

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Надія Буняк

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Луцьк
2016

УДК 65.012.32
ББК 65.290
Б-91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 19.10.2016 р.)

Рецензенти:

Тоцька О.Л. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

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

Буняк Н. М.

Б-91 Менеджмент : практикум / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2016. – 152с.

Анотація: практикум містить програму дисципліни, деталізовані плани проведення практичних занять, питання для обговорення, основні поняття та терміни, питання для самоконтролю та перевірки знань, теми рефератів, тестові та ситуаційні завдання, навчальні завдання для самостійної роботи, рекомендовану літературу.

Рекомендовано студентам 3 курсу напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

УДК 65.012.32

ББК 65.290

© Буняк Н.М., 2016

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2016

ВСТУП

Особливістю сучасного етапу розвитку суспільства є зміна визначальних чинників розвитку соціально-економічних систем та парадигм їхнього функціонування. Активізація глобалізаційних процесів, трансформація бізнес-середовища ведення бізнесу, загострення конкурентної боротьби між товаровиробниками обумовлюють необхідність формування дієвого механізму управління організаціями як найважливішого чинника забезпечення їхнього виживання у довгостроковій перспективі. Саме управлінська діяльність визначає успіхи будь-якого суб'єкта господарювання на ринку, його здатність пристосовуватись до умов мінливого зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування в майбутніх менеджерів (управителів) сучасного управлінського мислення, вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

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

У процесі вивчення дисципліни студенти повинні навчитися: працювати з науковою літературою; обґрунтовувати управлінські рішення; обґрунтувати власну точку зору; толерантно поводити себе під час дискусії; вирішувати як абстрактні так і конкретні, реальні проблемні ситуації господарського життя; використовувати набуті знання в реальному житті.

Основна мета практикуму з дисципліни «Менеджмент» – допомогти студентам конкретизувати та поглибити набуті знання й уміння у сфері управління організацією, навчити їх приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо різноманітних ситуацій; виявляти сфери та перспективи застосування теоретичних знань і практичних навичок.

Для кращого засвоєння студентами програмного матеріалу у практикумі по кожній темі подано питання для обговорення, основні поняття та терміни, питання для самоконтролю та перевірки знань, теми рефератів, тестові та ситуаційні завдання, навчальні завдання для самостійної роботи.

Виконуючи завдання, студенти мають можливість спробувати працювати індивідуально або в групі, використати отримані на лекції теоретичні знання для прийняття рішень, проявити риси лідера чи ефективного учасника команди, що є важливим для формування майбутнього менеджера (управителя).

Завдання приведені у практикумі спрямовані на отримання студентами певного комплексу вмінь щодо ефективного застосування управлінських навичок у практичній діяльності.

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. Функції та методи менеджменту

Поняття функцій менеджменту, функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

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: цілевизначення, 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 фактора 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 переваги.

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. 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.

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення щодо сутності менеджменту, об'єктів та суб'єктів управління, проаналізувати ролі менеджерів в організаціях.

Питання для обговорення

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Менеджмент як система наукових знань.
3. Менеджмент як мистецтво управління.
4. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту.
5. Методи дослідження у менеджменті.
6. Ролі менеджерів в організації.
7. Організації як об'єкти управління.
8. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Основні терміни та поняття

Менеджмент. Управління. Суб'єкт управління. Об'єкт управління. Менеджер. Підприємець. Рівні управління. Організація. Типи організацій. Загальні характеристики організацій. Етапи життєвого циклу організації. Ціль. Завдання. Технологія. Персонал. Структура організації.

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 категорії «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 які сфери діяльності 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 необхідні менеджерам?
13. Охарактеризуйте основні методи дослідження у менеджменті.

Теми рефератів

1. Соціально-економічна природа управлінської праці.
2. Особливості менеджменту в розвинутих країнах світу.
3. Менеджмент як система управління в ринкових умовах.
4. Підприємництво як об'єкт управління.
5. Особливості управлінської праці.

Тестові завдання

1. Складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти системи з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший для досягнення певних цілей, – це:

- а) менеджмент;
- б) управління;
- в) планування;
- г) контроль.

2. Менеджмент – це:

- а) влада та мистецтво керування;
- б) органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи;
- в) спосіб, манера спілкування з людьми;
- г) усі відповіді правильні.

3. Рівень менеджменту, що відповідає за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації, називається:

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

4. До внутрішніх змінних організації належать:

- а) ціль, технологія;
- б) структура організації, завдання;
- в) люди (персонал);
- г) усі відповіді правильні.

5. Усі організації використовують:

- а) людські, інформаційні ресурси та капітал;
- б) фінансові ресурси, персонал та інформаційні ресурси;
- в) фізичні, людські та фінансові ресурси;
- г) фізичні, економічні та капітальні ресурси.

6. Ролі, які виконують менеджери в організації:

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

7. Конкуренти, споживачі, постачальники – це фактори:

- а) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- б) внутрішнього середовища;

- в) зовнішнього середовища прямого впливу;
- г) усі відповіді правильні.

8. Менеджмент починається з:

- а) правильної постановки цілей;
- б) раціонального розподілу ресурсів;
- в) стимулювання персоналу;
- г) розподілу робіт серед виконавців.

9. 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.

10. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій.

11. Вкажіть, які з вищеназваних факторів зовнішнього середовища не відносять до факторів непрямої дії:

- а) політичні;
- б) НТП;
- в) демографічні;
- г) преференції споживачів.

12. Розподіл праці на одному рівні з метою більш кращого виконання завдання – це визначення:

- а) горизонтального поділу праці;
- б) вертикального поділу праці;
- в) вертикального та горизонтального поділу праці;
- г) ієрархічного поділу праці.

13. Остаточною 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.

14. Управління – це процес:

- а) необхідний для формулювання цілей організації та їх досягнення;
- б) планування, організування, мотивування та контролю, потрібний для визначення та досягнення цілей організації;
- в) планування, організування, регулювання та моніторингу, потрібний для встановлення та досягнення цілей організації;
- г) реалізації функцій, що має виконувати кожен працівник.

15. Організація – це:

- а) група людей, що сумісно реалізують певну програму, об'єднавшись на основі симпатії один до одного;
- б) група людей, що об'єднуються на основі симпатії один до одного для реалізації власних цілей;
- в) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей;
- г) група людей, які виконують певні завдання та займаються управлінням.

16. За способом і метою утворення організації поділяються на:

- а) формальні та неформальні;
- б) малі, середні, великі;
- в) приватні, колективні, державні;
- г) промислові, сільськогосподарські, будівельні та ін.

17. 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.

18. За напрямками здійснення менеджмент поділяється на такі види:

- а) плановий, організаційний,
- в) виробничий, фінансовий, виробничий; кадровий;
- б) плановий, організаційний, мотиваційний;
- г) виробничий, фінансовий, маркетинг.

19. Відмінності між менеджером та підприємцем полягають у:

- а) пріоритетності міжособистісних ролей;
- б) особистих якостях;
- в) стратегічній орієнтації та фінансовому стані;
- г) способі та манері спілкування з людьми.

20. У результаті вертикального поділу праці за Т. Парсонсом утворюються три рівні управління:

- а) стратегічний, оперативний, тактичний;
- в) технічний, управлінський, інституційний;
- б) спеціальний, лінійний, функціональний;
- г) формальний, неформальний.

21. Об'єктом вивчення менеджменту є:

- а) працівники керуючої і керованої систем організації;
- б) процес управління діяльністю організації;
- в) теоретичні засади управлінської діяльності;
- г) проектування систем менеджменту.

22. Комунікативно-регулююча функція менеджера полягає в тому, що він:

- а) створює атмосферу психологічного комфорту;
- б) регулює та координує індивідуальні зусилля працівників організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес;

- в) впроваджує інновації в процес управління;
- г) представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньої організаційної вертикалі та горизонталі.

23. Основна ціль менеджменту:

- а) забезпечення прибуткової діяльності організації;
- б) подолання ризиків на ринку;
- в) виробництво товарів;
- г) визначення ефективних шляхів реалізації продукції.

