

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Надія Буняк

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Луцьк

2019

УДК 658:005.7

Б-91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 10 від 19 червня 2019).

Рецензенти: Ковальчук О.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Луцького національного технічного університету

Павлова О.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Буняк Н.М.

Б-91 Менеджмент: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 92 с.

Анотація: методичні вказівки до самостійної роботи містять програму дисципліни, рекомендації до вивчення теоретичного курсу, навчальні завдання для самостійної роботи, тестові завдання для проведення підсумкового контролю, теми рефератів, питання на екзамен, короткий термінологічний словник, рекомендовану літературу.

Рекомендовано студентам 2 курсу спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

УДК 658:005.7

© Буняк Н.М., 2019

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019

ВСТУП

Особливістю сучасного етапу розвитку суспільства є зміна визначальних чинників розвитку соціально-економічних систем та парадигм їхнього функціонування. В умовах швидкої трансформації зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби запорукою успішної діяльності будь-якої організації є управлінська діяльність. Оскільки саме вона визначає її успіхи на внутрішньому та зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними *завданнями* навчальної дисципліни є теоретична підготовка студентів з питань: сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; системи управління конфліктами; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління.

Спеціальні *компетенції*, які набувають студенти у процесі вивчення дисципліни «Менеджмент»:

- знання теорій, законів, принципів, методів та функцій менеджменту;
- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту;
- здатність застосовувати концептуальні та базові знання, розуміння управлінської діяльності та професії менеджера;
- уміння використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел;
- уміння діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;
- уміння працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- зрозуміле та недвозначне донесення власних висновків до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- застосування знань про сучасні досягнення в галузі менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень;
- уміння аналізувати результати діяльності організації, визначати перспективи її розвитку;
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- здатність приймати оптимальні управлінські рішення в різних умовах виробничо-господарської діяльності організації.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 4. Методи менеджменту

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 5. Процес управління

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Тема 12. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 13. Управління організаційними конфліктами

Конфлікт як складне соціальне явище. Структурна модель конфлікту. Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту. Функції конфліктів. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Класифікація конфліктів. Динаміка конфлікту. Етапи і фази конфлікту. Зміст процесу управління конфліктами (прогнозування, запобігання і стимулювання, регулювання, розв'язання). Технології регулювання конфліктів (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктами. Алгоритм управління конфліктом. Передумови і принципи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів (поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво). Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами. Персональні методи управління конфліктами.

Тема 14. Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність, зміст менеджменту та управління.
2. Організації як об'єкти управління.
3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.
4. Менеджмент як вид професійної діяльності.
5. Ролі та функції менеджерів в організації.
6. Методи досліджень у менеджменті.

Основні терміни та поняття

Менеджмент, управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, організація, ціль, завдання, технологія, персонал, структура організації, зовнішнє середовище організації, життєвий цикл організації, 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 досліджень.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією? Поясніть.
2. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
3. Які Ви знаєте основні підходи до визначення поняття «менеджмент»?
4. Поясніть сутність менеджменту як мистецтва управління.
5. Дайте характеристику організації як об'єкту управління.
6. Назвіть загальні риси, які притаманні всім організаціям як об'єктам управління.
7. З яких компонент складається внутрішнє та зовнішнє середовище організації?
8. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності менеджера?
9. Які рівні та сфери менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці?
10. Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів управління.
11. Назвіть ролі, які виконують менеджери в організації. Як Ви їх розумієте? Наведіть приклади.
12. Які специфічні особисті якості, на Вашу думку, необхідні менеджерам?
13. Охарактеризуйте основні методи дослідження у менеджменті.

Питання для самостійного вивчення

1. Організація як складна система. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.
 2. Професійні та ділові якості менеджера на різних рівнях управління.
- Рекомендована література [3, 14, 26, 27, 33, 36, 47, 58, 68, 70].*

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класичні теорії менеджменту.
3. Неокласичні теорії менеджменту.
4. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Основні терміни та поняття

Управлінська революція, школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, біхевіористська школа, парадигма менеджменту, сучасна модель менеджменту в Україні.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
2. У чому основна відмінність між теоретичним та емпіричним періодами формування науки управління?
3. Проаналізуйте основні управлінські революції.
4. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?
5. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора в розвитку науки управління.
6. Назвіть характерні риси школи «фордизму».
7. У чому полягає сутність вчення подружжя Гілбертів?
8. Назвіть нові підходи до наукового менеджменту започатковані Г. Емерсоном.
9. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа?
10. Які шість груп дій, присутніх у всіх промислових підприємствах, виділив А. Файоль?
11. Назвіть необхідні елементи ідеальної бюрократії М. Вебера.
12. У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
13. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
14. Дайте характеристику основним положенням школи людських відносин.
15. Розкрийте основні положення учень Мері Паркер Фоллет.
16. Дайте характеристику моделі «зрілості/незрілості поведінки людини» К. Арджиріса.
17. Чим визначається внесок А. Маслоу в розвиток теорії менеджменту?
18. Розкрийте сутність головних етапів розвитку управлінської науки в Україні.
19. Проаналізуйте особливості сучасної моделі менеджменту в Україні.
20. Визначте основні сучасні напрямки розвитку науки управління в Україні та світі.

Питання для самостійного вивчення

1. Основні сучасні напрями розвитку науки управління.

Рекомендована література [7, 16, 22, 30, 33, 45, 47, 63, 65, 68].

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
2. Закони і закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів в досягненні мети організації.
4. Класифікація принципів менеджменту.

Основні терміни та поняття

Системний підхід, ситуаційний підхід, процесний підхід, закони управління, закономірності менеджменту, загальні закономірності, часткові закономірності, принципи управління, загальні принципи управління, організаційні принципи менеджменту.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте сучасні підходи до управління.
2. З яких елементів складається управління як система?
3. Які властивості притаманні будь-якій системі?
4. Поясніть основні складові концепції «7-S».
5. Обґрунтуйте доцільність використання ситуаційного підходу до управління.
6. Що відображають закони та закономірності менеджменту?
7. Назвіть основні закони менеджменту та дайте їм характеристику.
8. Розкрийте різницю між сформульованими наукою законами і закономірностями.
9. Назвіть та дайте характеристику загальним закономірностям менеджменту.
10. У чому полягає системність впливу закономірностей менеджменту на практику господарювання?
11. Дайте характеристику закономірності зміни функцій управління.
12. Обґрунтуйте роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
13. Які положення лежать в основі обґрунтування принципів менеджменту?
14. Назвіть універсальні принципи менеджменту.
15. Як класифікують принципи менеджменту?
16. Назвіть основні організаційні принципи управління та дайте їм характеристику.
17. У чому полягає сутність принципу функціональної дефініції?
18. Розкрийте суть принципів діапазону управління та принципу прямого керівництва.
19. Охарактеризуйте механізм формулювання принципів ефективного менеджменту конкретної організації.
20. Яким чином відбувається взаємодія принципів та законів менеджменту?

Питання для самостійного вивчення

1. Класифікація принципів менеджменту.
2. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Рекомендована література [7, 16, 22, 30, 33, 45, 47, 63, 65, 68].

Тема 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність та класифікація методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Адміністративні методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Основні терміни та поняття

Методи менеджменту, економічні методи менеджменту, адміністративні методи менеджменту, організаційні методи управління, оперативно-розпорядчі методи управління, соціально-психологічні методи менеджменту, соціальні методи менеджменту, психологічні методи управління.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що розуміють під методами управління?
2. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
3. Наведіть приклад якісних та кількісних методів менеджменту.
4. Економічні методи управління відносять до методів прямого чи опосередкованого впливу? Чому?
5. Які методи займають центральне місце в системі управління? Чим це обумовлено?
6. Як поділяються адміністративні методи управління?
7. На що впливають оперативно-розпорядчі методи управління?
8. Коли доцільно використовувати організаційні методи управління?
9. Назвіть методи управління, які відносяться до організаційних.
10. Що передбачає організаційне регламентування?
11. Чим зумовлені розпорядчі дії?
12. У якій формі існують розпорядчі дії?
13. Чим наказ відрізняється від розпорядження?
14. Що лежить в основі соціальних методів управління?
15. Назвіть види соціальних норм, які Ви знаєте.
16. У чому полягає сутність соціального прогнозування?
17. За допомогою яких засобів здійснюється соціальне регулювання?
18. З якою метою застосовуються психологічні методи менеджменту?
19. На які групи поділяються психологічні методи управління?
20. У чому полягає сутність психологічного спонукання як психологічного методу управління?

Питання для самостійного вивчення

1. Психологічне спонукання як психологічний метод управління.

Рекомендована література [11, 22, 27, 33, 34, 43, 47, 57, 65, 68, 70].

Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

1. Зміст, основні характеристики системи та процесу управління.
2. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.
3. Моделі прийняття управлінських рішень.
4. Технологія прийняття управлінського рішення.
5. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень.

Основні терміни та поняття

Система управління, процес управління, управлінський цикл, управлінське рішення, управлінська процедура, класична модель прийняття рішень, поведінкова модель прийняття рішень, ірраціональна модель прийняття рішень, евристичні методи прийняття рішень, колективні методи обговорення і прийняття рішень, кількісні методи прийняття рішень.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Дайте визначення процесу та системи управління.
2. Назвіть основні риси, притаманні процесу управління, та охарактеризуйте їх.
3. Що таке управлінська процедура та управлінський цикл?
4. Назвіть типи процесу управління та дайте їм характеристику.
5. Коли доцільно використовувати розгалужений тип процесу управління?
6. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
7. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
8. Назвіть умови прийняття ефективних управлінських рішень.
9. Як поділяються управлінські рішення за способом обґрунтування?
10. Що є предметом технологічних рішень?
11. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
12. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
13. У яких ситуаціях доцільно використовувати ірраціональну модель прийняття управлінських рішень?
14. Назвіть основні етапи процесу прийняття управлінського рішення та охарактеризуйте їх.
15. Як взаємопов'язані між собою тип проблеми та вибір стилю її вирішення?
16. Охарактеризуйте основні евристичні методи прийняття управлінських рішень.
17. Які колективні методи обговорення та прийняття рішень Ви знаєте?
18. У чому полягає сутність методу інверсії?
19. Що лежить в основі кількісних методів прийняття управлінських рішень?
20. Яким чином здійснюється аналіз усіх завдань за методом АБВ.

Питання для самостійного вивчення

1. Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ.

Рекомендована література [10, 11, 24, 33, 37, 51, 61, 67, 68, 70].

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Види планування.
3. Основні елементи системи планування.
4. Етапи процесу планування.
5. Види загальнокорпоративних стратегій.

Основні терміни та поняття

Планування, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, місія, стратегічне бачення, мета, ціль, стратегія, план, політика, правило, процедура, місія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця «Дженерал Електрик – Мак Кінсі», стратегія зростання, стратегія стабільності, реструктивна стратегія, комбінована стратегія.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. Назвіть основні переваги та недоліки планування.
3. Охарактеризуйте загальні принципи планування.
4. Які основні форми організації планування Ви знаєте? У чому полягає їх сутність?
5. Назвіть основні види планування та дайте їм характеристику.
6. Обґрунтуйте сутність місії та її значення для визначення пріоритетів діяльності організації.
7. Які фактори впливають на процес розробки місії та її зміст? Наведіть приклади місії організації.
8. Назвіть функції цілей організації.
9. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації?
10. Що таке стратегія організації і в чому полягає сенс її розробки?
11. Скільки рівнів розробки стратегій є в організації, що для них характерно?
12. У яких випадках доцільно розробляти ділові стратегії (бізнес-стратегії)?
13. Як класифікують плани організації?
14. Назвіть основні методи планування діяльності організації.
15. Дайте характеристику видам політики організації.
16. Проаналізуйте основні етапи процесу планування в організації.
17. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації?
18. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
19. Проаналізуйте особливості планування реалізації стратегії.
20. Як здійснюється процес організації стратегічного планування в організації?

Питання для самостійного вивчення

1. Плани та їх структура.
2. Планування реалізації стратегії.
3. Підходи до організації стратегічного планування в організації.

Рекомендована література [9, 14, 18, 20, 27, 33, 41, 47, 49, 60, 69].

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Елементи проектування організації.
4. Характеристика структур управління.

Основні терміни та поняття

Організування, організаційна діяльність, організаційна структура, рівень управління, ланка управління, повноваження, владні повноваження, відповідальність, підзвітність, обов'язки, делегування повноважень, спеціалізація, департаменталізація, координація, кооперація, централізація, децентралізація, диференціація, інтеграція.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Як Ви розумієте категорії «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура»? Як вони пов'язані між собою?
2. Чим обумовлюється складність реалізації функції організування?
3. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.
4. Що характерне для владних повноважень?
5. Чим лінійні повноваження відрізняють від функціональних повноважень?
6. Що таке структура управління та з яких елементів вона складається?
7. Охарактеризуйте принципи побудови організаційних структур.
8. Назвіть основні елементи проектування організації.
9. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
10. Скільки видів зав'язків «керівник-підлеглий» згідно В. Грейкунаса існує в організації?
11. Які чинники і як впливають на частоту та кількість посадових зв'язків?
12. Назвіть переваги та недоліки централізації?
13. Розкрийте зміст процесу делегування повноважень.
14. Що передбачає інтеграція та диференціація?
15. Назвіть основні переваги та недоліки організаційних структур управління.
16. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
17. Чому великі корпорації, як правило, організовані в дивізіональні структури?
18. Чи залежить структура організації від її стратегії? Відповідь обґрунтуйте.
19. Назвіть основні ситуаційні чинники, які впливають на проектування організації.

Питання для самостійного вивчення

1. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

Рекомендована література [14, 28, 33, 38, 39, 47, 56, 62, 64].

Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність мотивування та його роль у менеджменті.
2. Характеристика змістовних теорій мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.

Основні терміни та поняття

Потреба, спонукання, мотив, стимул, винагорода, мотивування, стимулювання, змістовні теорії мотивування, процесні теорії мотивування, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, трудова мотивація, статусна мотивація, соціальна мотивація, гуманізація праці.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Яку роль відіграє мотивація в процесі управління організацією?
2. Як Ви розумієте поняття «потреба» і «спонукання»? Чим вони відрізняються?
3. Що таке внутрішня і зовнішня винагорода?
4. Яка роль винагороди у задоволенні потреб?
5. Як було сформовано теорію соціально-психологічної мотивації Е. Мейо?
6. У чому Ви бачите відмінність між категоріями «стимулювання» і «мотивування»?
7. Як пов'язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
8. Що спільного та відмінного в теоріях потреб А. Маслоу та К. Альдерфера? Які дослідження лягли в їх основу?
9. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. Мак-Клелланд в теорії набутих потреб?
10. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
11. Охарактеризуйте основні елементи процесних теорій мотивації.
12. Зіставте змістовні й процесуальні теорії мотивації, що схожого та відмінного між ними?
13. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань (очікувань) В. Врума?
14. Які висновки можна зробити із теорії справедливості для використання в практиці управління?
15. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?
16. Коли доцільно використовувати теорію партисипативного управління?
17. Назвіть цілі, принципи, види та форми стимулювання праці.
18. У чому полягає сутність мотиваційної теорії підкріплення?

Питання для самостійного вивчення

1. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
2. Мотиваційна теорія підкріплення.

Рекомендована література [6, 17, 22, 23, 27, 33, 47, 53, 55, 59, 70].

Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
2. Етапи процесу контролювання.
3. Види управлінського контролювання.
4. Інструменти управлінського контролювання.

