоврядування і самофінансування.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю створилися в процесі реорганізації КСП за рахунок матеріальних грошових внесків членів ТОВ, крім того, економічною основою діяльності ТОВ є оренда і паї.
3. Акціонерне товариство – створюється відповідно до рішення зборів акціонерів у результаті реформування КСП, держгоспів, міжгосподарських підприємств, є самостійним господарюючим об'єктом, товаровиробником і власником виробленої продукції.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: структуру управління в різних аграрних формуваннях.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: розробляти організаційну структуру управління будь-якого аграрного формування.

Завдання додому: оформити звіт

Інструктивна картка для практичної роботи на тему:

«Порівняння різних типів організаційних структур управління»

Мета заняття: набути практичних навичок з розроблення організаційної структури підприємства.

Обладнання: Зразки організаційних структур підприємства.

Завдання: 1. Ознайомлення з типами організаційних структур підприємств.

2. Створення структурних підрозділів у товариствах з обмеженою відповідальністю.

3. Створення структурних підрозділів у сільськогосподарських виробничих кооперативах.

Порядок виконання:

1. Для виконання завдання 1 необхідно заповнити таблицю 1.

Типи організаційних структур підприємства

Таблиця 1

Тип організаційної структури	Переваги	Недоліки
Лінійна організаційна структура	1. Дотримання принципу єдиноначальності. 2.	1. Потребує від керівника високого рівня компетентності у різних напрямках діяльності. 2.....

2. Потрібно створити організаційну структуру товариства з обмеженою відповідальністю та зобразити її схематично. Вищий орган управління є збори учасників. Збори обирають правління (голову), ревізійну комісію, приймають статут, вирішують питання членства, про розміри вступних і пайових внесків, установлюють порядок розподілу прибутку. Управління колегіальне (дирекція) або одноосібне (директор) – визначається зборами.
3. Потрібно створити організаційну структуру сільськогосподарських виробничих кооперативів та зобразити її схематично. Найвищим органом самоврядування СВК є загальні збори членів підприємства (збори уповноважених). Голова підприємства є одночасно головою правління СВК. Правління СВК обирає зі свого складу заступників голови, головного бухгалтера, інших провідних спеціалістів.

Після виконання практичної роботи студент повинен знати: типи організаційних структур управління підприємств.

Після виконання практичної роботи студент повинен вміти: побудувати організаційну структуру управління різних типів підприємств.

Завдання додому: оформити звіт.