24. Основне завдання менеджменту – це:

- а) спрямування працівників до спільних дій постановкою єдиних завдань для досягнення цілей організації;
- б) об'єднання працівників до спільних дій постановкою конкретних задач;
- в) уміння ефективно управляти, удосконалюючи структуру організації;
- г) удосконалення управлінського механізму.

25. Предмет менеджменту, як науки управління включає:

- а) процес виробництва та обміну продукції;
- б) дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, а також відносин між працюючими в процесі виробництва;
- в) організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва;
- г) процес контролю за роботою кадрів.

26. Здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності – це:

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

27. Будь-яка організація є:

- а) закритою системою;
- б) відкритою системою;
- в) незалежною системою;
- г) особливою системою.

28. Однією із загальних рис організації є наявність:

- а) планування;
- б) єдності працівників;
- в) стратегії;
- г) управління як особливого виду діяльності.

29. Ціль, структура, завдання, технологія та персонал організації – це:

- а) зовнішнє середовище організації;
- б) внутрішнє середовище організації;
- в) загальні риси організації;
- г) елементи, що необхідні для існування організації.

30. Менеджер низового рівня управління, насамперед, повинен володіти:

- а) технічними здібностями;
- б) концептуальними здібностями;

- в) аналітичними здібностями;
- г) усі відповіді правил

31. Представницька функція менеджера полягає в тому, що він:

- а) створює атмосферу психологічного комфорту;
- б) регулює та координує індивідуальні зусилля працівників організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес;
- в) впроваджує інновації в процес управління;
- г) представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньої організаційної вертикалі та горизонталі.

32. Організація вважається успішно керованою, якщо вона:

- а) вирішує завдання і досягає поставленої мети;
- б) здатна знаходити кращі підходи до вирішення поставлених завдань;
- в) забезпечує кращі умови для праці робітників;
- г) задовольняє потреби суспільства.

33. 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.

34. Завдання організації – це:

- а) діяльність, направлена на досягнення мети або цілей організації;
- б) довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів організації;
- в) основні напрями діяльності організації;
- г) основна місія організації.

35. Формальна організація – це:

- а) група людей, діяльність яких свідомо координується, та яка створена керівництвом для досягнення спільної мети;
- б) особливий вид груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань;
- в) тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми;
- г) постійна група всередині організації, яка має конкретну мету.

36. Неформальна організація – це:

- а) особливий вид груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань;
- б) структура (група), яка існує усередині формальної організації, де люди вступають у взаємодію одне з одним достатньо регулярно, але ці відносини неформальні;
- в) постійна група всередині організації, яка має конкретну мету;
- г) група людей, діяльність яких свідомо координується, та яка створена керівництвом для досягнення спільної мети.

37. Сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дозволяє найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт та

досягати поставлених цілей – це:

- а) внутрішнє середовище організації;
- б) зовнішнє середовище організації;
- в) структура організації;
- г) економічне середовище організації.

38. Основною внутрішнього середовища організації є:

- а) людські ресурси;
- б) фінансові ресурси;
- в) інформаційні ресурси;
- г) фізичні ресурси.

39. Горизонтальний поділ праці в організації:

- а) існує між керівниками та виконавцями;
- б) це створення ієрархії рівнів управління;
- в) спричиняє утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;
- г) поділ усієї роботи на координуючу та виконавчу.

40. Вертикальний поділ праці в організації:

- а) існує між керівниками та виконавцями;
- б) спричиняє утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;
- в) якісна та кількісна диференціація й спеціалізація трудової діяльності;
- г) визначає організаційну структуру підприємства та можливості її ефективної організації.

41. Вкажіть зайвий фактор внутрішнього середовища організації:

- а) споживачі;
- б) персонал;
- в) ціль;
- г) завдання.

42. Керівна підсистема організації:

- а) вміщує ті елементи, які забезпечують процес економічної діяльності;
- б) складається з елементів, які забезпечують процес управління;
- в) це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням трансформаційного процесу;
- г) включає елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

43. Керована підсистема організації:

- а) вміщує ті елементи, які забезпечують процес економічної діяльності;
- б) складається з елементів, які забезпечують процес управління;
- в) складається з елементів, що формують раціональну організаційну структуру;
- г) включає елементи, що визначають мету та головні напрямки діяльності організації.

44. Бажаний і необхідний результат, на який направлена вся діяльність організації – це:

- а) завдання організації;
- б) місія організації;

- в) стратегія організації;
- г) мета організації.

45. Неформальні організації виникають:

- а) спонтанно;
- б) за вольовим рішенням керівника;
- в) за офіційним рішенням зборів членів колективу;
- г) не виникають.

46. Функція менеджера, яка реалізується шляхом його реальних повсякденних дій:

- а) виховна;
- б) представницька;
- в) психотерапевтична;
- г) адміністративна.

47. До ролей пов'язаних з прийняттям управлінських рішень не відноситься:

- а) роль підприємця;
- б) роль пов'язана з проведенням переговорів;
- в) роль пов'язана з усуненням порушень;
- г) роль пов'язана з прийняттям наказів.

48. Рівень управління, на якому формулюється місія та встановлюються загальноорганізаційні цілі:

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

49. Метод дослідження у менеджменті, який передбачає вивчення явища в розвитку з врахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції його розвитку:

- а) діалектичний;
- б) аналітичний;
- в) конкретно-історичний;
- г) балансовий.

50. За умови, що не можна кількісно визначити певні параметри явища використовуються:

- а) економіко-математичні методи;
- б) експертні методи;
- в) методи моделювання;
- г) соціологічні методи.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

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

Зпитання.

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

Завдання № 2

Фермер із сином намагалися загнати теля до корівника штовхаючи та тягнучи тварину, яка маючи інші бажання – залишитися на пасовищі, - пручалася, впираючись ногами. Це побачила служниця, вона не вміла писати та читати книжок. Давши теляті смоктати палець, служниця спокійно повела його до корівника.

Запитання.

1. Чиї дії у цій ситуації виявились ефективнішими?
2. Чому так вони поступили (обґрунтуйте відповідь)?
3. Якої помилки припустився фермер і його син?
4. Хто з них міг би стати хорошим менеджером? Чому?

Завдання № 3

Як діяти молодим керівникам, щоб прискорити своє просування нагору службовими сходами? Як підготувати себе до цього? Ось поради тим, хто бажає зробити кар'єру.

1. Найкраще виконуйте всі доручення. Це найкращий шлях нагору.
2. Намагайтеся отримати посаду, щоб ви завжди були на помітному місці, у всіх на очах – це збільшує шанси просування.
3. Знайдіть когось, хто штовхав би вас нагору. Найкраще мати керівника, який швидко піднімається службовими сходами.
4. Швидко вивчати свою роботу.
5. Тренуйте підлеглих, щоб ви могли разом рухатися уперед.
6. Приймайте посаду, критично оцінивши свої сильні та слабкі сторони.
7. Якщо вважаєте, що придатні для якоїсь посади, пропонуйте себе.
8. Не працюйте з босом, якого не підвищували протягом останніх трьох-п'яти років.
9. Вступайте лише до необхідних баталій і уникайте конфліктів з керівниками, якщо це не стосується життєво важливих питань.
10. Якщо вирішили звільнитися, робіть це за власним бажанням, залишаючись у добрих стосунках з організацією.

Запитання.

1. Які з наведених порад найважливіші для молодих менеджерів, що бажають швидкого підвищення? А які найменш важливі?
2. Чи буде Ваша відповідь різною для різних галузей (промисловість, торгівля, сільське господарство, державні органи управління, податкова служба)? Поясніть.
3. Що Ви можете додати до цих рекомендацій?

Завдання № 4

Виробник парафінових свічок на запитання, чим він займається, відповів:

«Виробляю парафінові свічки».

Запитання.

1. Чи є цей виробник менеджером?
2. Яку би Ви дали відповідь на поставлене запитання?