Основні терміни та поняття

Контролювання, стандарти, попередній контроль, поточний контроль, заключний контроль, внутрішній контроль, зовнішній контроль, операційний контроль, фінансовий контроль, контроль за трудовими ресурсами.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контролювання пов'язане з функціями планування, організації та мотивації?
3. Що передбачає процес контролювання?
4. Назвіть параметри ефективної системи контролю та охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує контроль в організації?
6. У чому полягає головна мета проведення контролю в організації?
7. З яких етапів складається процес контролю? У чому полягає зміст кожного етапу?
8. Які методи вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації, використовує менеджер в практичній діяльності?
9. Назвіть сильні та слабкі сторони усних звітів підлеглих як одного з методів вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації.
10. Яка може бути реакція в менеджера на результати порівняння фактичних даних щодо діяльності організації зі встановленими стандартами?
11. Дайте характеристику так званим помилкам контролю.
12. Як можна класифікувати процеси контролювання в організації?
13. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль в організації?
14. У чому полягають розбіжності між бюрократичним (централізованим) і децентралізованим контролем?
15. Чим діагностичний контроль відрізняється від терапевтичного контролю?
16. У чому полягає сутність «внутрішнього» та «зовнішнього» контролю?
17. Назвіть інструменти фінансового контролю.
18. Чи доцільно розглядати бюджет як механізм контролю?
19. Як здійснюється контроль за людськими ресурсами в організації?
20. Обґрунтуйте шляхи підвищення ефективності контролю.

Питання для самостійного вивчення

1. Шляхи підвищення ефективності контролю.

Рекомендована література [6, 8, 12, 31, 33, 34, 36, 45, 46, 47, 57, 70].

Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

Основні терміни та поняття

Регулювання, диспетчерування, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання, активний розпорядчий вплив, пасивний розпорядчий вплив, регламентуючий вплив, нормуючий вплив, розпорядницький вплив.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Обґрунтуйте роль функції регулювання в процесі управління.
2. Яка мета регулювання як функції менеджменту?
3. У чому полягає взаємозв'язок функції регулювання з функцією організування?
4. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти функції регулювання?
5. Назвіть принципи регулювання та охарактеризуйте їх.
6. Які види регулювання Ви знаєте?
7. На що спрямоване стабілізуюче регулювання? Наведіть приклад.
8. Яка мета стабілізуючого регулювання?
9. Охарактеризуйте види стабілізуючого регулювання.
10. Назвіть причини використання розпорядницького регулювання.
11. У чому полягає мета розпорядницького регулювання?
12. Назвіть форми пасивного розпорядницького впливу.
13. У яких формах проявляється активний розпорядчий вплив?
14. Коли доцільно використовувати дисциплінарне регулювання? Наведіть приклади.
15. Коли і яким чином здійснюється процес дисциплінарного регулювання?
16. У зв'язку з чим необхідно переглядати стандарти, норми, регламенти діяльності організації?
17. Що передбачає оперативне регулювання?
18. На якому етапі процесу регулювання відбувається доведення завдань до виконавців?
19. Охарактеризуйте особливості оперативного регулювання діяльності організації.
20. Назвіть регулювальні заходи, які використовуються в системі управління організацією.

Питання для самостійного вивчення

1. Особливості оперативного регулювання діяльності.
2. Регулювальні заходи в системі управління організацією.

Рекомендована література [1, 22, 27, 32, 33, 36, 43, 47, 65].

Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Міжособистісні та організаційні комунікації.
3. Комунікаційний процес: елементи та етапи.
4. Управління комунікаційними процесами.

Основні терміни та поняття

Інформація, управлінська інформація, комунікаційний канал, комунікаційна мережа, комунікаційна мережа, комунікаційний стиль, комунікація, усна комунікація, письмова комунікація, невербальна комунікація, кодування інформації, декодування інформації, комунікатор, одержувач, звернення (повідомлення), засоби комунікації.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що таке інформація?
2. За якими ознаками класифікують інформацію, що використовується в управлінні організацією?
3. Які основні види інформації виокремлено в Законі України «Про інформацію»? Дайте їм характеристику.
4. Назвіть вимоги до управлінської інформації.
5. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
6. Назвіть основні елементи комунікаційного процесу.
7. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
8. Які Ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
9. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
10. У чому ви бачите специфіку низхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
11. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
12. Що таке стиль комунікації? Які стилі комунікації Ви знаєте?
13. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
14. Охарактеризуйте роль шумів в комунікаційному процесі (наведіть приклад).
15. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
16. Які моделі комунікаційних процесів Ви знаєте. Охарактеризуйте їх.

Питання для самостійного вивчення

1. Моделі комунікаційного процесу.

Рекомендована література [4, 27, 28, 33, 34, 46 47, 50, 66, 70].

Тема 12. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Форми влади і впливу.
3. Теорії лідерства. Типологія лідерів.
4. Стилi керівництва.
5. Поняття стилю керування та континууму стилів керування.
6. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.

Основні терміни та поняття

Керівництво, керівник, лідер, вплив, влада, лідерство, влада, що ґрунтується на винагороді, влада, що ґрунтується на примусі, експертна влада, традиційна влада, еталонна влада, інформаційна влада, дисциплінарна влада, теорії лідерства, моделі лідера, стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль, континуум стилів керування, автократично-демократичний діапазон стилів керування, індивідуальні стилі керівництва.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Як Ви розумієте керівництво в організації?
2. Поясніть, які сили діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію?
3. Що таке «вплив» і «влада»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
4. Назвіть форми влади та охарактеризуйте їх.
5. Які види впливу Ви знаєте?
6. Розкрийте сутність лідерства.
7. Назвіть моделі лідера та дайте їм характеристику.
8. Охарактеризуйте основні теорії лідерства.
9. Що таке стиль керівництва?
10. Назвіть три основні стилі керівництва згідно К. Левіна.
11. Що характерно для демократичного стилю керівництва?
12. У чому полягає сутність автократично-демократичного діапазону стилів керування?
13. Опишіть сутність чотирьох систем Р. Лайкерта.
14. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця Р. Блейка і Дж. Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці?
15. Які індивідуальні стилі керівництва Ви знаєте? Дайте їм характеристику.
16. Охарактеризуйте ситуаційні підходи до ефективного керівництва.
17. Дайте характеристику владі як елементу примушування.
18. Визначте сутність поняття «авторитету керівника».
19. У чому полягає різниця між формальним та неформальним лідером?
20. Назвіть критерії оцінки стилю менеджера.

Питання для самостійного вивчення

1. Влада як елемент примушення.
2. Авторитет керівника.
3. Критерії оцінки стилю менеджера.

Рекомендована література [14, 16, 22, 26, 27, 29, 33, 34, 35, 36, 42, 46, 52, 68, 70].

Тема 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

1. Сутність і види конфліктів в організації.
2. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні.
3. Усвідомлення та діагностика конфлікту.
4. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні.

Основні терміни та поняття

Конфлікт, об'єкт конфлікту, предмет конфлікту, управління конфліктами, фази конфлікту, етапи конфлікту, суперництво, конфронтація, компроміс, пристосування, уникнення конфлікту, прогнозування конфлікту, попередження конфлікту, стимулювання конфлікту, регулювання конфлікту, розв'язання конфлікту.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Розкрийте сутність поняття «конфлікт».
2. Які структурні елементи конфлікту Ви знаєте?
3. Роз'ясніть необхідність типологізації та класифікації конфліктів.
4. Як класифікують види конфліктів в організаціях?
5. Назвіть форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів.
6. Які можливі позитивні та негативні наслідки конфліктів соціального й особистого характеру?
7. Охарактеризуйте причини виникнення конфліктів.
8. Дайте характеристику джерел конфліктів, спричинених недосконалістю організації виробництва та управління.
9. На які групи можна поділити працівників організації залежно від їх схильності до конфліктів?
10. Проаналізуйте форми перебігу конфліктів.
11. Назвіть основні етапи процесу аналізу конфлікту та охарактеризуйте їх.
12. Що характерно для латентного етапу перебігу конфлікту?
13. Дайте характеристику принципам подолання конфлікту в організації.
14. Що розуміється під поняттям «управління конфліктами»?
15. Які способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів Ви знаєте?
16. Назвіть структурні методи профілактики та усунення організаційних конфліктів.
17. Які можливі типи поведінки людини в конфліктній ситуації?
18. У чому полягає сутність методу переговорів?
19. Дайте характеристику основним способам подолання конфліктів.
20. Які засоби попередження та розв'язання конфліктів у сфері управління Ви знаєте?

Питання для самостійного вивчення

1. Конфлікти у сфері управління, засоби їх попередження та розв'язання.

Рекомендована література [2, 5, 13, 15, 19, 25, 33, 40, 48].

Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Видова класифікація ефективності організації.
2. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації.
3. Показники оцінки ефективності системи управління.
4. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.
5. Культура менеджменту.

Основні терміни та поняття

Ефективність менеджменту, економічна ефективність менеджменту, організаційна ефективність менеджменту, соціальна ефективність менеджменту, абсолютна ефективність менеджменту, порівняльна ефективність менеджменту.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з другого?
2. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
3. Дайте характеристику економічній ефективності менеджменту організації.
4. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
5. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?
6. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.
7. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.
8. Назвіть методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
9. Які кількісні та якісні показники оцінки ефективності системи менеджменту організації Ви знаєте?
10. Які види відповідальності несе менеджер?
11. Назвіть фактори «за» та «проти» соціальної відповідальності менеджера.
12. Які чинники впливають на ефективність управління?
13. Проаналізуйте методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення керування.
14. Назвіть складові управлінської етики.
15. Обґрунтуйте комплекс заходів щодо забезпечення етичної поведінки працівників організації.

Питання для самостійного вивчення

1. Чинники, які впливають на ефективність управління.
2. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення керування.
3. Управлінська етика та її складові.
4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Рекомендована література [3, 22, 26, 27, 33, 34, 44, 45, 46, 47, 53, 57, 68, 70].

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне вивчення.
3. Підготувати стислий (на 2-3 ст.) огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту) за проблемою: «Сучасні підходи до визначення категорії «менеджмент»».
4. Підготуватись до проведення дискусії та тему: «Сучасний менеджер – хто він?»
5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.
 - 5.1. Чи погоджуєтесь Ви із визначення менеджменту, яке обговорювалося на лекції? Як би Ви особисто визначили категорію «менеджмент»?
 - 5.2. Як Ви думаєте: менеджмент це більшою мірою наука або мистецтво?
 - 5.3. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу реалізації функції управління?
 - 5.4. Як співвідносяться поняття «менеджер» і «бізнесмен»?
 - 5.5. Які зміни відбуваються в функціях і навичках менеджера в процесі його кар'єрного зростання?

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне вивчення.
3. Підготувати есе на тему: «Особливості становлення зарубіжних систем менеджменту, їхні характеристики».
4. За результатами опрацювання рекомендованої літератури заповнити таблицю наступної форми:

Внесок у розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

5. Підготуватись для обговорення на практичному занятті проблемних питань.
 - 5.1. Чи мають значення управлінські концепції «старих часів» для сьогоденної практики менеджменту?
 - 5.2. У чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими? Поясніть.
 - 5.3. Як ви розумієте тезу про те, що різні концепції та моделі менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну?
 - 5.4. Яка з теорій менеджменту і чому, на Вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне вивчення.
3. Підготуватись до проведення дискусії на тему: «Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд: чиї принципи ефективніші та мають вищу практичну цінність».
4. Визначити основні чинники впливу на формування і застосування сучасних принципів менеджменту, використавши таку таблицю.

Назва принципу	Чинники впливу

5. Визначити, які принципи менеджменту можна застосувати в приватному житті, використавши таку таблицю.

Назва принципу	Особливості та мета застосування

6. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.
 - 6.1. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?
 - 6.2. Які принципи управління є найбільш важливими для сучасних вітчизняних підприємств.
 - 6.3. Які принципи слід використати при управлінні для університету, невеличкої кав'ярні, машинобудівного підприємства, підприємства харчової промисловості, що планує вийти на міжнародний ринок; туристичної фірми.
 - 6.4. У чому полягають відмінності між законами матеріального світу, законами суспільного життя та філософськими законами.

Тема 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне вивчення.
3. Підготувати стислий (на 2-3 ст.) огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту) за проблемою: «Зміст та особливості використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту в управлінні організацією».
4. Визначити як методи менеджменту використовуються в повсякденному житті, використавши таку таблицю.

Назва принципу	Особливості та сфера застосування

5. Обґрунтувати методи, які найдоцільніше застосовувати для управління студентською аудиторією; пожежною командою; науковим колективом; найманими працівниками фермерського господарства.
6. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.
 - 6.1. Які методи менеджменту слід використовувати при здійсненні управління

трудовими ресурсами?

6.2. Яким чином відбувається взаємозв'язок між адміністративними, соціально-психологічними та економічними методами менеджменту?

Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне вивчення.
3. Підготувати есе на тему: «Методи та моделі оптимізації управлінських рішень».
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.
5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.
 - 5.1. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?
 - 5.2. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких – індивідуальне?
 - 5.3. Які фактори визначають якість прийнятого рішення та чому саме вони?
 - 5.4. У чому полягає сутність оптимізації управлінських рішень?
 - 5.6. Яким чином розробляють розробляються управлінські рішення в ситуаціях визначеності та невизначеності ринку?

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне вивчення.
3. Підготувати есе на тему: «Методи планування».
4. Сформулювати ключові фактори успіху для організації з ремонту телевізійної техніки для населення (4-5 факторів).
5. Підготуватись до проведення на практичному занятті обговорення змісту та методології використання найбільш поширених інструментів вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.
6. Проаналізувати наведені приклади місії організації на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:
 - а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: «Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв»;
 - б) місія невеликого рекламного агентства: «Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами».
7. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.
 - 7.1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
 - 7.2. Що Ви розумієте під процесом «оптимізація мети»?

7.3. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що планування та визначення мети – це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.

7.4. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?

7.5. З якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесене на самостійне вивчення.

3. Підготуватись до проведення на практичному занятті обговорення переваг та недоліків механістичних і органічних організаційних структур, а також впливу ситуаційних чинників (стану зовнішнього середовища, технології роботи всередині організації, стратегічного вибору керівництва організації у відношенні до її цілей, поведінки працівників) на проектування організації.

4. За результатами вивчення теми заповніть таблицю наведеної форми.

Організаційні структури	Сильні сторони	Коли використовувати? (умови)
1. Лінійна		
2. Лінійно-функціональна		
3. Дивізійна		
4. Матрична		

5. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті проблемних питань.

5.1. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

5.2. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?

5.3. Як Ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість працівників в організації? Чому?

Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесені на самостійне вивчення.

3. Підготувати есе на тему: «Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання праці».

4. Порівняти між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга. Охарактеризувати графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.

5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.

5.1. Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру достатніх підстав для ефективного управління цим процесом? Які фактори не дозволяють формалізувати процес мотивації?

5.2. Яку роль відіграє заробітна плата у теоріях змісту мотивації? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором? Поясніть.

5.3. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних теорій змісту мотивації?

5.4. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно теорії справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть.

5.5. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній?

Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесене на самостійне вивчення.

3. Підготувати стислий (на 2-3 ст.) огляд спеціальної літератури (підручники та посібники з менеджменту) за проблематикою: «Ефективність різних видів управлінського контролю».

4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.

5.1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?

5.2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір працівників?