Завдання № 5

Принципи діяльності Г. Форда можна охарактеризувати його висловом: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, доки автомобіль залишиться чорним». Протягом довгих років компанія «Форд Моторз» продовжувала діяти по-старому, втрачаючи кожного року гроші. Як Ви охарактеризуєте компанію «Форд Моторз» з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

Завдання № 6

Якщо десь може статися прокол, то він неодмінно станеться, вважав Пітер Друкер. На його думку, ефективним менеджером є той, хто розуміє, що само собою ніщо не налагодиться, той, хто передбачає можливий зрив і залишає істотний запас міцності на такий випадок. У чому суть афоризму П. Друкера?

Завдання № 7

На підприємство, де Ви працюєте керівником, заплановано завезти нове обладнання, яке пропонують дві компанії – «К» і «С». Під час обговорення цієї проблеми з відповідальними за це працівниками з'ясувалося, що існує дві протилежні думки: одні віддають перевагу компанії «К», інші – «С». Право прийняти остаточне рішення належить Вам. Якою буде Ваша позиція як керівника? Обґрунтуйте свій вибір.

А. Оскільки практичну роботу з обслуговування верстатів фактично виконують робітники, то слід запропонувати обговорення питання з ними й вести розмову так, щоб у їх середовищі сформувалось остаточне рішення.

Б. Уважно вислухавши думку обох сторін, самому прийняти остаточне рішення, а відтак пояснити всім, з яких причин саме таке рішення прийнято. За необхідності переконати незгодних з Вами.

В. Вивчити переваги та недоліки обох варіантів, доповісти про це вищому керівництву й звернутися з проханням прийняти рішення щодо придбання певного виду обладнання.

Завдання № 8

До факторів зовнішнього середовища належать наступні: конкуренти, стан економіки, стан техніки та технології, споживачі, посередники, соціально-культурні чинники, система економічних відносин у державі, політичні обставини, постачальники, політичні та громадські організації, міжнародне оточення, законодавство, науково-технічний прогрес, міжнародні події, особливості економічних відносин тощо.

Згрупуйте перераховані чинники у дві колонки. До першої віднесіть фактори прямої дії зовнішнього середовища, до другої – фактори непрямої дії.

Завдання № 9

Навички, необхідні керівникові, можна поділити на три види: технологічні (пов'язані з конкретною технічною професією); комунікативні (пов'язані з умінням керувати людьми); концептуальні (пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем).

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

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

Б. Чим вищий ранг керівника, тим необхідніші комунікативні навички. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу.

В. Зі збільшенням агресивності зовнішнього середовища організації підвищується важливість комунікативних навичок.

Завдання № 10

У таблиці наведено ієрархію навичок за їх значущістю для керівників різних рівнів управління. Вкажіть, які з них необхідні керівникам нижчого, середнього та вищого рівня управління. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця 1.1

Навички керівників різних рівнів управління

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

Завдання № 11

На основі наведеної нижче інформації проаналізуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

Хмельницький м'ясокомбінат опинився в скрутному становищі. З одного боку, негативно впливають на результати його господарської діяльності загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя людей), з іншого – поява на українському ринку званої кількості різноманітної продукції з Польщі, Фінляндії та інших країн спричиняє сильний конкурентний тиск. Відсутність прогресивної технології, яка б дозволила покращити пакування продукції, продовжити термін зберігання призвели до витіснення продукції Хмельницького м'ясокомбінату іншими українськими виробниками аналогічної

продукції. Зростання цін на енергоносії змушує підприємство підвищувати ціни на свої продукти, що спричиняє зниження попиту на них. Крім того, поява виробників м'ясопродуктів недержавної форми власності, рішення колишніх постачальників м'яса самостійно займатись його переробкою та реалізацією, значно ускладнило роботу підприємства.

Завдання.

1. Визначте основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства, згрупуйте їх у фактори прямої та непрямої дії.
2. Дайте характеристику впливу факторів прямої дії й вкажіть, якими можуть бути наслідки їх дії для Хмельницького м'ясокомбінату.
3. Проранжуйте силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручників з менеджменту) за проблемою: «Сучасні підходи до визначення категорії «менеджмент»».
2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань:
 - 2.1. Чи погоджуєтесь ви із визначення менеджменту, яке обговорювалося на лекції? Як би Ви особисто визначили категорію «менеджмент»?
 - 2.2. Як Ви думаєте, менеджмент це більшою мірою наука або мистецтво?
 - 2.3. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу реалізації функції управління?
 - 2.4. Як співвідносяться поняття «менеджер» і «бізнесмен»?
 - 2.5. Які зміни відбуваються в функціях і навичках менеджера в процесі його кар'єрного зростання?

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення щодо основних еволюційних етапів формування управління як практичного виду діяльності людини, визначити особливості сучасної моделі менеджменту в Україні.

Питання для обговорення

1. Періодизація зародження і розвитку менеджменту як науки.
2. Передумови виникнення науки управління.
3. Класичні теорії менеджменту.
4. Неокласичні теорії менеджменту.
5. Існуючі парадигми менеджменту.
6. Витоки та джерела вивчення управлінської думки в Україні.
7. 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. Проаналізуйте основні управлінські революції.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?
4. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора в розвитку науки управління.
5. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа?
6. У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
7. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як Ви оцінюєте їхній внесок в теорію та практику менеджменту?
8. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
9. Розкрийте сутність головних етапів розвитку управлінської науки в Україні.
10. Визначте основні сучасні напрямки розвитку науки управління.
11. Які особливості сучасної моделі менеджменту в Україні?
12. Як відбувалось формування сучасної моделі менеджменту в Україні?

Теми рефератів

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.

Тестові завдання

- 1. Управлінська революція, пов'язана з виникненням писемності в древньому Шумері:**
 - а) бюрократична;
 - б) будівельна;
 - в) світсько-адміністративна;
 - г) релігійно-комерційна.
- 2. Управлінська революція, пов'язана з діяльністю вавилонського царя Хамурапі:**
 - а) релігійно-комерційна;
 - б) бюрократична;
 - в) інформаційна;
 - г) світсько-адміністративна.
- 3. Управлінська революція, яка охоплює роки царювання асирійського правителя Навуходоносора (605-562 рр. до н.е.):**

- а) релігійно-комерційна;
- б) виробничо-будівельна;
- в) світсько-адміністративна;
- г) бюрократична.

4. Друга управлінська революція носила:

- а) виробничий характер;
- б) науковий характер;
- в) маркетинговий характер;
- г) світсько-адміністративний характер.

5. Етап розвитку управлінської науки за радянських часів, коли було розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом:

- а) 1-ий;
- б) 2-ий;
- в) 3-ій;
- г) 4-ий.

6. Світсько-адміністративна революція характеризується:

- а) появою особливого прошарку жерців, які вели діловий перепис і комерційні розрахунки;
- б) посиленням контролю з боку держави за діяльністю у сфері виробництва та будівництва;
- в) опублікуванням збірки законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними верствами населення, завдяки яким посилювався контроль і відповідальність за виконання робіт;
- г) впровадженням у практику управління інформаційних технологій, що неймовірно прискорило процеси отримання і оброблення інформації й зробило практично безмежними можливості зростання організації.

7. Фахівці в галузі менеджменту вважають, що управління існує з того часу, коли:

- а) з'явилися перші організації;
- б) з'явилися гроші;
- в) утворилась перша держава;
- г) виникла потреба у розподілі функцій управління.

8. Найважливіші історичні періоди в розвитку теорії і практики менеджменту:

- а) доіндустріальний, індустріальний та інформаційний;
- б) докапіталістичний та капіталістичний;
- в) древній та сучасний;
- г) донауковий та науковий.

9. Адам Сміт, Роберт Оуен, Чарльз Бебідж здійснювали свою діяльність в умовах:

- а) першої управлінської революції;
- б) другої управлінської революції;
- в) третьої управлінської революції;
- г) четвертої управлінської революції.

10. Бюрократична управлінська революція пов'язана з діяльністю:

- а) А. Сміта;
- б) М. Вебера;
- в) Р. Оуена
- г) Ф. Тейлора.

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

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

12. Країна, в якій остаточно сформувалась ідея управління як наукової дисципліни, професійної діяльності та галузі знань,:

- а) Франція;
- б) Великобританія;
- в) США;
- г) Італія.

13. Школа, яка є відображенням попередніх напрямків вивчення менеджменту:

- а) поведінкових наук;
- б) емпірична;
- в) соціальних систем;
- г) бюрократична.

14. Початком наукового менеджменту прийнято вважати:

- а) 1900 рік;
- б) 1750 рік;
- в) 1886 рік;
- г) 1567 рік.

15. Основоположником школи наукового управління був:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Герцберг;
- г) Г. Форд.

16. До представників школи наукового управління слід віднести:

- а) Ф. Тейлора;
- б) Г. Емерсона;
- в) подружжя Гілбертів;
- г) усі відповіді правильні.

17. Не є представником школи людських відносин:

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

18. Основоположником адміністративної школи управління був:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Файоль;

г) Е. Мейо.

19. Основоположником школи людських відносин був:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Файоль;
- г) Е. Мейо.

20. Школа управління, представники якої особливу увагу приділяли питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на основі вдосконаленої методики обліку витрат робочого часу:

- а) адміністративна;
- б) наукового управління;
- в) людських відносин;
- г) поведінкова.

21. Автором книги «Принципи наукового управління» є:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Г. Форд;
- в) А. Файоль;
- г) Г. Гант.

22. Автором «універсальних принципів управління» є:

- а) А. Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Г. Форд.

23. Автором «концепції ідеальної бюрократії» є:

- а) А. Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Л. Урвік;
- г) Г. Форд.

24. Автором робіт, які містять конкретні рекомендації щодо поліпшення праці робітників і використання засобів виробництва, дотримання чіткого регламенту та стандартів на засоби праці, є:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) А. Маслоу;
- г) Ф. Герцберг.

25. Інженер-механік, консультант з управління, який запропонував концепцію виробничого календарного планування, що базується на продуктивності технічних засобів:

- а) Г. Гант;
- б) А. Маслоу;
- в) М. Вебер;
- г) Ф. Тейлор.

26. Найвідомішими представниками школи людських відносин є:

- а) А. Файоль та А. Маслоу;
- б) М. П. Фоллет та Е. Мейо;

- в) Ф. Тейлор та Г. Емерсон;
- г) Г. Форд та Лі Яккока.

27. До недоліків адміністративної школи належить:

- а) збільшення уваги до соціальних аспектів управління;
- б) ігнорування соціальних аспектів управління;
- в) детальне дослідження усіх функцій управління;
- г) усі відповіді правильні.

28. Вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і дослідження можливості збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль витрачених на виробництво відображено у працях:

- а) подружжя Гілбертів;
- б) Е. Мейо;
- в) Ф. Тейлора;
- г) Г. Ганта.

29. А. Файоль сформував _ принципів управління:

- а) 14;
- б) 12;
- в) 10;
- г) 8.

30. Школа, представники якої досліджували переважно проблеми психології робітників організації:

- а) організаційної поведінки;
- б) людських відносин;
- в) адміністративна;
- г) соціальних систем.

31. Школа, представники якої концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, що знаходиться під впливом певних уявлень, звичок культурного оточення:

- а) організаційної поведінки;
- б) людських відносин;
- в) адміністративна;
- г) наукового управління.

32. Основною цінністю згідно моделі людських відносин є:

- а) суспільство;
- б) наука;
- в) людина;
- г) система.

33. Головним елементом системи Ф. Тейлора є:

- а) високий рівень відповідальності за доручену справу;
- б) можливості для творчого та ділового зростання;
- в) наукова організація праці;
- г) просування по службі.

34. Система понять, уявлень, які стосуються теорії і практики управління, що формується на основі вивчення, аналізу й узагальнення реалій дійсності і змінюється відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища – це:

- а) концепція менеджменту;
 - б) парадигма менеджменту;
 - в) принцип менеджменту;
 - г) функція менеджменту.
- 35. До особливостей української моделі менеджменту слід віднести:**
- а) переважання в організаціях формальних, вертикальних зв'язків;
 - б) недостатнє залучення співробітників до управління організацією;
 - в) відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
 - г) усі відповіді правильні.
- 36. Ф. Тейлор особливу увагу приділяв:**
- а) нормуванню праці;
 - б) соціальним потребам людини;
 - в) розвитку особистості;
 - г) неформальним відносинам.
- 37. Внесок школи наукового управління у розвиток менеджменту:**
- а) необхідність позитивного ставлення керівництва до потреб працівників;
 - б) розробка стандартних методів виконання робочих завдань;
 - в) ідентифікація та аналіз мотивів поведінки працівників та їх взаємодії з іншими робітниками;
 - г) використання кількісних методів для прийняття управлінських рішень.
- 38. Основна увага школи людських відносин була зосереджена на:**
- а) методах налагодження міжособистісних відносин;
 - б) зростанні ефективності організації за рахунок підвищення ефективності людських відносин в ній;
 - в) допомозі працівникам в усвідомленні власних можливостей;
 - г) усі відповіді правильні.
- 39. Основна увага представників поведінкового напрямку була зосереджена на:**
- а) методах налагодження міжособистісних відносин;
 - б) зростанні ефективності організації за рахунок підвищення ефективності людських відносин в ній;
 - в) допомозі працівникам в усвідомленні власних можливостей;
 - г) збільшенні робочого дня.
- 40. Школа, основною метою якої було зростання ефективності організації за рахунок підвищення ефективності людських відносин в ній:**
- а) емпіричної;
 - б) поведінкових наук;
 - в) соціальних наук;
 - г) наукового управління.
- 41. Автором теорії «незрілість-зрілість поведінки людини» є:**
- а) Д. Мак-Грегор;
 - б) К. Арджиріс;
 - в) А. Маслоу;
 - г) Е. Мейо.
- 42. Автором тарифної системи оплати праці робітників є:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Г. Форд;
- г) Л. Урвік.

43. Школа, яка основну увагу приділяла раціоналізації виробництва без врахування індивідуальних якостей працівників:

- а) адміністративна;
- б) людських відносин;
- в) наукового управління;
- г) поведінкова.

44. Представники, якої школи розглядали працівника в організації як соціально-орієнтовану особу, потреби якої впливають на ефективність діяльності організації:

- а) наукового управління;
- б) адміністративної;
- в) людських відносин;
- г) організаційної поведінки.

45. Вчений, який охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту як «джунглі теорій менеджменту», - це:

- а) Г. Кунц;
- б) А. Файоль;
- в) Л. Урвік;
- г) Г. Форд.

46. 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.

47. 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.

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

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

49. Перший період формування науки про управління називається:

- а) теоретичний;
- б) емпіричний;
- в) системний;

г) ситуативний.

50. Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту – це:

- а) парадигма менеджменту;
- б) закон менеджменту;
- в) принцип менеджменту;
- г) закономірність менеджменту.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

У практиці менеджменту відомі два головні способи керівництва людьми: через пряме використання влади або через відмову від неї.

Запитання.

1. Який спосіб управління співробітниками організації Ви вважаєте доцільним: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішити ту або іншу проблему? Поясніть свій вибір.

2. У чому Ви бачите переваги неформального управління у порівнянні з директивним?

Завдання № 2

Класика менеджменту містить приклади ємних висловів, які коротко характеризують сутність менеджменту та його значення для бізнесу. Це, по суті, принципи ефективного менеджменту.

Ось певні приклади принципів діяльності американських компаній «Дженерал Моторс» та «ІВМ»:

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

- «Ви можете клеїти дурня в чому завгодно і вам дадуть шанс виправитися.

Проте, якщо ви хоча б трохи схалтурите в тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: або вищий рівень роботи, або нам прийдеться розстатися»;

- «Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з обдарованістю та відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є розум».