5.3. Ідентифікуйте ситуацію, за якої об'єктивний контроль є небажаним?

5.4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?

5.5. «Контроль – це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Поясніть.

5.6. Чому сфера контролю поведінки працівників розроблена в теорії управління не так глибоко як сфери фінансового та операційного контролю?

5.7. Чи може організація функціонувати, не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?

5.8. Чому менеджери часто чинять опір розробці бюджетів на нульовій основі?

5.9. Чи є розробка бюджетів одночасно методом планування та мотивації? Поясніть.

5.10. Чи існує взаємозв'язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки працівників?

Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесені на самостійне вивчення.

3. Підготувати есе на тему: «Значення регулювання у реалізації конкретних

функцій менеджменту».

4. Знайти конкретні приклади регулювання на підприємствах різних форм власності та сфер діяльності та щодо різних видів ресурсів (персонал, фінансові, матеріальні, технологічні, інформаційні).

4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.

5.1. На якому з етапів процесу регулювання найчастіше робляться помилки? Чому?

5.2. Реалізація якого з етапів процесу регулювання найчастіше викликає опір працівників?

5.3. «Регулювання – це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Поясніть.

Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесене на самостійне вивчення.

3. Підготуватись до проведення гри на тему: «Телефонна бесіда: узгодження позицій договору».

4. За результатами вивчення програмних питань теми підібрати для кожної перешкоди на шляху ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання (написати попарно).

5. Підготуватись для обговорення на практичному занятті проблемних питань.

5.1. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми? Чому? Поясніть.

5.2. Як Ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?

5.3. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм керівником, зі своїми підлеглими? Чому?

5.4. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?

5.5. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці?

5.6. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки?

5.7. Що може зробити менеджер, аби розвинути у своїх підлеглих навички ефективно слухати?

Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесені на самостійне вивчення.

3. Підготувати есе на тему: «Загальна характеристика моделі сучасного менеджера».

4. За результатами вивчення програмних питань теми заповнити таблицю за

наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового і ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

Параметри оцінки	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
1. Основна ідея 2. Основні завдання досліджень 3. Основні результати досліджень 4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

5. Підготуватись до проведення дебатів на тему: «Ефективні стилі керівництва».

6. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

7. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних питань.

7.1. Як пов'язані між собою і чим відрізняються категорії «мотивація» і «лідерство»?

7.2. «Усі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами». Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.

7.3. Чи може менеджер самостійно вибирати свій стиль лідерства ?

7.4. Які із теорій лідерства мають найбільше практичне застосування? Поясніть.

Тема 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесене на самостійне вивчення.

3. Підготуватись до проведення рольової гри «Конфлікт» (Конфлікт щодо постійного запізнення на роботу одного з працівників).

4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

5. Скласти 10 тестових завдань до теми.

6. Підготуватись для обговорення на практичному занятті проблемних питань.

6.1. Які необхідні та достатні умови виникнення конфлікту?

6.2. Що є джерелами конфліктів на рівні суспільства та на особистісному рівні?

6.3. Які причини конфліктів є об'єктивними?

6.4. Які фактори виступають як суб'єктивні детермінанти конфліктної взаємодії?

6.5. Яку роль у конфлікті відіграє мотивація конфліктантів?

6.6. Яку стійку сукупність елементів містить суб'єктивний фактор конфлікту, що характеризують його природу і самотутність?

6.7. На що спрямована діяльність з попередження конфліктів як управлінська технологія?

Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне вивчення.
3. Підготувати есе на тему: «Напрямки підвищення ефективності управлінської праці».
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.
5. Підготуватись до проведення дебатів на тему: « Соціальна відповідальність організації: за та проти».
6. Скласти 10 тестових завдань до теми.
7. Визначити часткові показники ефективності управління (множинний підхід), які дають змогу за мінімальних витрат одержати достовірну оцінку ефективності управління організацією в цілому. Поясніть свій вибір.
8. Запропонувати перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг організацій стосовно рівня ефективності їх управління.
9. Підготуватись для обговорення на практичному занятті проблемних питань.
 - 9.1. Які чинники найбільше перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.
 - 9.2. Чи може організація за короткий термін досягнути високої продуктивності?
 - 9.3. Чи має можливість організація одночасно досягнути продуктивності та ефективності?
 - 9.4. Як загалом можна визначити ефективність управління?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Етап життєвого циклу організації, що характеризується збереженням позицій або частковим зменшенням обсягів виробництва; згортанням діяльності; зниженням прибутковості, фінансової стійкості, називається:

- а) «Рання зрілість»;
- б) «Завершальна зрілість»;
- в) «Старіння»;
- г) «Відродження».

2. Ролі, які виконують менеджери в організації:

- а) міжособистісні;
- б) інформаційні;
- в) пов'язані з прийняттям рішень;
- г) усі відповіді правильні.

3. Здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності характеризують:

- а) технічні здібності менеджера;
- б) аналітичні здібності менеджера;
- в) діагностичні здібності менеджера;
- г) концептуальні здібності менеджера.

4. Конкуренти, споживачі, постачальники – це фактори:

- а) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- б) внутрішнього середовища;
- в) зовнішнього середовища прямого впливу;
- г) правильної відповіді немає.

5. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є:

- а) голова правління, заступник голови правління, начальник відділу;
- б) виробництво, постачання, збут;
- в) виробництво, маркетинг, фінанси;
- г) усі відповіді правильні.

6. Основною метою менеджменту є:

- а) підтримання іміджу в очах споживачів;
- б) постійне проведення організаційних змін;
- в) формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- г) забезпечення прибутковості шляхом раціональної організації виробничого процесу.

7. Посада, що за Т. Парсонсом, відносяться до управлінського рівня управління:

- а) президент компанії;
- б) начальник виробничої дільниці;
- в) віце-президент;
- г) декан.

8. Вкажіть зайву вимогу, якій повинна відповідати певна група людей, щоб мати статус організації:

- а) наявність щонайменше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- б) наявність хоча б однієї мети, яку приймають всі члени групи;
- в) наявність членів групи, які спеціально працюють разом щоб досягти спільної

мети;

г) наявність спільних завдань, які повинні виконати члени групи.

9. Неформальні організації виникають:

а) спонтанно;

б) за рішенням керівника;

в) за офіційним рішенням зборів трудового колективу;

г) усі відповіді правильні.

10. Будь-яка організація є:

а) закритою системою;

в) авторитарною системою;

б) відкритою системою;

г) особливою системою.

11. Мета організації – це:

а) довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів організації;

б) бажаний і необхідний результат, на який направлена вся діяльність організації;

в) спрямування діяльності організації на вирішення основних завдань;

г) основний напрям діяльності організації.

12. Запропонована робота, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін – це:

а) завдання;

в) функція;

б) ціль;

г) немає правильної відповіді.

13. Неформальну організацію очолює:

а) лідер;

в) як лідер, так і керівник;

б) керівник;

г) спеціаліст.

14. Рівень управління, на якому координується діяльність безпосередніх виконавців:

а) вищий;

в) нижчий;

б) середній;

г) управлінський.

15. Історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу в організації – це:

а) структура організації;

б) внутрішнє середовище організації;

в) соціально-культурні елементи організації;

г) організаційна культура.

16. Співробітник організації, який має безпосередніх підлеглих йому працівників та наділений повноваженнями у сфері прийняття рішень в певних галузях діяльності організації - це:

а) організатор;

в) маркетолог;

б) мерчендайзер;

г) менеджер.

17. Метод дослідження у менеджменті, який передбачає вивчення явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності - це:

а) діалектичний;

в) конкретно-історичний;

б) аналітичний;

г) балансовий.

18. Визначте, що відноситься до етапів життєвого циклу організації:

- а) головна мета, тип керівника, пріоритетні питання розвитку, спосіб керівництва, тип планування;
- б) вивчення ринку, визначення основних чинників попиту, розробка виробничої програми;
- в) народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження;
- г) виживання, досягнення прибутковості в короткий період.

19. Рівень управління, на якому формується місія та встановлюються організаційні цілі:

- а) вищий;
- б) середній;
- в) нижчий;
- г) управлінський.

20. Залежно від мети діяльності організації поділяються на:

- а) комерційні та некомерційні;
- б) механістичні та інноваційні;
- в) корпоративні та індивідуалістичні;
- г) національні та міжнародні.

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Управлінська революція, що характеризується всебічним впровадженням у практику управління інформаційних технологій:

- а) бюрократична;
- б) інформаційна;
- в) демократична;
- г) світсько-адміністративна.

2. «Правило десяти» було сформовано у:

- а) Стародавньому Єгипті;
- б) Вавилонській імперії;
- в) Стародавній Греції;
- г) Римській імперії.

3. Класична теорія (підхід) менеджменту включає:

- а) 3 школи;
- б) 2 школи;
- в) 4 школи;
- г) 5 шкіл.

4. До шкіл класичної теорії менеджменту відноситься:

- а) школа наукового управління;
- б) поведінкова школа;
- в) школа людських відносин;
- г) усі відповіді правильні.

5. Автором теорії «незрілість-зрілість поведінки людини» є:

- а) Д. Мак-Грегор;
- б) К. Арджиріс;
- в) А. Маслоу;
- г) Е. Мейо.

6. Представник школи людських відносин, який вивчав соціальні відносини в малих групах і вважав конфлікт у трудових колективах не завжди деструктивним:

- а) Д. Мак-Грегор;
- б) М.П. Фоллет;
- в) А. Маслоу;
- г) Е. Мейо.

7. Не є представником школи людських відносин:

- а) М. П. Фоллет;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Вебер.

8. Другий етап розвитку управлінської науки в Україні за радянських часів охоплює:

- а) 1975-1995 рр.;
- б) 1946-1965 рр.;
- в) 1929-1945 рр.;
- г) жовтень 1917 р. – березень 1921р..

9. Автор твердження, що чітко розроблені операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці:

- а) Г. Емерсон;
- б) Е. Мейо;
- в) Л. Урвік;
- г) Г. Форд.

10. А. Маслоу – представник:

- а) адміністративної школи;
- б) школи наукового управління;
- в) школи поведінкових наук;
- г) школи людських відносин.

11. Автором ідеї про необхідність залучення працівників до управління є:

- а) М.П. Фоллет;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Маслоу;
- г) подружжя Гілбертів.

12. Управління як «забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб» було розглянуто в роботах:

- а) М.П. Фоллет;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Маслоу;
- г) подружжя Гілбертів.

13. Представник адміністративної школи, який велику увагу приділяв рівню відповідальності керівників за ефективність використання суспільних ресурсів:

- а) А. Файоль;
- б) Д. Муні;
- в) Л. Урвік;
- г) Ч. Бернард.

14. Істина продуктивність праці завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях – це основна ідея:

- а) А. Файоля;
- б) Ф. Тейлора;
- в) Г. Емерсона;
- г) М.П. Фоллет.

15. А. Файоль всі можливі операції, які зустрічаються в організації, поділив на:

- а) 6 груп;
- б) 5 груп;
- в) 4 групи;
- г) 3 групи.

16. Перший період формування науки про управління називається:

- а) теоретичний;
- б) емпіричний;
- в) системний;
- г) ситуативний.

17. Автором книги «Правитель», у якій містяться норми поведінки керівників, є:

- а) Сократ;
- б) Платон;
- в) Аристотель;
- г) Н. Макіавелі.

18. Школа людських відносин відноситься до:

- а) класичної теорії;
- б) неокласичної теорії;
- в) інституціональної теорії;
- г) монетариської теорії.

19. Автором тарифної системи оплати праці робітників є:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;

- в) Г. Форд;
- г) Л. Урвік.

20. Вагомий внесок у розвиток управлінської науки в Україні зробили:

- а) К. Воблій, М. Зібер;
- б) І. Коропецький, В. Бандера;
- в) Т. Войнаровський, Г. Цехановський;
- г) М. Драгоманов, І. Вернадський, М. Туган-Барановський, М. Вольський.

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Згідно процесного підходу:

- а) управління складається з функцій;
- б) функції управління об'єднані процесами, які їх зв'язують;
- в) керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність;
- г) усі відповіді правильні.

2. Найвагомий внесок у розвиток системного підходу до управління належить:

- а) Ч. Бернару;
- б) А. Файолю;
- в) М.П. Фоллет;
- г) А. Маслоу.

3. Підхід до управління, який виходить з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу:

- а) функціональний;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) ситуаційний.

4. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на припущенні, що придатність та ефективність різних методів управління визначається:

- а) системою стосунків, що сформувалась в колективі;
- б) ситуацією, в якій опинилась організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління;
- г) усі відповіді правильні.

5. До загальних принципів управління слід віднести:

- а) принцип цілеспрямованості;
- б) принцип паритету повноважень і відповідальності;
- в) принцип делегування повноважень;
- г) принцип діапазону управління.

6. Принцип повноваження та відповідальності – це:

- а) гармонія інтересів персоналу й організації, єдність;
- б) орієнтація на перспективу розвитку;
- в) кожному працівникові має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи;
- г) справедлива винагорода працівників за їхню працю.

7. Основоположний принцип менеджменту:

- а) забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу організації;

- б) розв'язання нових проблем новими методами і орієнтуватися на ясне і чітке бачення інтересів споживання;
- в) орієнтація на перспективу розвитку;
- г) кооперація з працівниками.

8. Через, який інтегральний підхід до управління реалізується принцип адаптивності:

- а) ситуаційний;
- б) функціональний;
- в) процесний;
- г) поведінковий.

9. Принцип скалярного ланцюга:

- а) нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії;
- б) робітники мають підкорятися умовам договору між ними і керівництвом;
- в) спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили;
- г) робоче місце – для кожного працівника, і кожний працівник – на своєму місці.

10. Будь-яка організація повинна мати потенціал, здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено, - це сутність:

- а) закону поділу праці;
- б) закону зовнішнього доповнення;
- в) закону інерції;
- г) закону економії часу.

11. Знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень – це характеристика принципу:

- а) плановості;
- б) компетентності;
- в) цілеспрямованості;
- г) дисципліни.

12. Влада невіддільна від відповідальності – це принцип:

- а) А. Файоля;
- б) Г. Емерсона;
- в) Г. Форда;
- г) Ф. Тейлора.

13. Здоровий глузд – це принцип управління, який сформував:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Г. Емерсон;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Гілбрет.

14. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети – це характеристика:

- а) закону поділу праці;
- б) закону економії часу;
- в) закону спільності цілей;
- г) закону інерції.

15. Об'єктивні закони менеджменту визначають:

- а) характер діяльності керівників (управлінців) організацій, їх цілі та мету;
- б) інформацію, яка зберігається в пам'яті системи;
- в) механізм використання законів людських ресурсів;
- г) характер людських потреб та інтересів.

16. Закономірність менеджменту, що підвищує його гнучкість та оперативність:

- а) поширеності контролю;
- б) оптимізації числа ступенів управління;

- в) концентрації функцій управління;
- г) посилення процесів поділу праці.

17. Закономірність – це:

- а) частковий вияв дії закону;
- б) внутрішні суттєві зв'язки явищ;
- в) відповідність організації управління стану розвитку суспільства;
- г) спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності.

18. Закономірність переважної ефективності свідомого планомірного управління передбачає:

- а) створення систем управління відповідно до форми власності;
- б) контроль дій кожного підлеглого;
- в) планову регуляцію процесів, які протікають в організації;
- г) адекватний поділ праці.

19. Менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу – це характеристика закону:

- а) поділу праці;
- б) економії часу;
- в) зовнішнього доповнення;
- г) інерції.