Запитання.

1. Чи погоджуєтесь Ви з наведеними висловами?

2. Спробуйте сформулювати власну оригінальну інтерпретацію аналогічного вислову з врахуванням вітчизняної практики менеджменту.

Завдання № 3

- Петро, - звернулася Ганна Павлівна, директор центру перепідготовки кадрів у страховій компанії «Фортуна», - чи не погодився б ти поїхати на курси перепідготовки до Києва на цьому тижні?

- А що там буде? - запитав Петро.

- Коли це ти став таким примхливим? Як правило, коли компанія має наміри направити когось на курси, то ти завжди перший. Я пам'ятаю, як узимку ти благав мене відправити тебе на курси до Одеси.

- Тоді в мене було мало роботи. Зараз мій стіл завалений паперами, і я не бажаю їхати на якість там курси.

- Я не питаю тебе, куди б ти поїхав. Я хочу почути, ти їдеш чи ні?

- Ні, спершу розкажіть, що там буде, - стояв на своєму Петро.

- Тренінг має назву «Розуміння сучасного працівника».

- Думаю, мене це не цікавить.

- Чому?

- Тому що минулого року ви відправили мене на один з цих нудних семінарів з поведінки, звідки я вийшов зовсім отупілим. Багато з цих досліджень – справді серйозні розробки, але вони не мають практичного застосування.

- Ти кажеш, що тобі не пояснили, як використовувати ці теорії? - зауважила Ганна Павлівна скептично.

- О, ні, вони зробили це. Проблема полягає в тому, що між тим, як вони це пояснюють, і тим, як це насправді працює, існує безмежна прірва. Розумієте, я вважаю, що я краще впораюсь зі своїми обов'язками без цих біхевіористських теорій. Вони лише заважають працювати.

Затитання.

1. Який внесок зробили біхевіористи в науку управління?

2. Наскільки важливим є розуміння сучасного працівника?

3. Що мав на увазі Петро, коли казав, що всі ці біхевіористські теорії лише заважають працювати.

Завдання № 4

Визначте, які властивості належать до японського, а які – до американського менеджменту. Позначте їх відповідно літерами «А» і «Я»:

- переважає колективна форма роботи;
- рішучість, агресивність;
- завзятість, висока продуктивність праці;
- прагнення до лідерства;
- індивідуалізм;
- довічний найм;
- демонстрація власних досягнень;
- часті збори, колективні заходи;
- перехід до мультидивізійних структур.

Завдання № 5

Незважаючи на значний потенціал вітчизняного ринку, зарубіжні підприємці досить обережно ставляться до розвитку бізнесу в нашій країні. Серед багатьох недоліків, характерних для українського ринку, зазначаються або повна відсутність, або низька кваліфікація вітчизняних менеджерів.

Перебування ж західних менеджерів (професіоналів організації та управління) є дорогим задоволенням для зарубіжних компаній, що діють на українському ринку. Крім того, присутність зарубіжних спеціалістів на спільних підприємствах нерідко призводить до конфліктних ситуацій між ними й українським персоналом, який вважає, що у перших незрівнянно завищений рівень оплати праці. Така практика є

характерною для всіх країн колишнього СРСР.

На цьому фоні незвично виглядають результати аналізу діяльності кількох десятків спільних підприємств у Російській Федерації, здійсненого співробітниками Гарвардської школи бізнесу в США. Коротко їх суть полягає у наступному.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки діяльності СП у РФ

Переваги	Недоліки
Уявлення про те, що в СРСР не було ефективного менеджменту, є хибним.	Російські менеджери невірно розуміють зв'язок між владою та відповідальністю (прагнуть до більшої влади з малою відповідальністю).
У сучасній Росії багато талановитих і досвідчених менеджерів.	
У Росії є значні можливості для підприємства.	Об'єктивні труднощі в роботі російських менеджерів: - постійні зміни в законодавчій базі; - труднощі забезпечення підприємства ресурсами; - обмежена конвертованість валюти.
Російські менеджери надають питанням якості продукції таке ж значення, як і на Заході.	
Труднощі, з якими мають справу російські менеджери (нестабільність економіки, грошової одиниці та ін.), можна перетворити в переваги.	

Запитання.

1. Чи погоджуєтесь Ви з оцінкою стану вітчизняного менеджменту, яку здійснили американські спеціалісти?
2. Чи не свідчить їхня позиція про недостатнє знання особливостей проблем організації та управління в Російській Федерації?
3. Як динамічно, на Вашу думку, змінюються об'єктивні умови для роботи вітчизняних менеджерів?
4. Хто в наш час володіє більшими перевагами для того, щоб очолювати велике промислове підприємство, оптову фірму чи банк: досвідчений зарубіжний чи вітчизняний менеджер? Поясніть свій вибір.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами опрацювання рекомендованої літератури заповніть таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Внесок у розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту

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

2. Підготуйтеся для обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань.

2.1. Чи мають значення управлінські концепції «старих часів» для сьогоденної практики менеджменту?

2.2. У чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими? Поясніть.

2.3. Як ви розумієте тезу про те, що різні концепції та моделі менеджменту не

тільки взаємно виключають, але і доповнюють одна одну?

2.4. Яка з теорій менеджменту і чому, на Вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення про закони, закономірності та принципи менеджменту, освоїти та закріпити вміння та навички щодо використання різних підходів до управління у практичній діяльності.

Питання для обговорення

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.
5. Сучасні принципи менеджменту.
6. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Основні терміни та поняття

Процесний підхід до управління. Ситуаційний підхід до управління. Системний підхід до управління. Закон. Закономірність. Закон спільності цілей. Закон поділу праці. Закон зовнішнього доповнення. Закон інерції. Закон економії часу. Принципи управління. Загальні принципи управління. Організаційні принципи менеджменту.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте сучасні підходи до управління. З яких елементів складається управління як система?
2. Закони менеджменту є об'єктивними чи суб'єктивними?
3. У чому полягає системність впливу закономірностей менеджменту на практику господарювання?
4. Назвіть основні закони менеджменту та дайте їм характеристику.
5. Обґрунтуйте роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
6. Охарактеризуйте сучасні погляди українських вчених стосовно принципів та законів менеджменту.
7. Розкрийте суть принципів діапазону управління та принципу прямого керівництва.
8. З'ясуйте різницю між сформульованими наукою законами та закономірностями.
9. Охарактеризуйте механізм формулювання принципів ефективного менеджменту конкретної організації.
10. Яким чином відбувається взаємодія принципів та законів менеджменту?
11. Назвіть основні організаційні принципи управління та дайте їм характеристику.

12. У чому полягає сутність принципу діапазону керівництва?

Теми рефератів

1. Сучасні підходи до управління.
2. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика.
3. Принципи продуктивності Г. Емерсона.
4. Принципи наукового управління Ф. Тейлора.
5. Характеристика прийомів ефективного групового управління.

Тестові завдання

1. Сьогодні отримали розвиток:

- а) 3 інтегрованих підходів до управління;
- б) 4 інтегрованих підходів до управління;
- в) 5 інтегрованих підходів до управління;
- г) 6 інтегрованих підходів до управління.

2. Підхід до управління, що розглядає його як серію послідовних дій, які реалізуються в певній послідовності:

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

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

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

4. Вагомий внесок у розвиток системного підходу належить:

- а) Ч. Бернару;
- б) П. Друкеру;
- в) Т. Штерсу та Р. Уотерману;
- 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. До організаційних принципів менеджменту слід віднести:

- а) принцип компетентності;
- б) принцип ієрархічності;
- в) принцип цілеспрямованості;
- г) принцип прямого керівництва.

7. До основних законів менеджменту слід віднести:

- а) закон поділу праці;
- б) закон зовнішнього доповнення;

- в) закон економії часу;
- г) усі відповіді правильні.