20. До принципів, які сформував Ф. Тейлор слід віднести:

- а) розвиток творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, самостійно;
- б) науковий підхід до добробуту, навчання і тренування працівника;
- в) розв'язання нових проблем новими методами і орієнтуватися на ясне і чітке бачення інтересів споживання;
- г) орієнтація на перспективу розвитку.

Тема 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Психологічний прийом, за допомогою якого всі працівники стають безпосередніми учасниками управлінського рішення та заходів щодо його реалізації, - це:

- а) навіювання;
- б) залучення;
- в) переконання;
- г) наслідування.

2. До економічних стимулів належать:

- а) тарифні ставки;
- б) надбавки;
- в) посадові оклади;
- г) усі відповіді правильні.

3. Внутрішньо-комерційний розрахунок належить до:

- а) економічних методів;
- б) соціально-психологічних методів;
- в) адміністративних методів;
- г) прогностичних методів.

4. Соціально-психологічні методи менеджменту – це сукупність:

- а) заходів впливу на поведінку трудових колективів;

- б) конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків;
- в) заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників;
- г) заходів впливу на поведінку окремих працівників.

5. Соціальне нормування передбачає:

- а) розробка правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку;
- б) свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій;
- в) конкурси майстерності;
- г) індивідуальне стимулювання.

6. Методи менеджменту – це:

- а) способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань;
- б) способи досягнення виконання функцій менеджменту;
- в) способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та завдань;
- г) усі відповіді правильні.

7. До методів прямого впливу належать:

- а) розпорядження;
- б) плани;
- в) акти;
- г) протоколи.

8. Методи, що здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання:

- а) економічні;
- б) правові;
- в) соціально-психологічні;
- г) адміністративні.

9. Методи менеджменту, які націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо) це:

- а) методи матеріального впливу;
- б) методи особистого впливу;
- в) методи владного впливу;
- г) методи морального впливу.

10. Методи менеджменту, які спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо:

- а) методи матеріального впливу;
- б) методи особистого впливу;
- в) методи владного впливу;
- г) методи морального впливу.

11. Методи менеджменту, які використовуються з метою гармонізації стосунків працівників організації і встановлення сприятливого психологічного клімату:

- а) економічні;
- б) організаційні;
- в) психологічні;
- г) адміністративні.

12. Розпорядницький вплив може бути здійснений у вигляді:

- а) тарифних ставок і інструкцій;
- б) норм амортизаційних відрахувань;
- в) наказів та усних вказівок;
- г) усі відповіді правильні.

13. Вибір методу управління групою залежить від:

- а) суті питання;
- б) ділових особистих якостей підлеглих;
- в) термінів вирішення завдань;
- г) усі відповіді правильні.

14. Специфікою соціально-психологічних методів менеджменту є:

- а) вони безпосередньо впливають на психологію працівників;
- б) їх спрямованість на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі;
- в) вони м'яко впливають на працівника;
- г) усі відповіді правильні.

15. Психологічне спонукання передбачає:

- а) ліквідацію монотонності;
- б) колірне забарвлення приміщень і устаткування;
- в) використання спеціально підібраної музики;
- г) заохочення ініціативи та самостійності.

16. До соціально-психологічних методів управління не належить:

- а) усні розпорядження;
- б) нагородження похвальною грамотою;
- в) почин і новаторство;
- г) обмін досвідом.

17. Організаційно-розпорядчі методи ґрунтуються на:

- а) владі та підпорядкуванні;
- б) самонавіюванні;
- в) економічній доцільності;
- г) психологічній комфортності.

18. Гуманізація праці передбачає:

- а) безкоштовні розваги;
- б) колірне забарвлення приміщень і устаткування;
- в) заохочення творчості;
- г) комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників.

19. Методи менеджменту, які направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:

- а) методи соціальної спадковості;
- б) методи управління організованими групами;
- в) адміністративні методи;
- г) методи організаційного регламентування.

20. Можливість кількісного вимірювання є основною відмінною рисою:

- а) технологічних методів;
- б) адміністративних методів;
- в) економічних методів;
- г) управлінських методів.

Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

1. Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як:

- а) права, повноваження;
- б) обов'язковості, компетентності;
- в) відповідальності;
- г) на всіх вище згаданих умовах.

2. Згідно аналізу АБВ найважливіші завдання (категорія А) складають близько:

- а) 25% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник;
- б) 20% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник;
- в) 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник;
- г) 10% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник.

3. Згідно аналізу АБВ значимість завдань категорії А складає близько:

- а) 50%;
- б) 65%;
- в) 55%;
- г) 60%.

4. Згідно з висновками аналізу АБВ рекомендується:

- а) спочатку вирішувати завдання категорії Б;
- б) спочатку вирішувати завдання категорії А;
- в) спочатку вирішувати завдання категорії В;
- г) спочатку вирішувати найлегші завдання.

5. До кількісних методів обґрунтування управлінських рішень, що використовуються в умовах однозначної визначеності, слід віднести:

- а) методи теорії статистичних рішень;
- б) методи теорії ігор;
- в) статистичні методи;
- г) аналітичні методи.

6. Актуальність інформації – це:

- а) властивість інформації бути зрозумілим для адресата;
- б) стислість та чіткість викладення інформації;
- в) її відповідність об'єктивним інформаційним потребам;
- г) здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання термін.

7. До основних характеристик класичної моделі прийняття управлінських рішень слід віднести:

- а) особа, що приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- б) особа, що приймає рішення, має неповну інформацію стосовно можливих альтернатив;
- в) особа, що приймає рішення, не здатна передбачити наслідки кожної із можливих альтернатив;
- г) особа, що приймає рішення, не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної з можливих альтернатив.

8. Організаційні непрограмовані рішення:

- а) приймаються періодично як певний перелік кроків із малою кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях;
- б) спричинені новими факторами;
- в) приймаються кожного дня;
- г) покликані врівноважувати суперечності в діяльності організації.

9. До кількісних методів обґрунтування управлінських рішень слід віднести:

- а) метод «мозкового штурму»;
- б) метод аналогії;
- в) статистичні методи;
- г) метод Дельфі.

10. До основних критеріїв, які характеризують якість інформаційних матеріалів, слід віднести:

- а) актуальність;
- б) об'єктивність;
- в) комунікативність;
- г) усі відповіді правильні.

11. Управлінські процедури за змістом поділяються на:

- а) творчі, логічні та технічні;
- б) інформаційні, логіко-розумові й організаційні;
- в) ручні та механізовані;
- г) повторювані та разові.

12. Централізований підхід до прийняття управлінських рішень передбачає, що:

- а) загалом рішення повинні прийматись на вищому рівні управління;
- б) менеджери вищого рівня управління повинні передавати право на прийняття рішень на нижчі рівні управління;
- в) працівники повинні бути залучені до процесу прийняття рішень;
- г) рішення повинні прийматись на користь більшості.

13. Прийняти управлінське рішення – це:

- а) одержати його і зареєструвати;
- б) ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість;
- в) втілити його в норму, яка вимагає обов'язковості виконання;
- г) зареєструвати рішення.

14. Керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень для того щоб:

- а) зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість;
- б) розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;
- в) створити про себе думку як про керівника-демократа;
- г) не зробити помилок.

15. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень:

- а) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- б) щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази;
- в) тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все;
- г) щоб заохочувати працівників.

16. Корикування управлінських рішень здійснюється:

- а) для того, щоб зробити їх кращими;
- б) тому що виявлені відхилення в їх виконанні;
- в) тому що з плином часу все змінюється;
- г) для того, щоб не допускати помилок.

17. Економічні рішення:

- а) рекомендують як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право

вибору іншого рішення;

б) пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технології, налагодження, регулювання, вдосконалення технологічних процесів);

в) спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації;

г) зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами.

18. Набір управлінських засобів і методів дослідження поставлених цілей організації – це:

а) управлінська технологія;

в) управлінський цикл;

б) управлінська процедура;

г) система управління.

19. Єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дає змогу їх ефективно порівнювати:

а) моделювання;

б) формулювання гіпотези;

в) прогнозування;

г) економічний аналіз.

20. Управління, що ґрунтується на посиленні функції координації й інтеграції діяльності всіх підрозділів:

а) управління за результатами;

б) управління у виняткових випадках;

в) управління за цілями;

г) управління на базі «штучного інтелекту».

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. До підфункцій планування відносять:

а) встановлення цілей, прогнозування;

б) моделювання, комбінування;

в) програмування, інтегрування;

г) постановка завдань, прогнозування.

2. Принцип планування, який передбачає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує:

а) принцип системності;

в) принцип точності;

б) принцип гнучкості;

г) принцип участі.

3. Недоліком планування є:

а) необхідність додаткових витрат на дослідження;

б) залучення додаткового персоналу;

в) необхідність значних затрат часу;

г) усі відповіді правильні.

4. За критерієм широти охопленої сфери розрізняють такі плани:

а) завдання і орієнтири;

б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;

- в) стратегічні й оперативні;
- г) немає правильної відповіді.

5. До функцій цілей слід віднести:

- а) відображають філософію організації;
- б) знижують невизначеність діяльності організації;
- в) спонукають працівників брати на себе відповідальність за їх досягнення;
- г) усі відповіді правильні.

6. Плани, що носять характер напрямку дій, називаються:

- а) завдання;
- б) стратегія;
- в) орієнтири;
- г) цілі.

7. За масштабами охоплення виділяють такі цілі:

- а) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- б) загальні, специфічні;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні;
- г) технологічні, економічні, маркетингові.

8. Стратегія, яка спрямована на забезпечення конкурентних переваг конкретної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі, - це:

- а) загальнокорпоративна;
- б) бізнесу;
- в) функціональна;
- г) розвитку.

9. За ступенем конкретизації розрізняють такі плани:

- а) завдання і орієнтири;
- б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- в) стратегічні й оперативні;
- г) немає правильної відповіді.

10. Згідно форми представлення виділяють такі цілі:

- а) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- б) виражені у кількісних або у якісних показниках;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні;
- г) технологічні, економічні, маркетингові.

11. Стратегія, що передбачає пошук нових можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, - це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

12. Стратегія виробництва, що дозволяє за рахунок нижчих цін на продукцію зайняти більшу частину ринку, - це:

- а) стратегія досягнення лідерства у мінімізації витрат;
- б) стратегія фіксації певного сегменту ринку і концентрації на ньому зусиль організації;
- в) стратегія інтегрованого зростання;
- г) стратегія елімінації.

13. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози – це елементи:

- а) матриці Ансоффа;
- б) матриці БКГ;
- в) матриці SWOT;
- г) матриці Мак-Кінсі.

14. Цілі, що визначають напрямки діяльності окремих підрозділів або окремих

працівників на робочому місці на короткий проміжок часу, - це:

- а) оперативні цілі;
- б) тактичні цілі;
- в) короткострокові цілі;
- г) адміністративні цілі.

15. Маркетингова стратегія підприємства відноситься до:

- а) загальнокорпоративних стратегій;
- б) бізнес-стратегій;
- в) функціональних стратегій;
- г) виробничих стратегій.

16. Плани на 10-25 років називаються:

- а) короткостроковими;
- б) середньостроковими;
- в) довгостроковими;
- г) початковими.

17. План формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються організацією – це:

- а) проект;
- б) програма;
- в) бюджет;
- г) немає правильної відповіді.

18. На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується:

- а) загальнокорпоративна стратегія;
- б) бізнес-стратегія;
- в) функціональна стратегія;
- г) стратегія виживання.

19. За рівнем складності виділяють:

- а) довгострокові, середньострокові, короткострокові цілі;
- б) загальні, специфічні цілі;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні цілі;
- г) технологічні, економічні, маркетингові цілі.

20. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі - встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) «мозковий штурм»;
- г) матриця БКГ.

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Згідно ринкової орієнтації виділяють такі види організаційних структур:**
 - а) лінійну, функціональну, лінійно-штабну, матричну;
 - б) орієнтовану на продукт, на споживача, територіальна, змішана;
 - в) бюрократичну, адаптивну;
 - г) централізовану, децентралізовану.
- 2. Тип організаційної структури, який не існує:**
 - а) лінійно-функціональна;
 - б) лінійно-штабна;
 - в) функціонально-штабна;
 - г) територіальна.
- 3. Високий ступінь децентралізації в організації означає, що:**
 - а) велика кількість рішень приймається на нижчих рівнях управління;
 - б) рішення, які приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;
 - в) зменшується централізований контроль за рішеннями, які приймаються управлінським персоналом;
 - г) усі відповіді правильні.
- 4. Діапазон контролю – це:**
 - а) кількість рівнів управління в організації;
 - б) кількість зв'язків між робітниками в підрозділі;
 - в) кількість менеджерів в організації;
 - г) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих менеджеру.
- 5. Інтеграція – це:**
 - а) рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує вимоги запропоновані зовнішнім середовищем;
 - б) передача завдань і повноважень особі, яка бере па себе відповідальність за їх виконання;
 - в) досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач і цілей;
 - г) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач, цілей та досягнення кращих умов у майбутньому.
- 6. Перевагою лінійної організаційної структури є:**
 - а) відповідальність кожного за виконання свого завдання, надійний контроль та дисципліна;
 - б) спеціалізація діяльності функціональних керівників;
 - в) розвантаження вищого керівництва;
 - г) обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.
- 7. Перевагою дивізійної організаційної структури є:**
 - а) внутрішньоорганізаційна конкуренція;
 - б) дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
 - в) забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
 - г) чіткість і простота взаємодії, неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок.
- 8. Організаційна структура управління, яка вимагає від керівника наявності значних знань за всіма функціями управління:**

- а) лінійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) програмно-цільова;
- г) дивізійнальна.

9. Структура управління, яка передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих організацій менеджменту:

- а) лінійна;
- б) функціональна;
- в) дивізійнальна;
- г) матрична.

10. При делегуванні повноважень керівник передає підлеглому:

- а) права й обов'язки, необхідні для виконання роботи;
- б) відповідальність за виконання конкретної ділянки роботи;
- в) повну відповідальність за результати всього дорученого заходу;
- г) усі відповіді правильні.

11. Адаптивні структури розробляються та впроваджуються з метою:

- а) забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію;
- б) збільшення кількості виробництва;
- в) створення корпорацій;
- г) розширення.

12. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій це відбувається у структурі:

- а) лінійно-штабній;
- б) лінійно-функціональній;
- в) функціональній;
- г) лінійній.

13. Повноваження – це:

- а) обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких співробітників на здійснення певних завдань;
- б) сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності і прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї роботи;
- в) сукупність інструментів мотивації, що дозволяють досягти цілей організації;
- г) сукупність кваліфікаційних характеристик, властивих певній посаді.

14. Якщо керівники середньої та нижчої ланки організації можуть приймати більшість управлінських рішень то така організація:

- а) централізована;
- б) ієрархічна;
- в) механістична;
- г) децентралізована.

15. Централізована організаційна структура має переваги коли:

- а) розмір організації та технології різко змінюється;
- б) зовнішнє середовище визначається динамічними ринками та конкуренцією;
- в) зміни в навколишньому середовищі відбуваються повільно;
- г) ділова стратегія постійно змінюється.

16. Структур управління, яка забезпечує гнучкість та оперативність маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї організації:

- а) матрична;
- б) дивізійнальна;
- в) лінійна;
- г) змішана.