8. Інтегральний підхід до управління за допомогою якого реалізується принцип адаптивності:

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

9. Підхід до управління, згідно якого керівництво (лідерство) розглядається як самостійний вид діяльності:

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

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. Закономірність оптимізації числа ступенів управління передбачає:

- а) зростання деяких функцій і знищення інших на різних рівнях управління;
- б) кожен рівень управління прагне до більшої концентрації функцій управління;
- в) усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність;
- г) зростання залежності між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю.

12. До загальних закономірностей управління слід віднести:

- а) закономірність зміни функцій управління;
- б) закономірність концентрації функцій управління;
- в) закономірність поширеності контролю;
- г) закономірність співвідношення керуючих і керованих систем.

13. До принципів продуктивності Г. Емерсона належить:

- а) компетентна консультація;
- б) дисципліна;
- в) здоровий глузд;
- г) усі відповіді правильні.

14. Чим менш опосередковані особисті контакти керівника з підлеглими, тим ефективнішим є керівництво, - це сутність:

- а) принципу паритету повноважень і відповідальності;
- б) принципу діапазону управління;
- в) принципу прямого керівництва;
- г) принципу безумовної відповідальності.

15. Керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й

організації управління, - це:

- а) закони управління;
- б) закономірності управління;
- в) підходи до управління;
- г) принципи управління.

16. Принцип управління, який передбачає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків:

- а) цілеспрямованості;
- б) дисципліни;
- в) стимулювання;
- г) ієрархічності.

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

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

18. Закономірність зміни функцій управління передбачає:

- а) зростання деяких функцій і знищення інших на різних рівнях управління;
- б) кожен рівень управління прагне до більшої концентрації функцій;
- в) усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність;
- г) зростання залежності між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю.

19. Американський дослідник, який вперше розглянув підприємство як соціальну систему:

- а) П. Друкер;
- б) Ч. Бернард;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Л. Урвік.

20. Принцип єдиновладдя і колегіальності передбачає:

- а) безперечне підпорядкування волі керівника, сувору дисципліну, але широке залучення працівників до участі в управлінні;
- б) розподіл матеріальних благ і задоволення потреб людей залежно від кількості та якості витраченої ними праці за допомогою матеріальних і моральних стимулів;
- в) що кожен працівник підприємства має знати свої права, обов'язки, а також те, за що він особисто несе відповідальність;
- г) ефективне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою їх найефективнішого та найпродуктивнішого використання.

21. Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами передбачає:

- а) раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей;
- б) вироблення колегіального вирішення певних проблем;
- в) застосування різноманітних правил в управлінні;

г) оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.

22. Прихильником диспетчеризації був:

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

23. Принцип економічності передбачає:

- а) справедливу винагороду працівників за їхню працю;
- б) що робоче місце – для кожного працівника, і кожний працівник – на своєму місці;
- в) що робітник одержує розпорядження та звітує лише перед одним безпосереднім начальником;
- г) збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізацію прибутку при мінімальних витратах.

24. Закон економії часу в процесі управління передбачає:

- а) підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці;
- б) досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації (виробничої, соціальної, фінансової тощо);
- в) досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності;
- г) участь працівника у діяльності організації.

25. У 80-ті роки минулого століття однією з найбільш популярних теорій системного підходу була концепція:

- а) «5-S»;
- б) «6-S»;
- в) «7-S»;
- г) «8-S».

26. Підхід до управління, який дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління:

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

27. Закономірності відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; переважної ефективності свідомого рівномірного управління; співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; посилення процесів поділу та кооперації праці в управлінні формують групу:

- а) загальних закономірностей управління;
- б) часткових (одиничних) закономірностей управління;
- в) динамічних закономірностей управління;
- г) статичних закономірностей управління.

28. Автор твердження, що масове виробництво, забезпечує найменш можливу вартість виробів, задоволення масового попиту покупців і найбільший

прибуток є:

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

29. Прихильником письмових стандартних інструкцій був:

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

30. Принцип А. Файоля «дисципліна» полягає в наступному:

- а) працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього керівника;
- б) взаємна повага керівників та підлеглих, можливість справедливо застосовувати санкції;
- в) висока плинність кадрів знижує ефективність роботи організації;
- г) система має бути керованою з якогось єдиного центра, коли всі частини організації керуються командами з центра і користуються заздалегідь визначеними правами.

31. Закони менеджменту:

- а) були сформульовані спільно Ф. Тейлором та Г. Емерсоном;
- б) належать до всезагальних;
- в) це рекомендації щодо організації підприємницької діяльності;
- г) є об'єктивними та не залежать від свідомості, волі людей.

32. Закон менеджменту: для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб склад її елементів та способів їхнього взаємозв'язку дозволяв їй функціонувати зберігаючи свої властивості:

- а) закон економії часу;
- б) закон зовнішнього доповнення;
- в) закон інерції;
- г) закон спільності цілей.

33. Закономірність – це:

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

34. Ефективна спільна діяльністю людей можлива лише за наявності загальної мети – це сутність:

- а) закону економії часу;
- б) закону зовнішнього доповнення;
- в) закону інерції;
- г) закону спільності цілей.

35. До загальних закономірностей менеджменту належить:

а) зміна функцій управління;
б) оптимізація числа стадій управління;
в) поширеність контролю;
г) відповідність соціального змісту управління формам власності, засобам виробництва.

36. 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.

37. На управління виробництвом впливають:

- а) економічні закони;
- б) закони соціології;
- в) закони кібернетики;
- г) усі відповіді правильні.

38. Підхід до управління, який спрямований на підбір важелів менеджменту для конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації:

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

39. Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що:

- а) зростають деякі функції на різних ієрархічних рівнях управління;
- б) усуваються зайві ланки управління, що підвищує його гнучкість оперативності;
- в) кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій;
- г) досягаються пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем.

40. Закономірність поширеності контролю відображає:

- а) зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління;
- б) усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність;
- в) залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника;
- г) досягнення пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих систем.

41. Принципи управління відображають:

- а) спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності;
- б) відношення, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління;
- в) закон, як керовані правила, що визначають основні вимоги до систем;
- г) раціональне розміщення елементів управління у просторі.

42. Принципи менеджменту поділяються на:

- а) загальні та одиничні;
- б) спеціальні та одиничні;
- в) наукові та повсякденні;
- г) загальні та організаційні.

43. Загальні принципи менеджменту мають відповідати такій вимозі:

- а) мати розумне застосування і не втрачати актуальності й науковості;
- б) орієнтуватися на кінцеві результати діяльності й прагнути до нововведень;
- в) відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу;
- г) орієнтуватися на перспективу розвитку.

44. Основоположний принцип менеджменту:

- а) забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва й максимум добробуту персоналу організації;
- б) розв'язання нових проблем новими методами, орієнтація на ясне та чітке бачення інтересів споживання.
- в) орієнтація на перспективу розвитку;
- г) кооперація з працівниками.

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

- а) забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва й максимум добробуту персоналу організації;
- б) розв'язання нових проблем новими методами, орієнтація на ясне та чітке бачення інтересів споживачів;
- в) орієнтація на перспективу розвитку;
- г) кооперація з працівниками.

46. Принцип розподілу праці – це:

- а) спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили;
- б) справедлива винагорода працівників за їхню працю;
- в) гармонія інтересів персоналу й організації, єдність;
- г) розв'язання нових проблем новими методами, орієнтація на ясне та чітке бачення інтересів споживання.

47. Принцип паритету повноважень та відповідальності передбачає:

- а) гармонізацію інтересів персоналу й організації;
- б) орієнтацію на тривалу перспективу розвитку;
- в) що кожному працівникові має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи;
- г) справедливу винагорода працівників за їхню працю.

48. Принцип централізації передбачає:

- а) орієнтацію працівників на лояльність до організації і на довгострокову роботу;
- б) орієнтацію на тривалу перспективу розвитку;
- в) що кожному працівникові має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи;
- г) єдиний порядок в організації, що має центр управління.

49. 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.

50. Автор концепції, згідно якої керувати означає передбачати та планувати, організувати, розпоряджатися, координувати й контролювати:

- а) Г. Форд;
- б) Г. Емерсон;
- в) А. Файоль;
- г) М. Вебер.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Проаналізуйте принципи управління компанії «ІВМ» щодо їхньої актуальності для українських підприємств.

Принципи управління компанії «ІВМ».

1. Орієнтація на дію, на досягнення успіху. «Експериментуй першим».
2. Обличчям до споживача. «Соромно, якщо гарне обслуговування с винятком».
3. Продуктивність – через людей. «У кожному працівникові треба бачити джерело ідей, а не тільки пару рук».
4. Зв'язок з життям, ціннісні орієнтири.
5. Вірність своїй справі. «Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести».
6. Простота форми, мінімальний штат управління.
7. Свобода дій і жорстка дисципліна одночасно.
8. Самостійність і підприємливість. «Переконайтесь, що ви помиляєтесь в межах допустимого».

Завдання № 2

Із спостережень президента залізничної компанії: «Більшість менеджерів управлінь залізниць зайняті тим, що перевіряють квитки, змащують деталі локомотива, прочищають парові свистки та демонструють кухарю вагону-ресторану, як робиться салат. А потім ще дивуються, що їх справи йдуть дедалі гірше».

Запитання:

1. А що ж власне повинні робити менеджери залізниці?
2. Чи можна назвати такі їхні дії контрольними?

Завдання № 3

Ви працюєте в консультаційній фірмі й Вас запросили виробити рекомендації для великої фірми з виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю.

Проведений Вами аналіз (зокрема опитування всіх категорій працюючих)

дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі в фірмі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувалися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника мало часу залишається на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організування, мотивування та контролювання приділяється мало уваги.

Затитання:

1. Чи є поширеною, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не управлінські аспекти своєї діяльності? Дайте пояснення цьому.

2. Як можна вирішити ці проблеми?

3. Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників, які приділяли б більше уваги управлінській діяльності?

Завдання № 4

Пан К. є співробітником відділу з продажу кип'ятильних трубок у великій торговій фірмі. Він уповноважений, якщо це необхідно, вказувати в переліку цін знижку до 16%. Стан доходів із-за сильного тиску конкурентів у цій галузі несприятливий: за повного використання ліміту знижок вдається покрити лише витрати. Пан К. після важких переговорів продає одному великому замовнику партію кип'ятильних трубок на 20 тис. грн. з 15% знижкою. При цьому досягнутий скромний прибуток в 200 грн. Після поставки трубок від замовника приходить рекламація, оскільки частина трубок зігнута. Замовник вимагає відшкодувати збиток у 500 грн. за додаткові роботи. В іншому випадку замовник погрожує повернути замовлення. Якщо надходить рекламація, п. К. має право відшкодувати збиток до 5% від вартості контракту. Хоча його ліміт у цьому випадку складає 850 грн., він не хотів би покривати збиток, оскільки збитки від замовлення складуть тоді 300 грн. З цими розрахунками він іде до свого керівника, але той відмовляє йому, посилаючись на те, що рішення з цього питання є справою п. К. П. К. залишається при думці, що діє відповідним чином, оскільки фірму потрібно оберігати від збитків, і не може зрозуміти, як його керівник може чинити так нерозсудливо.

Затитання:

1. Чи правильно вчинив керівник, відмовившись розглядати це питання?

2. Чи порушив п. К. принцип відповідальності?

3. Ви на місці п. К. прийняли б чи відмовили б пропозиції замовника?

Завдання № 5

Одним із найважливіших напрямів, що забезпечують високу результативність виробництва, є управління. Це сфера діяльності, яка охоплює всі процеси, що відбуваються в організації та пов'язані як з її внутрішнім життям, так і з взаємодіями її із зовнішнім середовищем.

На прикладі двох організацій розглянемо їх внутрішню структуру, вплив стимулів і типів управління на кінцевий результат діяльності організації, тобто на досягнення її стратегічних цілей.

Як відомо, кожне підприємство бажає максимізувати свій прибуток та мінімізувати збитки. Тому керівництво здійснює таку політику управління, яка, на його думку, буде найефективнішою та сприятиме тому, що підприємство швидко досягне очікуваних результатів.

Підприємство «Зірка» виготовляє ювелірні вироби з дорогоцінних металів (золото, срібло). Керівником підприємства є директор, який виконує головні функції стосовно прийняття рішень та делегування повноважень, він визначає цілі підприємства та планує його подальшу діяльність. Заступник директора підбирає персонал, веде переговори й укладає договори, визначає, хто має виконувати кожне конкретне завдання. За ефективну та вчасно виконану роботу працівник отримує пільги та премії. Начальник кожного підрозділу здійснює контроль за дотриманням дисципліни та вчасним виконанням певного виду робіт. Робота кожної особи, яка працює на підприємстві «Зірка», наближає її до загальної мети, тобто процес досягнення індивідуальних виробничих цілей є процесом досягнення загальних цілей підприємства.

Фірма «Омега» випускає телефони мобільного зв'язку моделі «Fly». Генеральний директор фірми керує філіями, розташованими в різних регіонах країни. Начальник кожної філії виконує роботу, що ґрунтується на цілях, визначених генеральним директором. Керівники відділів та підрозділів систематично й на обов'язкових умовах здійснюють консультації з працівниками. Підлеглі можуть вільно спілкуватися на роботі, підтримують дружні відносини з керівниками. Останні, у свою чергу, піклуються про належні умови праці, щоб робота виконувалася без перешкод і стресів, встановлюють зручний розпорядок для працівників. Усе це сприяє тому, що підвищується продуктивність праці та поліпшується діяльність і загалом виробництво фірми.

Організації «Зірка» та «Омега» діють на ринку олігополії, тобто кожна з них – великий та масштабний виробник. Але за неправильного управління продуктивність праці та відповідно якість продукції можуть зменшитися й організація втратить вигідне становище на ринку.

Завдання:

1. Визначте, якому підходу до управління відповідає внутрішньо організаційна політика фірм. Відповідь аргументуйте.
2. Згідно з концепцією рівнів управління, за Т. Парсонсом, з'ясуйте, як розподіляються повноваження по них в різних фірмах.
3. Проаналізуйте, спираючись на визначені підходи до управління, яка з фірм буде ефективнішою та матиме більші перспективи розвитку в майбутньому.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручників з менеджменту) за проблемою: «Сучасні принципи менеджменту».
2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань:
 - 2.1. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?
 - 2.2. Які принципи управління є найбільш важливими для сучасних вітчизняних

підприємств?

2.3. Які принципи слід використати при управлінні для університету, невеличкої кав'ярні, машинобудівного підприємства, підприємства харчової промисловості, що планує вийти на міжнародний ринок; туристичної фірми?

2.4. У чому полягають відмінності між законами матеріального світу, законами суспільного життя та філософськими законами.

Тема 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення щодо основних функцій та методів менеджменту, оволодіти та закріпити вміння та навички щодо практичного їх використання у процесі управління.

Питання для обговорення

1. Поняття функцій менеджменту.
2. Класифікація функцій менеджменту.
3. Особливості формування функцій менеджменту.
4. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій.
5. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
6. Сутність та класифікація методів менеджменту.
7. Економічні методи менеджменту.
8. Адміністративні методи менеджменту.
9. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Основні терміни та поняття

Функції управління. Загальні функції управління. Планування. Організування. Мотивування. Контролювання. Регулювання. Спеціальні функції управління. Метод. Методи управління. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Організаційні методи управління. Оперативно-розпорядчі методи управління. Організаційне регламентування. Організаційне нормування. Організаційно-методичне інструктування. Наказ. Розпорядження. Нарада. Консультація. Рекомендації. Соціально-психологічні методи управління. Соціальні методи управління. Соціальні норми. Психологічні методи управління.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Дайте визначення поняттю «функція менеджменту».
2. Яка з функцій менеджменту, на Вашу думку, є найважливішою в практичній діяльності? Чому?
3. За якими ознаками класифікують функції менеджменту?
4. Визначте різницю між загальними та конкретними функціями управління.
5. У якій послідовності в організації реалізуються функції управління?
6. Що розуміють під методами управління?