17. Повноваження посадових осіб в організації визначаються:

- а) правилами та особистими якостями менеджера;

- б) політикою, процедурами та правилами;
- в) посадою, особистими якостями менеджера;
- г) правилами, політикою та процедурою.

18. У випадку, коли керівництво організації надає право апарату відхиляти рішення лінійного керівництва мова йде про:

- а) повноваження обов'язкового узгодження;
- б) паралельні повноваження;
- в) рекомендаційні повноваження;
- г) консультаційні повноваження.

19. Повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції, називаються:

- а) лінійними;
- б) штабними;
- в) функціональними;
- г) міжфункціональними.

20. Виділяють такі види функціональних повноважень:

- а) лінійні та спеціальні;
- б) обслуговуючі та консультативні;
- в) рекомендаційні, обов'язкового узгодження, паралельні;
- г) продуктові, територіальні, споживчі.

Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Потреби в їжі, в сні, в безпеці за своєю суттю є:

- а) потребами першого роду;
- б) первинними потребами;
- в) правильні відповіді а), б);
- г) немає правильної відповіді.

2. Активна рушійна сила, що визначає поведінку людини і обумовлена її добровільним бажанням діяти так, а не інакше – це:

- а) інтерес;
- б) потреба;
- в) бажання;
- г) мотив.

3. Потреба у самовираженні полягає у :

- а) реалізації власних можливостей;
- б) захисті від фізичної і психологічної небезпеки;
- в) повазі з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага;
- г) відчутті причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив.

4. Потреба, за Д. Мак-Клелландом, яка проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше – це:

- а) росту;
- б) безпеки;
- в) успіху;
- г) влади.

5. У теорії М. Туган-Барановського виділено __ груп потреб:

- а) 6;
- б) 8;
- в) 5;
- г) 7.

6. До ознак мотиваційного вигорання працівника слід віднести:

- а) погіршення результатів праці;
- б) підвищення продуктивності праці;

- в) поліпшення соціально-психологічного стану;
- г) емоційне піднесення.

7. За теорією А. Маслоу, потреби задовольняються в такому порядку:

- а) від вищих до нижчих;
- б) від нижчих до вищих;
- в) від нижчих до вищих і в зворотному напрямку;
- г) потреби в безпеці, соціальні, у самовираженні, у повазі.

8. Зазначте послідовність етапів мотиваційного процесу:

- а) визначення напрямку дій, виникнення потреб, виконання дій, задоволення потреб;
- б) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, виконання дій, задоволення потреб, одержання винагороди за виконані дії;
- в) виникнення потреб, їх підсилення за допомогою стимулів, виконання дій, одержання винагороди, задоволення потреб;
- г) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, здійснення дій, одержання винагороди за виконані дії, задоволення потреб.

9. Для того, щоб мотивувати працівників до підвищення продуктивності праці, згідно теорії Ф. Герцберга, необхідно:

- а) зосередитися на мотиваційних факторах, не звертаючи увагу на гігієнічні;
- б) забезпечити, передусім, присутність гігієнічних факторів;
- в) забезпечити наявність не лише гігієнічних, а й мотивуючих факторів;
- г) немає правильної відповіді.

10. Теорія мотиваційної гігієни розроблена:

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клеландом;
- в) Ф. Герцбергом;
- г) К. Альдерфером.

11. Для задоволення соціальних потреб співробітників згідно теорії А. Маслоу необхідно:

- а) підвищувати заробітну плату;
- б) давати співробітникам таку роботу, яка б дозволила їм спілкуватися;
- в) пропонувати підлеглим змістовну роботу;
- г) давати підлеглим складну та важку роботу, яка вимагає від них повної віддачі.

12. Заробітну плату як форму матеріальної мотивації потрібно:

- а) постійно підвищувати, аби стимулювати працівників до продуктивної праці;
- б) утримувати на одному рівні, аби не розбещувати працівників;
- в) підвищувати у міру зростання ефективності виробничо-господарської діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

13. Автором «теорії Z» є:

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клеландом;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) У. Оучі.

14. Потреба у належності полягає у :

- а) реалізації власних можливостей;
- б) захисті від фізичної і психологічної небезпеки;
- в) повазі з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага;

г) відчутті причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив.

15. Автором теорії мотивування ЖВЗ є:

- а) А. Маслоу;
- б) К. Альдерфер;
- в) Д. Мак-Клелланд;
- г) Ф. Герцберг.

16. Симптоматичні потреби та інстинкти виокремив:

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Грегор;
- в) М. Туган-Барановський;
- г) В. Врум.

17. Потреба влади проявляється у:

- а) прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації;
- б) у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими;
- в) прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше;
- г) захисті від фізичної і психологічної небезпеки.

18. В соціопсихічній теорії мотивації Е. Мейо:

- а) надавав значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій Іншими людьми;
- б) розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини;
- в) зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється;
- г) пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади.

19. Основною мотивації праці в японських корпораціях є:

- а) отримання високих матеріальних винагород;
- б) гармонізація між працею і капіталом;
- в) визнання заслуг;
- г) постійне підвищення кваліфікації.

20. До органічних мотивів слід віднести:

- а) голод;
- б) прагнення контактів;
- в) цікавість;
- г) страх.

Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Зовнішній аудит - це:

- а) оцінка результатів фінансової діяльності підприємства, зроблена працівниками за спеціально укладеною угодою;
- б) фінансова оцінка, зроблена незалежними експертами, які не є працівниками організації;
- в) оцінка бухгалтерської звітності підприємства, зроблена працівниками спеціально створеної фінансової служби організації;
- г) усі відповіді правильні.

2. Контроль – це процес:

- а) впливу керівника на підлеглих;
- б) забезпечення того, що організація справді досягає своїх цілей;
- в) визначення цілей, що мають бути досягнутими у визначений термін;

г) немає правильної відповіді.

3. Завдання контролю:

- а) визначення існуючого стану справ в організації;
- б) порівняння запланованого з досягнутим;
- в) корегування за встановленими відхиленнями;
- г) усі відповіді правильні.

4. Керівник використовує негативний зворотний зв'язок для того, щоб показати:

- а) бажану для нього стратегію його співробітникам;
- б) бажану для нього характеристику його співробітникам;
- в) небажану для нього поведінку його співробітників;
- г) бажаний для нього результат його співробітникам.

5. Найчастіше об'єктом поточного контролю є:

- а) фінансові ресурси;
- б) матеріальні ресурси;
- в) трудові ресурси;
- г) заборгованість підприємства.

6. Точні стандарти, як правило:

- а) чіткі та недвозначні;
- б) чіткі та двозначні;
- в) двозначні і визначені у часі;
- г) недвозначні і невизначені у часі.

7. Вимірювання результатів, які дозволяють виявляти наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів с:

- а) найважчий і найдорожчий елемент контролю;
- б) найлегший і найдорожчий елемент контролю;
- в) найважчий і найдешевший елемент контролю;
- г) найлегший і найдешевший елемент контролю;

8. До основних характеристик централізованого контролю слід віднести:

- а) проведення на соціальних нормах, цінностях та традиціях;
- б) наявність спеціалізованих контрольних служб;
- в) акцент на самоконтролі;
- г) прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

9. Вид контролю, який використовується при прийомі працівників на роботу:

- а) безперервний;
- б) попередній;
- в) поточний;
- г) заключний.

10. Коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах допустимого, менеджер може обрати один з варіантів дій:

- а) переглядати стандарти;
- б) встановити стандарти;
- в) вживати певні заходи;
- г) не вживати ніяких заходів.

11. Згідно з «Керуючою п'ятіркою» В. Зігерта і Л. Ланга, вказівний палець показує на того, кого менеджер бажає:

- а) проінформувати;
- б) застерігти;
- в) зацікавити;
- г) звинуватити.

12. Вид контролю, для якого першочергове значення має зворотний зв'язок:

- а) попередній;

- б) поточний;
- в) завершальний;
- г) фінансовий.

13. До можливих реакцій на порівняння при здійсненні контролю слід віднести:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

14. Вид контролю, який здійснюється для оцінювання правильності виконання роботи підлеглими і узгодження розміру винагороди з результатами роботи:

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) завершальний;
- г) функціональний.

15. Система контролю, що не дозволяє ліквідувати серйозні відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми:

- а) раціональна;
- б) безглузда;
- в) необхідна;
- г) важлива.

16. Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, у телефонних розмовах є прикладами:

- а) усних звітів підлеглих;
- б) особистих спостережень;
- в) статистичних звітів;
- г) письмових звітів підлеглих.

17. Отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без фільтрації інформації дозволяють:

- а) усні звіти підлеглих;
- б) особисті спостереження;
- в) статистичні звіти;
- г) письмові звіти підлеглих.

18. Якщо відхилення від стандартів перевищують допустимі межі через недоліки у роботі підлеглого, тоді менеджер має:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності;
- г) коригувати заходи.

19. До складових фінансового контролю не відноситься:

- а) фінансовий аналіз;
- б) бюджетування;
- в) аудит;
- г) порівняння.

20. Види контролю за суб'єктом:

- а) самоконтроль, колективний, адміністративний;
- б) фінансовий, операційний, поведінки працівників;
- в) попередній, поточний, заключний;
- г) економічний, виробничий, фінансовий.

Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. До інструментів активного розпорядчого впливу слід віднести:**
 - а) інформування;
 - б) пропозиції;
 - в) розпорядження;
 - г) побажання.
- 2. До принципів функції регулювання слід віднести:**
 - а) принцип директивності;
 - б) принцип системності;
 - в) принцип економічності;
 - г) усі відповіді правильні.
- 3. Одним з видів регулювання є:**
 - а) стабілізуюче;
 - б) дестабілізуюче;
 - в) стимулююче;
 - г) стратегічне.
- 4. За змістом розпорядничий вплив має такі форми:**
 - а) активну і пасивну;
 - б) позитивну і негативну;
 - в) випереджальну і підкріплювальну;
 - г) загальну і цільову.
- 5. Інструментом розпорядничого впливу дисциплінарного регулювання є:**
 - а) посадова інструкція;
 - б) наказ;
 - в) положення про підрозділ;
 - г) норматив.
- 6. Останнім етапом процесу регулювання є:**
 - а) підбір стандартів;
 - б) перегляд стандартів;
 - в) розробка адекватного регулюючого впливу;
 - г) усунення відхилень.
- 7. Стабілізуюче регулювання має:**
 - а) регламентно-розпорядчу силу;
 - б) безпосередній вплив на працівника;
 - в) владний вплив;
 - г) розпорядчий вплив.
- 8. Метою регулювання є:**
 - а) забезпечення стійкості організації;
 - б) підтримка необхідного співвідношення між елементами організації;
 - в) своєчасна ліквідація відхилень від встановлених норм;
 - г) усі відповіді правильні.
- 9. Функція менеджменту, яка передбачає діяльність із підтримки в динамічних системах управління виробництвом заданих параметрів, - це:**
 - а) планування;
 - б) нормування;
 - в) координування;
 - г) регулювання.
- 10. Оперативне регулювання як функція менеджменту - це**
 - а) повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень;
 - б) тимчасове, епізодичне, зумовлене виробничою необхідністю надання органу управління чи працівникові непередбачених положенням або посадовою інструкцією прав;
 - в) конкретизація цілей діяльності організації, розробка стратегії і тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей

менеджменту і виконання розроблених планів;

г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.

11. Функція регулювання забезпечує:

а) виконання поточних заходів, які спрямовано на усунення відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи;

б) виконання роботи членами організації у відповідності з делегованими їм обов'язками,

в) узгодження дій персоналу шляхом встановлення між ними гармонійних зв'язків;

г) усі відповіді правильні.

12. Заходи, які можуть застосовуватися на всіх етапах процесу управління:

а) регульовальні;

в) організаційні;

б) мотиваційні;

г) контролюючі.

13. Інструктування – це:

а) наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь;

б) вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків у керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів;

в) процес безпосереднього впливу з боку керівника щодо виконавця;

г) повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

14. Розпорядницьке регулювання – це:

а) наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь;

б) процес безпосереднього впливу з боку керівника щодо виконавця;

в) інформування, рекомендації, пропозиції, побажання;

г) сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб.

15. Змістовна частина регулюючих впливів повинна мати:

а) мотивуючі елементи;

в) психологічні елементи;

б) планувальні елементи;

г) філософські елементи.

16. Вид регулювання, пов'язаний із процесом делегування повноважень:

а) дисциплінарне регулювання;

в) розпорядницьке регулювання;

б) стабілізуюче регулювання;

г) організаційне регулювання.

17. Стабілізуюче регулювання спрямоване на:

а) регламентацію загально організаційних визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві;

б) статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції;

в) інформування, рекомендації, пропозиції, побажання;

г) наказ про заохочення чи покарання.

18. До регламентуючих документів відносяться:

- а) статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції;
- б) інформування, рекомендації, пропозиції, побажання;
- в) наказ про заохочення чи покарання;
- г) усі відповіді правильні.

19. Розпорядницький, регламентуючий та нормуючий вплив характерний для:

- а) стабілізуючого регулювання;
- б) розпорядницького регулювання;
- в) дисциплінарного регулювання;
- г) стимулюючого регулювання.

20. Установлення визначених організаційно-соціальних правил, точних вказівок до дії; меж діяльності її поведінки робітників є метою:

- а) стабілізуючого регулювання;
- б) розпорядницького регулювання;
- в) дисциплінарного регулювання;
- г) немає правильної відповіді.

Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя, – це:

- а) кодування інформації;
- б) комунікативний процес;
- в) декодування інформації;
- г) зворотній зв'язок.

2. Переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача – це:

- а) кодування інформації;
- б) комунікативний процес;
- в) декодування інформації;
- г) зворотній зв'язок.

3. Заключний етап комунікації при якому відправник і одержувач міняються місцями, називається:

- а) кодування інформації;
- б) комунікативний процес;
- в) декодування інформації;
- г) зворотній зв'язок.

4. Для здійснення процесу комунікації необхідні такі умови:

- а) наявність відправника і одержувача;
- б) наявність каналу комунікації, наявність повідомлення;
- в) наявність зворотного зв'язку;
- г) усі відповіді правильні.

5. За формою відображення інформація поділяється на:

- а) документована та не документована інформація;
- б) первинна та похідна інформація;
- в) цифрова, буквена, кодована інформація;
- г) візуальна, аудіоінформація, аудіовізуальна інформація.

6. Накази, розпорядження, звіти відносять до:

- а) невербальної комунікації;
- б) усної комунікації;
- в) письмової комунікації;
- г) немає вірної відповіді.

7. Особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб,- це:

- а) відправник;
- б) одержувач;
- в) лінійний менеджер;
- г) топ-менеджер.

8. Вид комунікацій, що характеризується швидкістю передавання інформації, потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікації, оперування останніми новинами:

- а) формальні комунікації;
- б) неформальні комунікації;
- в) міжрівневі комунікації;
- г) горизонтальні комунікації.

9. Фактори, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації:

- а) семантичні бар'єри, поганий зворотний зв'язок;
- б) інформаційні перевантаження, фільтрація;
- в) вибіркове сприйняття, культурні відмінності між відправником і одержувачем;
- г) усі відповіді правильні.

10. Здатність поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру, – це:

- а) фільтрація інформації;
- б) семантика;
- в) емпатія;
- г) немає вірної відповіді.

11. Комунікаційні перешкоди, зумовлені багатозначністю слів:

- а) перешкоди під час сприйняття;
- б) невербальні перешкоди;
- в) поганий зворотний зв'язок;
- г) семантичні перешкоди.

12. За формою подання інформація поділяється на:

- а) цифрову, буквену, кодовану;
- б) первинну та похідну;
- в) умовно-постійну та змінну;
- г) текстову та графічну.

13. Першим етапом комунікаційного процесу є:

- а) передача повідомлення через канал;
- б) кодування та вибір каналу;
- в) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- г) формування концепції обміну інформацією.

14. До основних вимог до інформації слід віднести:

- а) точність;
- б) чітка періодичність надходження;
- в) корисність;
- г) усі відповіді правильні.

15. До переваг письмової комунікації слід віднести:

- а) швидкість обміну інформацією;
- б) спроможність піддаватись перевірці;
- в) простота здійснення комунікації;
- г) усі відповіді правильні.

16. Перевагою усної комунікації є:

- а) хороший зворотний зв'язок;
- б) незмінність впродовж тривалого часу;

- в) спроможність піддаватись перевірці;
- г) ретельне формулювання.

17. Невербальна комунікація – це:

а) надання відправником додаткової потаємної інформації одному зі співрозмовників, яка свідчить про його справжнє ставлення до інформації, що є предметом обміну;

б) надання певних сигналів за допомогою міміки, жестів, виразу очей тощо, які свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну;

- в) комунікація без використання незрозумілих співрозмовникові слів;
- г) інформаційні перевантаження.

18. Обмін інформацією поза каналами, передбаченими організаційною структурою, - це:

- а) горизонтальні комунікації;
- б) неформальні комунікації;
- в) вертикальні комунікації;
- г) усі відповіді правильні.

19. Сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати, - це:

- а) комунікаційні процеси;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційні елементи;
- г) комунікаційні засоби.

20. Елементами комунікаційного процесу є:

- а) ідея, відправник, повідомлення, одержувач, зворотний зв'язок;
- б) відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотний зв'язок;
- в) генератор ідеї, повідомлення, канал, відправник, зворотний зв'язок;
- г) відправник, повідомлення, одержувач, зворотний зв'язок.

Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. До основних якостей лідера слід віднести:

- а) чесність;
- б) комунікабельність;
- в) активність;
- г) усі відповіді правильні.

2. Авторитет керівника, що впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, контролювати їхню діяльність, - це:

- а) формальний авторитет;
- б) особистий авторитет;
- в) авторитет панібратства;
- г) авторитет командування.

3. Стійкий образ дій, прийомів керівника у процесі управління – це:

- а) влада;
- б) вплив;
- в) стиль керівництва;
- г) модель лідерства.

4. Стиль керівництва, за якого керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дій своїх підлеглих, - це:

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) диктаторський.

5. Фактори, що сприяють ефективному керівництву:

- а) гармонізація відносин;

- б) акцент на досягнення цілей;
- в) сприйняття роботи;
- г) усі відповіді правильні.

6. Залежно від цільової орієнтації виділяють керівників зосереджених на:

- а) роботі або людях;
- б) роботі або винагороді;
- в) людях або винагороді;
- г) винагороді або кар'єрному рості.

7. Фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання прийняття рішення, невтручання і потурання підлеглим притаманні:

- а) авторитарному управлінню;
- б) анархічному управлінню;
- в) демократичному управлінню;
- г) ліберальному управлінню.

8. Стиль керівництва, коли керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини так і на виконання завдання:

- а) «золота середина»;
- б) «команда»;
- в) «тепла компанія»;
- г) «невтручання».

9. До основних теорій лідерства слід віднести:

- а) теорію рис характеру індивідуума;
- б) теорію поведінки;
- в) теорію випадків;
- г) усі відповіді правильні.

10. Авторами управлінської решітки, яка розглядає різні варіанти співвідношення поведінки керівників залежно від того, про що вони дбають в першу чергу – про виконання виробничих завдань чи про збереження нормальних стосунків у керованій ними групі, є:

- а) Р. Блейк та Дж. Моутон;
- б) В. Врум та Ф. Йеттон;
- в) П. Герсі та К. Бланшар;
- г) Т. Мітчел та Р. Хаус.

11. Харизматична влада – це теж саме, що й:

- а) експертна влада;
- б) традиційна влада;
- в) еталонна влада;
- г) інформаційна влада.

12. Керівник - це:

- а) особа, яка керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей;
- б) людина, яка наділена певними повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними напрямками діяльності організації;
- в) людина, яка здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації
- г) усі відповіді правильні.

13. Одна з агресивних форм впливу:

- а) підкуп;
- б) переконання;
- в) погроза;
- г) маніпулювання.

14. До недоліків влади, що базується на винагороді є:

- а) відсутність довіри до керівника;
- б) самовпевненість керівника;
- в) пригнічення ініціативності в керівника;

г) обмеженість ресурсів.

15. Повний авторитет керівника:

а) визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких рис, як людяність, толерантність, етичність тощо;

б) впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх виконання тощо;

в) виявляється при поєднанні формального і особистого авторитетів особи, яка займає керівну посаду;

г) усі відповіді правильні.

16. Модель лідерства, за якої передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи, називається:

а) «один із нас»;

б) «кращий із нас»;

в) «втілення чеснот»;

г) «виправдання наших очікувань».

17. Вид авторитету, що впливає з прав керівника як посадової особи розпоряджатись підлеглими:

а) повний авторитет;

б) особистий авторитет;

в) формальний авторитет;

г) немає правильної відповіді.

18. Людина здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, - це:

а) координатор;

б) лідер;

в) організатор;

г) немає правильної відповіді.

19. Інструментальний стиль орієнтований на:

а) працьовитість;

б) вихованні дружніх відносин;

в) підготовці важливих рішень;

г) на роботу та завдання.

20. Влада, що може викликати у підлеглих негативну реакцію, - це влада:

а) примусу;

б) винагороди;

в) еталонна;

г) законна.

Тема 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

1. Зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп – це:

а) конфлікт;

в) консенсус;

б) компроміс;

г) суперечність.

2. До позитивних функцій конфлікту відносяться:

- а) розрядка напруженості між конфлікуючими сторонами;
- б) великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті;
- в) плинність персоналу, зниження рівня дисципліни праці;
- г) погіршення соціально-психологічного клімату колективу.

3. До негативних функцій конфлікту відносяться:

- а) складне і довготривале відновлення ділових стосунків;
- б) згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами;
- в) джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку;
- г) виявлення управлінських проблем в організаціях.

4. Вказати, які з названих видів конфліктів відносяться до внутрішньоорганізаційних:

- а) міжособистісні;
- б) зовнішні;
- в) міжгалузеві;
- г) міжгрупові.

5. Вказати, які з названих видів конфліктів відносяться до внутрішньоособистісних:

- а) «наближення-наближення»;
- б) групові;
- в) міжгрупові;
- г) міжгалузеві.

6. Форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів, за допомогою яких можна відшукати їх у себе або в інших людей:

- а) ейфорія;
- б) складне і довготривале відновлення ділових стосунків;
- в) вороже ставлення до переможених;
- г) суперечка.

7. Роздратованість, пригнічений настрій, зниження працездатності, поганий сон, головний біль – це:

- а) неврастенія;
- б) ейфорія;
- в) регресія;
- г) проекція.

8. Показні веселощі, вираження радості неадекватно ситуації, «сміх крізь сльози» – це:

- а) неврастенія;
- б) ейфорія;
- в) регресія;
- г) проекція.

9. Примітивні форми поведінки, ухиляння від відповідальності – це:

- а) неврастенія;
- б) ейфорія;
- в) регресія;
- г) проекція.

10. Приписування негативних якостей іншому, необґрунтована критика інших – це:

- а) неврастенія;
- б) ейфорія;
- в) регресія;
- г) проекція.

11. Неадекватне самовиправдання своїх вчинків і дій – це:

- а) неврастенія;
- б) ейфорія;
- в) регресія;
- г) проекція.

12. Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації – це:

- а) компроміс;
- б) ухиляння;
- в) переорієнтація;
- г) сублимація.

13. Ухиляння від розв'язання проблеми – це:

- а) компроміс;
- б) ухиляння;
- в) переорієнтація;
- г) сублімація.

14. Зміна домагань по відношенню до об'єкта, що спричинює внутрішню проблему – це:

- а) компроміс;
- б) ухиляння;
- в) переорієнтація;
- г) сублімація.

15. Переведення психічної енергії і інші сфери діяльності (заняття мистецтвом, спортом, музикою тощо) – це:

- а) компроміс;
- б) ухиляння;
- в) переорієнтація;
- г) сублімація.

16. Відхід від дійсності, віддавання мріям, фантазіям – це:

- а) компроміс;
- б) ідеалізація;
- в) витіснення;
- г) корекція.

17. Придушення почуттів, прагнень, бажань – це:

- а) компроміс;
- б) ідеалізація;
- в) витіснення;
- г) корекція.

18. Зміна «Я-концепції» в напрямі досягнення адекватного уявлення про себе – це:

- а) компроміс;
- б) ідеалізація;
- в) витіснення;
- г) корекція.

19. До джерел конфліктів, спричинених недосконалістю організації виробництва та управління відносять:

- а) нечітко визначені права і обов'язки;
- б) ціннісні чинники;
- в) чинники відносин;
- г) поведінкові чинники.

20. Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу:

- а) недоліки в організації управління;
- б) нечітко визначені права і обов'язки;
- в) ціннісні чинники;
- г) неритмічність і нестабільність режиму праці.

Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. За сферою застосування розрізняють:

- а) економічну, соціальну та організаційну ефективність;
- б) загальну, локальну і часткову ефективність;
- в) абсолютну та порівняльну ефективність;
- г) господарську та госпрозрахункову ефективність.

2. Відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів, розподілу прибутків, висунення на керівні посади – це:

- а) юридична;

- б) фінансово-економічна;
- в) корпоративна;
- г) соціальна.

3. До факторів, що впливають на формування культури управління, слід віднести:

- а) розвиток теорії управління національною економікою;
- б) підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- в) підвищення рівня загальної культури населення країни;
- г) усі відповіді правильні.

4. Соціальна відповідальність ґрунтується на:

- а) виконанні конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм;
- б) добровільній реакції на соціальні проблеми суспільства;
- в) технології менеджменту;
- г) покладених на посадову особу обов'язках виконувати поставлені завдання.

5. До заходів, які забезпечують етичну поведінку, належать:

- а) введення комітетів з етики;
- б) примус через страх зазнати покарання;
- в) підвищення розміру зарплати;
- г) проведення нарад/конференцій з проблем етичної поведінки.

6. Етична поведінки – це:

- а) норми, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимоги, які людина ставить перед собою або які вимагає суспільство у певному середовищі та соціальній групі;
- б) перелік правил та процедур, які особа повинна виконувати у певних ситуаціях;
- в) цілеспрямовані дії особи для досягнення поставлених цілей;
- г) способи та прийоми дії

7. Реальну економічну культуру працівників апарату управління характеризує:

- а) фактично досягнутий рівень загального розвитку працівників апарату управління;
- б) фактичний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки;
- в) певний, фактично досягнутий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки;
- г) фактичний рівень розвитку спеціалістів підприємства.

8. До основних форм передачі культури менеджменту новим керівникам та спеціалістам апарату управління організацією слід віднести:

- а) історії, ритуали, мова спілкування та стиль керівництва;
- б) стиль керівництва та ритуали;
- в) ритуали, історії, легенди, традиції, символи, мова спілкування, стиль керівництва тощо;
- г) стиль керівництва та традиції.

9. Метою реалізації виховної функції культури менеджменту є:

- а) формування сучасних, кваліфікованих і духовно багатих управлінських працівників;

- б) формування висококваліфікованих управлінських працівників;
- в) формування духовно і матеріально багатих управлінських працівників;
- г) формування конкурентоздатних управлінських працівників.

10. Інформаційна функція культури переважно виявляється у процесі:

- а) ділових переговорів;
- б) комунікації управлінського персоналу;
- в) укладання комерційних угод;
- г) прийняття управлінських рішень.

11. Юридична відповідальність – це дотримання:

- а) конкретних законів і норм державного регулювання, що визначають поведінку суб'єкта господарювання;
- б) внутрішніх правил організації з метою забезпечення порядку;
- в) та наслідування правил і норм поведінки, які склалися історично в суспільстві;
- г) усі відповіді правильні.

12. Конкурентоздатність як критерій короткострокової ефективності характеризує:

- а) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;
- б) рівень задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;
- в) становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача;
- г) рівень задоволення організацією потреб своїх споживачів.

13. Критерії розвитку та конкурентоспроможності відображають:

- а) короткострокову ефективність;
- б) середньострокову ефективність;
- в) довгострокову ефективність;
- г) стратегічну ефективність.

14. Довгостроковим мірилом організаційної ефективності є:

- а) конкурентоспроможність організації;
- б) виживання організації;
- в) частка на ринку організації;
- г) рівень задоволення потреб споживачів.

15. До якісних показників ефективності роботи організації слід віднести:

- а) підвищення рівня якості продукції та послуг;
- б) стабільність персоналу організації;
- в) поліпшення умов праці персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

16. Показник, що характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління, – це:

- а) коефіцієнт раціональності структури управління;
- б) рівень раціональності структури прийняття рішень;
- в) ступінь централізації управлінських функцій;

г) показник співвідношення лінійного і функціонального персоналу.

17. Надання правдивої і чесної інформації ЗМІ, в рекламі, під час переговорів з партнерами, - це:

- а) юридична відповідальність;
- б) інформаційна відповідальність;
- в) соціальна відповідальність;
- г) корпоративна відповідальність.

18. Норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення - це:

- а) етика;
- б) культура;
- в) мораль;
- г) модель поведінки.

19. Здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів - це:

- а) якість;
- б) гнучкість;
- в) задоволеність;
- г) конкурентоздатність.

20. Часткова ефективність характеризує:

- а) ефективність виробництва на підприємстві;
- б) окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- в) ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів;
- г) немає правильної відповіді.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність та роль менеджменту на різних рівнях управління сучасною організацією.
2. Організація як єдність керуючої та керованої підсистем.
3. Менеджмент як наука та мистецтво управління.
4. Роль менеджера в управлінні та організація його роботи.
5. Взаємозв'язок внутрішніх елементів системи і факторів зовнішнього середовища.

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Внесок М. Туган-Барановського у розвиток науки про менеджмент.
2. Основні положення концепції А. Файоля у менеджменті.
3. Розвиток біхевіористських концепцій.
4. Роль розвитку комп'ютерних та інформаційних технологій у підвищенні ефективності управлінської діяльності.
5. Зародження світової управлінської думки.

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Системні концепції менеджменту.
2. Ситуаційні теорії управління.
3. Система поведінкового менеджменту.
4. Загальні закони управління та їх характеристика.
5. Суб'єктивні закони управління та їх характеристика.

Тема 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією.
2. Економічні методи в системі менеджменту організації.
3. Адміністративні методи в системі менеджменту організації.
4. Соціально-психологічні методи в системі менеджменту організації.
5. Методи мотиваційного механізму управління.

Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

1. Управлінські рішення: сутність, види та місце у системі менеджменту.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.
4. Прогнозування як основа обґрунтування управлінських рішень.
5. Методи та моделі оптимізації управлінських рішень.

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Стратегічність та ефективність сценарного планування.
2. Аналіз та вибір стратегічних позицій.
3. Від стратегічного планування до стратегічного управління.
4. Подолання опору змінам в організації.
5. Стратегічна інформація.

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Підходи до оцінювання ефективності організаційних структур управління.
2. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.
3. Удосконалення роботи з формування організаційних структур.
4. Структурна побудова управління організаціями.
5. Організаційний механізм і структура управління.

Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Еволюція наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності.
2. Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання.
3. Значення і використання процесуальних теорій мотивації в менеджменті персоналу.
4. Матеріальне стимулювання персоналу в іноземних державах.
5. Сучасні форми та методи нематеріального стимулювання персоналу.

Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Роль контролювання в системі менеджменту організації.
2. Особливості застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролю.
3. Методи вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації..
4. Напрямки підвищення ефективності системи контролю організації.
5. Інструменти управлінського контролю.

Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Роль функції регулювання в технології менеджменту.
2. Зворотний зв'язок як основа регулювання у менеджменті.
3. Значення регулювання у реалізації конкретних функцій менеджменту.
4. Координація та регулювання в менеджменті.
5. Стабілізуюче регулювання та методи його здійснення.

Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Проблеми впливу зовнішнього середовища на формування комунікаційних процесів в організації.
2. Проблеми спілкування між представниками керуючої та керованої системи організації.
3. Особливості невербальних аспектів спілкування.
4. Причини виникнення конфліктів та технологія управління ними.
5. Характерні аспекти спілкування з іноземними діловими партнерами.

Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Роль лідерства в системі управління організацією.
2. Основні проблеми пошуку оптимального стилю керівництва в організації.
3. Типологія лідерів.
4. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
5. Формальні та неформальні групи в організації.

Тема 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

1. Алгоритм діяльності керівника у процесі управління конфліктами.
2. Соціально-трудова конфлікти: форми протікання та методи подолання.
3. Зміст і особливості внутрішньоособистісних конфліктів.
4. Зміст і особливості міжособистісних конфліктів.
5. Зміст і особливості міжгрупових конфліктів та конфліктів між особистістю і групою.

Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Результативність та ефективність системи менеджменту організації.
2. Управлінська етика та її складові.
3. Методи підвищення ефективності діяльності організації.
4. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.
5. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

ПИТАННЯ НА ЕКЗАМЕН

1. Сутність, зміст менеджменту та управління
2. Організації як об'єкти управління
3. Менеджмент як вид професійної діяльності
4. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу
5. Ролі та функції менеджерів в організації
6. Методи досліджень у менеджменті
7. Передумови виникнення науки управління
8. Класичні теорії менеджменту
9. Неокласичні теорії менеджменту
10. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні
11. Характеристика інтегрованих підходів до управління
12. Закони і закономірності менеджменту
13. Сутність, природа та роль принципів в досягненні мети організації
14. Сутність та класифікація методів менеджменту
15. Економічні методи менеджменту
16. Адміністративні методи менеджменту
17. Соціально-психологічні методи менеджменту
18. Зміст, основні характеристики системи та процесу управління
19. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень
20. Моделі прийняття управлінських рішень
21. Технологія прийняття управлінського рішення
22. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень
23. Сутність і зміст планування як функції менеджменту
24. Види планування
25. Основні елементи системи планування
26. Етапи процесу планування
27. Види загальнокорпоративних стратегій
28. Сутність функції організування та її місце в системі управління
29. Поняття та складові організаційної діяльності
30. Характеристика структур управління
31. Сутність мотивування та його роль у менеджменті
32. Характеристика змістовних теорій мотивації
33. Процесні теорії мотивації
34. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми
35. Поняття контролювання та його місце в системі управління
36. Етапи процесу контролювання
37. Види управлінського контролювання
38. Інструменти управлінського контролювання
39. Поняття регулювання та його місце в системі управління
40. Види регулювання
41. Етапи процесу регулювання
42. Інформація, її види та роль в менеджменті
43. Міжособистісні та організаційні комунікації
44. Комунікаційний процес: елементи та етапи
45. Моделі комунікаційного процесу

46. Управління комунікаційними процесами
47. Поняття та загальна характеристика керівництва
48. Форми влади і впливу
49. Теорії лідерства. Типологія лідерів
50. Стили керівництва
51. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва
52. Сутність і види конфліктів в організації
53. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні
54. Усвідомлення та діагностика конфлікту
55. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні
56. Видова класифікація ефективності організації
57. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації
58. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті
59. Показники оцінки ефективності системи управління
60. Культура менеджменту

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

-А-

Адаптивна організаційна структура управління – це структура управління організаціями, які здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі.

Адміністративна (класична) школа (1920-1950 рр., Німеччина, Франція, Англія) – це система поглядів на менеджмент на основі принципів управління, за допомогою яких можна досягти успіху організації, системного підходу та функцій управління (засновник – французький підприємець і інженер А. Файоль (сформулював основні принципи і функції, послідовники Г. Емерсон, М. Вебер, Л. Урвік, Дж. Муні, К. Адамецький, А. Рейлі, Ч. Бернард).

Адміністративний вплив – це процес, спрямований на цілеспрямовану зміну суб'єктом управління стану об'єкта управління.

Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

Активний розпорядчий вплив – це вплив керівника на виконавця через накази, вказівки, постанови, розпорядження, резолюції, рішення.

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Аудит – незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії та процеси, що відбуваються в організації, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

-Б-

Бізнес-план – це комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї, на отримання прибутку.

Бюджетний контроль – аналітичний інструмент, який передбачає порівняння реальних результатів із плановими, відображеними у бюджеті; аналіз розбіжностей; інформування керівництва про результати аналізу; розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів; оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

Бюрократична організаційна структура управління – це структура управління, яка характеризується чітким поділом праці і, як результат, появою висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічністю рівнів управління, за якої нижчий рівень контролюється вищим; наявністю взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальною безособовістю, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки тощо.

Вертикальний поділ праці – формування рівнів управління, що забезпечує координацію управлінської діяльності.

Вибірковий контроль – це різновид контролю, який полягає у здійсненні перевірки лише відносно окремих об'єктів з усієї однорідної сукупності (наприклад, перевірка роботи лише інструментального цеху).

Винагорода – це будь-які блага, що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби.

Винагородження – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Виробнича структура – групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Відповідальність – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

Відправник – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

Вказівка – розпорядчий документ, що видається переважно з питань інформаційно-методичного характеру, а також з питань, пов'язаних з організацією виконання наказів, інструкцій чи інших актів будь-якого органу або вищих органів внутрішніх справ.

Влада – це здатність впливати на поведінку інших людей.

Влада, яка базується на винагороді – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби.

Влада, яка базується на примусі – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що це завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця.

Владні повноваження – це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів.

Внутрішнє середовище організації – сукупність змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішня мотивація – внутрішні спонукання, що формуються на основі виникаючих потреб та сприяють їх задоволенню.

Воля – це здатність людини свідомо контролювати свою діяльність та поведінку і активно керувати ними, переборюючи перешкоди, підпорядковуючи їх свідомо поставленій меті.

Вплив – це така поведінка однієї особи чи групи осіб, яка вносить зміни в поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і

сприяє вільному обміну інформацією.

-Г-

Гарантійні виплати – виплати, які проводяться за час, коли працівники не працюють, а за ними зберігається місце роботи та середня заробітна плата.

Горизонтальний поділ праці – утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на певних видах діяльності.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

-Д-

Декодування – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

Делегування повноважень – це процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Департаментизація – розподіл організації на підрозділи.

Децентралізація – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління організацією.

Децентралізований контроль – це різновид контролю, який ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорості інформації про цілі, засоби, терміни здійснення контролю; забезпеченні двостороннього впливу тощо.

Дивізіональна організаційна структура управління – це структура управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними організаціями.

Динаміка конфлікту – це процес його розвитку за етапами і фазами.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем.

Диспетчеризація – це система централізованого оперативного контролю і регулювання поточного ходу роботи з виконання виробничих завдань згідно із заздалегідь розробленим календарними графіками.

Дисципліна – це обов'язкове для кожного працівника виконання законів, правил, регламентів.

Дисциплінарне регулювання – це спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту.

Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією.

Діагональні комунікації – комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Додаткова оплата праці – це заохочувальні виплати, премії, бонуси, до яких належать: комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках.

Доплати – це законодавчо гарантовані або нормативно обумовлені додаткові виплати працівникам, які пов'язані з особливостями та умовами праці.

-Е-

Економічна ефективність менеджменту – економічна результативність, яка відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління.

Економічна ефективність менеджменту – економічна результативність, яка відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління.

Економічні важелі – це чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Економічні методи менеджменту – система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.

Експертна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця.

Емпірична школа управління (з 1940 р.) – це система поглядів на менеджмент, що стала теоретичною основою концепції «управління за цілями». (засновник – професор менеджменту Нью-Йоркського університету П. Друкер, представники – Р. Девіс, А. Слоун, А. Чандлер, У. Ньюмен, Д. Міллер).

Еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає.

Еталонна культура управління - це найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Етична поведінка – це сукупність вчинків та дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

Ефективність абсолютна – це загальна сума ефекту, одержаного в результаті здійснення управлінського впливу на протікання соціально-економічних процесів.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається сукупністю індикаторів, які характеризують усі сфери діяльності організації та їхню динаміку під впливом управлінських дій.

Ефективність порівняльна – характеризує переваги одного варіанту організації менеджменту порівняно з іншим, а також ступінь наближення вибраного варіанту до оптимального.

-3-

Завдання – запропонована робота (група робіт чи частина роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін.

Завдання – це короткострокові цілі (на термін від одного року до п'яти років), за якими оцінюється результативність компанії в досягненні її довгострокових цілей.

Загальноорганізаційне регламентування – це процес регулювання, який базується на використанні законів, статуту і положень загальноорганізаційного характеру, які встановлюють організаційну структуру і порядок функціонування системи загалом.

Заключний контроль – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на виході із системи організації та визначенні кількісних та якісних аспектів результатів виробничо-господарської діяльності.

Закони управління – це встановлені теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення.

Закономірності управління – це об'єктивно існуючі, систематично повторювані, істотні взаємозв'язки між різними елементами і явищами в процесі управління. Розглядають як первісне формування закону на початку його теоретичного осмислення та дослідження.

Заходи – це сукупність дій, робіт або їх частина, які мають бути виконані певним способом у визначений термін або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь.

Зворотній зв'язок – процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

Змістовні теорії мотивації – ґрунтуються на ідентифікації потреб людей, що спонукають їх до дій.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо організації умов та чинників.

Зовнішня мотивація – цілеспрямоване створення системи зовнішніх впливів, що спонукають працівників до праці з високою віддачею і в кінцевому підсумку формують самомотивацію цих працівників.

-1-

Інтеграція – рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням.

Інтерес – це усвідомлена потреба, задоволення якої вимагає певних дій від

людини чи групи.

Інформаційна відповідальність – надання правдивої і чесної інформації засобом масової інформації, в рекламні, під час переговорів з партнерами.

Ірраціональна модель прийняття рішень передбачає, що рішення приймається без дослідження альтернатив.

-К-

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Керівник – це особа, яка обов'язково займає керівну посаду і виконує організаційні та управлінські функції.

Кількісні методи менеджменту – регламентування діяльності керованої системи на основі визначення кількісних показників її роботи (встановлення вимірюваних у абсолютних величинах стандартів) у вигляді кошторисів, бюджетів та цін на продукцію (послуги).

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Класична модель прийняття рішення передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Кодування – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

Комбінована організаційна структура управління – це структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління.

Комерційний розрахунок – це метод ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності та її структурних підрозділів через використання системи ринкових економічних відносин.

Компроміс – стратегія поведінки суб'єктів у конфлікті, яка орієнтована на певні взаємні поступки.

Комунікація – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Конфлікт – це зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Конфліктна ситуація – це суперечливі позиції сторін щодо того чи іншого питання, рішення, події; прагнення до протилежних цілей; використання різних засобів для їх досягнення; неспівпадіння інтересів, бажань тощо.

Концепція «7-S» (80-ті роки 21 ст.) базується на принципі системності та обґрунтовує залежність ефективності діяльності організації від семи елементів: стратегія, структура, система управління, персонал, стиль, кваліфікація працівників,

загальні цінності (розробники – Т. Пітерс, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Э. Атос).

Координація – це процес, що передбачає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, розподіл діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети.

Корпоративна відповідальність – відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони.

Культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

-Л-

Ланка управління – це орган управління або окремих працівників наділених функціями в управлінні, правами для їх реалізації та визначеною мірою відповідальності за виконання цих функцій та прав.

Лідер – це особа, яка завдяки своїм вмінням, знанням користується авторитетом у певній групі людей; ця група визнає першість лідера та погоджується під його керівництвом виконувати певні завдання.

Лідерство – це вміння заохочувати, надихати членів певної групи для добровільного виконання певних завдань та досягнення поставлених цілей.

Лінійна організаційна структура управління – це сукупність взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього.

Лінійні повноваження – це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до його підлеглого і далі вниз по ієрархічній драбині.

Лінійно-штабна організаційна структура управління – це організаційна структура, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників.

-М-

Матрична організаційна структура управління – це організаційна структура, яка передбачає створення поряд з лінійним керівництвом та функціональним апаратом управління ще й тимчасових проектних груп.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – це вміння досягати певних цілей використовуючи працю,

інтелект, мотиви поведінки інших людей; функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях; галузь людських знань, які допомагають здійснити управління; певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління.

Мережева структура організації – це відмова від вертикальної ієрархії традиційної бюрократичної організації, створення замість функціональних структур незалежних робочих груп, перехід до горизонтальних (плоских) організаційних структур організації та заміщення адміністративних взаємин контрактними.

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певному періоді (ідеальне уявлення про майбутнє становище, позицію, статус).

Метод – спосіб досягнення визначеної мети, розв'язання конкретної задачі; сукупність прийомів чи дій практичного або теоретичного пізнання дійсності.

Метод «дерева рішень» – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Методи владного впливу – виконання комплексу розпорядчих дій, спрямованих на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності шляхом складення штатного розкладу, посадових інструкцій, укладання трудових договорів, видачу наказів та розпоряджень, оголошення доган.

Методи математичного програмування – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

Методи матеріального впливу – реалізація владних повноважень за рахунок використання економічних інтересів працівників та потреб, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня відновлення сил працівників, визнанням та соціальною приналежністю, соціальним статусом та владою.

Методи менеджменту – це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети.

Методи морального впливу – сукупність керівних впливів, які мають на меті покращання організаційного клімату фірми та підвищення показників результативності й ефективності її діяльності, на основі застосування моральних стимулів, дотримання етичних норм, гармонізації виробничих взаємин та гуманізації праці.

Методи непрямого впливу – створення умов для впливу на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою соціальних норм, психологічного впливу, реалізації певної економічної політики.

Методи прямого впливу – безпосередній вплив на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо.

Методи теорії ігор – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

Методи теорії статистичних рішень – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

Механістичні структури управління – це організаційні структури, які характеризуються наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади,

формалізацією правил та процедур, централізованим прийняттям рішень.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту працю, нижче якої не може проводитися оплата за виконану роботу.

Місія – це основне призначення організації, особлива роль, чітко виражена причина її існування, що формує основні напрями та орієнтири її діяльності

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб.

Мотиваційний профіль особистості – це склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини.

Мотивація – це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

-Н-

Надбавки – це законодавчо гарантовані або нормативно обумовлені додаткові виплати працівникам, які пов'язані, як правило, з особистими якостями працівників.

Наказ – це розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими.

Нарада – форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінської діяльності.

Невербальна комунікація – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

-О-

Об'єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії.

Об'єкт менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Об'єкт управління – це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів; людина в процесі її виробничої діяльності.

Обов'язки – це перелік робіт, які повинен виконати індивід займаючи певну посаду в організації.

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається.

Оперативне планування діяльності підприємства – це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт. Основним його завданням є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи підприємства та його структурних підрозділів.

Оперативне регулювання – це повсякденний вплив менеджера на перебіг

господарських процесів, на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Оперативні плани – це сукупність взаємопов'язаних заходів з визначеними термінами реалізації, виконавцями, відповідальними, необхідними ресурсами та очікуваними результатами.

Організаційна ефективність менеджменту – організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Організаційне нормування – метод організаційно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності.

Організаційне регламентування – це заходи щодо розробки та підтримання правила, на основі яких діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники.

Організаційно-методичне інструктування – це метод організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає в ознайомленні працівників з умовами праці, виконання певної роботи чи обставинами дорученої справи, у з'ясуванні питань, можливих утруднень, пересторозі від можливих помилок.

Організаційно-структурні методи – це методи з профілактики і усунення організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, недостатню систему мотивації.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Організування як функція менеджменту – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Органічні структури управління – це організаційні структури, які характеризуються слабким використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників у прийнятті рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу підприємству швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Орієнтири – це плани, що визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

Основна оплата праці (базова заробітна плата) – це гарантована компенсація робітникові за його працю в організації або за виконання обов'язків на певній посаді, на певному робочому місці.

Особистісні методи – це певні особистісні навички людини, які полягають у вмінні правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, запобігаючи розвитку конфлікту, або регулюючи, зменшуючи напругу вже існуючого конфлікту.

Паралельні (блокуючі) повноваження – це повноваження, які є продовженням функціональних повноважень і включають право відхиляти деякі рішення лінійного керівництва.

Пасивний розпорядчий вплив – це вплив керівника на виконавця через інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо.

Перешкоди (шуми) – усе, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

Персонал – люди, які працюють в організації, вони є однією з найбільш важливих змінних внутрішнього середовища організації.

Підзвітність – це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності.

План – це модель майбутнього, що передбачає виділення ресурсів та систему заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та завдань.

Планування – це процес підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Поведінкова модель прийняття рішення враховує вплив сукупності численних обмежуючих та суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Повноваження – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження – це обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження обов'язкового узгодження – це повноваження, які передбачають необхідність узгодження рішення з апаратом управління. .

Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний кодекс законів організації, який визначає, у якому напрямку слід діяти.

Поняття «обмеженої раціональності» означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще прийнятого).

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередній контроль – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на вході в систему організації та реалізації через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо).

Посадове регламентування – це процес регулювання, який здійснюється шляхом розробки штатного розпису та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги їх заміщення, виконання посадових обов'язків.

Поточний контроль – це різновид контролю, який ведеться у самій системі-

організації у процесі виробничо-господарської діяльності. Він характеризується тим, що набуває характеру управлінської необхідності; має ціль та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює на ресурси для внутрішнього споживання організації; спрямований на усі види діяльності організації тощо.

Потреба – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримування нормальних умов життя і функціонування людини.

Правила – це точне визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації, опис змісту дій, які вимагаються від виконавця.

Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт, тобто об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить причиною суперечності між сторонами.

Предмет менеджменту – система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керівної та керованої системи у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

Прийняття рішення (загальне визначення) – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Прийняття рішень (у вузькому розумінні) – вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Прийняття рішень (у розширеному розумінні) охоплює увесь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

Принципи управління – керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління.

Причини виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його.

Прогнозування конфлікту – це один із видів діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Прогнозування – система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану і результатів діяльності підприємства в майбутньому. На основі прогнозів визначається можливість досягнення встановлених цілей.

Програма – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Протиборство – взаємодія двох сторін конфлікту, яка характеризується завданням взаємного збитку.

Процедура – це офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення, виконання або оформлення чого-небудь.

Процес управління – це сукупність і послідовність цілеспрямованих дій

керівника і всього апарату управління щодо узгодження спільної діяльності працівників.

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

Процесуальні теорії мотивації – група теорій мотивації, в яких поведінка індивіда визначається не тільки потребами, а й вважається залежною від особливостей самосприйняття, власних сподівань і можливих наслідків реалізації вибраної моделі поведінки.

Психологічні методи управління – сукупність психологічних важелів впливу на працівників з метою гармонізації стосунків між ними працівників і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

-Р-

Разовий контроль – це різновид контролю, який проводиться під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, проведення інвентаризації після виявлення крадіжок).

Реальна культура управління – це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі.

Регламентування – це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік розв'язання.

Рекомендаційні повноваження – це повноваження, які спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій за вимогою або потребою лінійних керівників.

Ресурси – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для виготовлення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Рівні управління – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віцепрезиденти тощо; середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан тощо; найнижчий рівень управління – технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

Рішення з управління конфліктом – це вибір дій, які повинна зробити людина (посадова особа) з метою усунути причини, які спричинили конфлікт, або змінити поведінку учасників конфлікту.

Розв'язання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Розпорядження – це документ, який видається посадовими особами, державними органами, установами, підприємствами в межах їх компетенції й має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих установ, яким адресовано розпорядження.

Розпорядницьке регулювання – це процес безпосереднього впливу керівника на виконавця.

-С-

Самомотивація – внутрішні спонукання до діяльності у зв'язку із наявністю інтересу до самої роботи.

Система – це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого.

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Ситуація – конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію у визначений час.

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Соціальна ефективність менеджменту – соціальна результативність, яка відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Соціальне нормування – науково-обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм та нормативів, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їх груп у колективі.

Соціальне планування – конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розроблення стратегії й тактики досягнення його цілей.

Соціальне прогнозування - це дослідження перспектив соціальних процесів і явищ з метою підвищення наукової обґрунтованості та ефективності соціального програмування, планування і управління соціальною сферою.

Соціальне регулювання – це засоби соціального впливу керівника і колективу на окремих його членів та групи працівників для активізації їх соціальної ролі, трудової активності і продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.

Соціальний пакет – це набір пільг, які призначаються державою пільговим категоріям населення, або блага, які надаються працівникам підприємств різноманітних видів економічної діяльності, як у державному, так і в приватному

секторах.

Соціальний план – це система заходів, спрямована на удосконалення соціально-демографічної структури трудового колективу та задоволення його матеріальних і духовних потреб.

Соціальні методи менеджменту – система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність працівників.

Соціально-психологічні методи управління – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації.

Співробітництво – стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням сторін, які протистоять одна одній, сумісними зусиллями розв'язати проблему.

Стабілізуюче регулювання – це процес, спрямований на регламентацію загальноорганізаційного характеру та передбачає встановлення визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стандарти – це певні показники результативності, яких необхідно досягнути, виражені кількісно та обмежені у часі; специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Стиль міжособових комунікацій – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

Стимул – зовнішній стосовно до працівника вплив, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій.

Стимулювання – цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфлікуючих.

Стратегічне планування – це дії і рішення керівництва щодо розробки стратегій, які забезпечать досягнення цілей розвитку підприємства. Стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу і визначає основні напрями розвитку об'єкта господарювання.

Стратегічний план – це сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрями діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення

поставлених цілей. Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (Г. Ансофф). Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф).

Структура організації – кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі.

Структура управління – це упорядкована сукупність органів управління діяльністю організації, що виконують окремі функції управління, взаємозв'язки і підпорядкованість цих органів.

Структурне регламентування – це процес регулювання, який ґрунтується на побудові організаційних форм управління та метою якого є досягнення необхідної уніфікації форм управління однотипних адміністративних структур.

Ступінь (рівень) управління – це сукупність ланок управління, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління.

Суб'єкт управління – це окрема людина або група людей, які своїми діями впливають на об'єкт управління

Суперництво – стратегія конфліктної поведінки, яка характеризується прагненням одержати перемогу над опонентом.

Суцільний контроль – це різновид контролю, який полягає у здійсненні послідовної перевірки усієї сукупності підконтрольних об'єктів (ресурсів, робіт тощо).

-Т-

Тактичне планування – це короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка забезпечує уточнення стратегічних планів і розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації.

Тактичний план – це розгорнута програма виробничої, господарської і соціальної діяльності колективу підприємства, спрямована на виконання завдань стратегічного плану при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів.

Теорія організаційної культури (1985 р.) – це система поглядів на менеджмент, які стверджують, що організаційну культуру варто розглядати як інструмент, що дозволяє орієнтувати як усі структурні одиниці організації, так і окремих працівників на досягнення загальних цілей, стимулювати ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшити поведінку і комунікації (автори – С. Сате, Е. Шайн, Т. Парсонс, Р. Квін, Дж. Рорбах).

Теорія підкріплення – теорія мотивації, яка доводить, що поведінка людини залежить від оточуючого середовища.

Теорія постановки цілей – теорія мотивації, згідно якої вважається, що всі працівники в різній мірі сприймають ціль організації, як свою особисту, і бажають її досягти в результаті виконання своєї роботи.

Технологічні методи менеджменту – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів (технологічні та конструкторські

документи).

Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги.

Традиційна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх.

Традиційний підхід до мотивації – підхід, що заснований на оплаті праці та розглядає працівника як економічного суб'єкта, що готовий працювати більше за більшу плату.

Трудовий конфлікт – вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.

-У-

Управління – це цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший для досягнення певних цілей.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Управлінська процедура – це система послідовно реалізованих приписів (правил) про виконання в певному порядку організаційних, інформаційних та інших операцій, що призводять до вирішення завдань, які стоять перед системою управління.

Управлінське рішення – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінський цикл – повторювана сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.

-Ф-

Фінансово-економічна відповідальність – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань і виплата заробітної плати, здійснення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

Функціональна організаційна структура управління – це ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях; керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти.

Функціональне регламентування – це процес регулювання, який базується на положеннях, які визначають і встановлюють внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх цілі, завдання, функції, повноваження, відповідальність та ін.

Функціональні повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

-Ц-

Централізація – це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

Централізований контроль – це різновид контролю, який полягає у наявності спеціалізованих контрольних служб; використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; впливі «зверху донизу»; закритості інформації про контроль тощо.

Ціль – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані; чітко сформульований напрям руху, дій, які покликані забезпечити реалізацію поставленої мети.

-Ш-

Школа «Рух за гуманні відносини» (1930-1950 рр., США, Японія) – це система поглядів на менеджмент, що базувалася на використанні прийомів управління, які забезпечують сприятливий психологічний клімат у колективі, отримання задоволення від виконуваної роботи і підвищення продуктивності праці; використанні науки про поведінку людей для повного розкриття потенціалу працівника та використання його для цілей виробництва (засновник американський соціолог і психолог Е. Мейо, представники – Г. Мюнстенберг, Д. Мак-Грегор Ф. Герцберг, Р. Блейк, К. Арджиріс, М. Фоллет).

Школа науки управління (кількісний підхід) – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління (1885-1920 рр., США) – це система поглядів на менеджмент, що базується на принципах наукового менеджменту та методах наукової організації праці для підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці з використанням наукового аналізу для визначення найкращих способів виконання конкретних завдань, добору найкращих працівників для навчання, забезпечення їх ресурсами для виконання робіт, матеріального стимулювання працівників з метою підвищення ефективності праці (засновник школи Ф. Тейлор, представники – Ф. і Л. Гілберти, Г. Форд, Г. Гант, А. Холф).

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Штабні повноваження – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

-Ю-

Юридична відповідальність – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

-Я-

Якісні методи менеджменту – регламентування діяльності керованої системи за допомогою вказівок, інструкцій, моральних стимулів, методів добору колективу за психофізіологічними факторами тощо.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Якість управління – це сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматись при швидких змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Афанасьєв М. В., Шемаєва Л. Г., Верлока В. С. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 484 с.
2. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфліктологія : учеб. пособие для вузов. Харьков : Фортуна-Пресс, 1997. 356 с.
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
4. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшинз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с
5. Беззубко Л. В., Зюнькін А. Г., Калина А. В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 256 с.
6. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : ЦНЛ, 2005. 496 с.
7. Білорус Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 160 с.
8. Бутинець Т. А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2011. 772 с
9. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
11. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : [підручник]. Київ : Кондор, 2009. 188 с
12. Гуцаленко Л.В., Коцупатрий М.М., Марчук У.О. Внутрішньогосподарський контроль : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 496 с.
13. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів : навч. посіб. Харків-Київ : Р. И. Ф., 2006. 320 с.
14. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
16. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 176 с.
17. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
18. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 208 с.
19. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.
20. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела, 2008. 480с.
21. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 229 с.
22. Карлова О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 314 с.
23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
24. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений.

Київ: МАУП, 2000. 256 с.

25. Конфліктологія : навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

26. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2012. 211 с.

27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

28. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. 204 с.

29. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 512 с.

30. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 564 с.

31. Максимова В. Ф. Контроль в управлінні економічними процесами на підприємстві : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2008. 190 с.

32. Мартиненко Н. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496с.

33. Менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. / [Н. М. Буняк, Н. В. Коленда, Л. М. Черчик]; за заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. 278 с.

34. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.

35. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.

36. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. Москва : Дело, 1992. 702 с.

37. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / за ред. О. В. Сметанко. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 456 с.

38. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.

39. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія. – 2-ге вид. [перероб. та доп.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.

40. Начаєв В. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 198 с.

41. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.

42. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 567 с.

43. Основи менеджменту : навч. посіб. / Є. К. Бабець, А. Г. Максимчук, В. П. Стасюк, А.П. Чернов. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 496 с.

44. Основи менеджменту : навч. посіб для студентів вищих навчальних закладів / За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Фетісової. Ч.1. Київ : МАУП, 2007. 333 с.

45. Основи менеджменту : навч. посібник / за ред. О. О. Гуторова. Харків : ХНАУ, 2009. 327 с.

46. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

47. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., перероблене і доповнене. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
48. Пірен М. І. Конфліктологія. Київ : МАУП, 2005. 360 с.
49. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
50. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Видавничий центр «Київський університет», 1999. 308 с.
51. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
52. Психологія менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. 2-е изд. Харьков, 2002. 556 с.
53. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
54. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
55. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія]. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.
56. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Львів : «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. 456 с.
57. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
58. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
59. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Киев : МАУП, 2001. 168 с.
60. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 346 с.
61. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.
62. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. д.е.н., проф. В. М. Нижника, к.е.н, доц. М. В. Ніколайчука. Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2010. 389 с
63. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Алерта», 2007. 420с.
64. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : «Либідь», 2004. 445с.
65. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576с.
66. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
67. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 312 с.
68. Шегда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособ. Киев : О-во «Знання», КОО, 2013. 514 с.
69. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
70. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»	3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ	7
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	7
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	8
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	9
Тема 4. Методи менеджменту	10
Тема 5. Процес управління	11
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	12
Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту	13
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	14
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	15
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	16
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті	17
Тема 12. Керівництво та лідерство	18
Тема 13. Управління організаційними конфліктами	19
Тема 14. Ефективність менеджменту	20
НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	21
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	29
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ	62
ПИТАННЯ НА ЕКЗАМЕН	65
КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	67
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	86

Для заміток

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Буняк Надія Михайлівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 19.06.2019. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 4,52
Тираж 50 прим.