7. Наведіть класифікацію методів управління.
8. Економічні методи управління відносять до методів прямого чи опосередкованого впливу? Відповідь аргументуйте.
9. Коли доцільно використовувати оперативно-розпорядчі методи управління?
10. Чим зумовлені розпорядчі дії?
11. З якою метою проводяться наради?
12. Що лежить в основі соціальних методів управління?
13. На які групи поділяються психологічні методи управління?

Темі рефератів

1. Маркетинг як управлінська функція.
2. Роль зворотного зв'язку в процесі управління.
3. Соціальне планування як ефективний психологічний метод управління.
4. Планування як основний метод економічних методів управління.
5. Організаційно-методичне інструктування – ефективний засіб інформаційного впливу.

Тестові завдання

- 1. Основною адміністративних методів управління організацією є:**
 - а) вказівки керівництва;
 - б) фінансування;
 - в) соціальне регулювання діяльності;
 - г) оподаткування.
- 2. До засобів соціального регулювання слід віднести:**
 - а) правила внутрішнього розпорядку;
 - б) колективні договори;
 - в) правила етикету;
 - г) усі відповіді правильні.
- 3. До економічних методів менеджменту належать:**
 - а) планування та матеріальні стимули;
 - б) накази та статuti;
 - в) розпорядження та інструкції;
 - г) усі відповіді правильні.
- 4. Виділяють такі основні функції менеджменту:**
 - а) планування, контролювання, координування, мотивування, регулювання;
 - б) інтегрування, контролювання, мотивування, організування, стимулювання;
 - в) планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання;
 - г) фінансування, мотивування, планування, контролювання, координування.
- 5. Відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію, - це:**
 - а) принципи управління;
 - б) функції управління;
 - в) методи управління;
 - г) закономірності управління.
- 6. Процес управління розпочинається з:**

- а) планування;
- б) організування;
- в) мотивування;
- г) регулювання.

7. Способи цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети – це:

- а) принципи управління;
- б) функції управління;
- в) методи управління;
- г) закономірності управління.

8. Сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки та зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації, - це:

- а) економічні методи управління;
- б) адміністративні методи управління;
- в) соціально-психологічні методи управління;
- г) немає правильної відповіді.

9. 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.

10. До засобів прямого впливу слід віднести:

- а) розпорядження;
- б) плани;
- в) оподаткування;
- г) усі відповіді правильні.

11. Планування в організації:

- а) має безперервних характер;
- б) є окремим одноразовим явищем;
- в) орієнтується на прогнозні оцінки;
- г) усі відповіді правильні.

12. Система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань, - це:

- а) економічні методи управління;
- б) адміністративні методи управління;
- в) соціально-психологічні методи управління;
- г) немає правильної відповіді.

13. Функція управління, яка передбачає визначення цілей та розробку заходів щодо їх досягнення, - це:

- а) планування;
- б) регулювання;
- в) організування;

г) координування.

14. Діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів – це:

- а) планування;
- б) регулювання;
- в) організування;
- г) контролювання.

15. Функція управління, яка передбачає спрямування діяльності трудового колективу через певний механізм заохочень і покарань, - це:

- а) планування;
- б) організування;
- в) контролювання;
- г) мотивування.

16. До конкретних функцій менеджменту належить:

- а) планування, організування, мотивування;
- б) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- в) контролювання, регулювання;
- г) керівництво та лідерство.

17. Управління носить функціональний характер тому, що:

- а) управління – це діяльність, а будь-яка діяльність розглядається як функціонування чогось, наприклад – організації;
- б) управління вимагає (передбачає) здійснення різного за характером впливу на певний об'єкт;
- в) управління потребує розподілу управлінської праці;
- г) управління передбачає кооперацією управлінської праці.

18. Наукою про управління управлінські функції розглядаються як:

- а) незалежні один від одного види діяльності;
- б) застосування методів наукового дослідження до проблем, що виникають в організації;
- в) серія безперервних взаємопов'язаних дій;
- г) надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей щодо виконання дорученого завдання.

19. 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.

20. 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.

21. Методи менеджменту класифікують:

- а) за напрямом впливу на керований об'єкт;
- б) за формою впливу на керований об'єкт;
- в) за часом впливу на керований об'єкт;
- г) правильно а) та б).

22. Методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів:

- а) технологічні;
- б) економічні;
- в) адміністративні;
- г) усі відповіді правильні.

23. Виникнення функцій управління є результатом:

- а) поділу праці;
- б) поділу та спеціалізації праці;
- в) кооперації праці;
- г) поділу та кооперації праці.

24. Сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей – це:

- а) технологічні;
- б) економічні;
- в) адміністративні;
- г) усі відповіді правильні.

25. А. Файоль виділяв наступні функції управління:

- а) планування, організацію, мотивацію та координування;
- б) організацію та координування;
- в) планування, організацію, розпорядництво, координування та контроль;
- г) координування та контроль.

26. 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.

27. Акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів, - це:

- а) накази;
- б) розпорядження;
- в) інструкції;
- г) статuti.

28. Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру – це:

- а) інструкція;
- б) наказ;

- в) розпорядження;
- г) службова записка.

29. Кожна функція менеджменту є:

- а) процесом;
- б) системою;
- в) процедурою;
- г) немає правильної відповіді.

30. Управління конфліктами – це:

- а) загальна функція менеджменту;
- б) об'єднуюча функція менеджменту;
- в) конкретна функція менеджменту;
- г) специфічна функція менеджменту.

31. Психологічні методи менеджменту – це:

- а) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності;
- б) засоби впливу на колективи і окремих її працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними;
- в) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів;
- г) засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

32. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту – це:

- а) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності;
- б) засоби владного впливу на колектив та окрему особу;
- в) засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними;
- г) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

33. Функція менеджменту, яка детермінується нормативністю:

- а) планування;
- б) організування;
- в) регулювання;
- г) контролювання.

34. Функції менеджменту відображають:

- а) основні закономірності управління системами;
- б) відносини, які складаються між керуючою та керованою системами;
- в) основні властивості, зв'язки та відносини управління;
- г) основні завдання керуючої та керованої системи.

35. Функції менеджменту переважно спрямовані на:

- а) досягнення певної мети організації;
- б) виконання виробничих завдань;
- в) досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації;
- г) досягнення запланованих прибутків.

36. Менеджмент з функціональних позицій – це:

- а) процес планування, організування, мотивування;
- б) процес планування, організування, контролювання та регулювання;
- в) процес планування, організування, мотивування та контролювання, які необхідні для досягнення певної цілі;
- г) процес контролювання та організування.

37. Центральне місце серед різноманітних важелів економічного механізму управління належить:

- а) оподаткуванню та кредитуванню;
- б) комерційному розрахунку та встановленню тарифів;
- в) наказам та розпорядженням;
- г) цінам та ціноутворенню.

38. Чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством (організацією) – це:

- а) методи менеджменту;
- б) принципи менеджменту;
- в) функції менеджменту;
- г) закони управління.

39. До методів, які спрямовані на обмеження негативних явищ та процесів, належать:

- а) громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки;
- б) політична пропаганда й урочисті збори;
- в) критичні статті й карикатури в стінній газеті;
- г) правильні відповіді а) і в).

40. Процес створення умов, які впливають на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі, відносять до функцій:

- а) координації;
- б) організування;
- в) планування;
- г) мотивування.

41. 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.

42. До психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, належать:

- а) організаційно-методичне інструктування;
- б) методи гуманізації праці;
- в) методи професійного відбору й навчання;
- г) правильні відповіді а) і в).

- 43. До економічних стимулів належать:**
- а) тарифні ставки;
 - б) надбавки;
 - в) посадові оклади;
 - г) усі відповіді правильні.
- 44. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:**
- а) положення, статуту, постанови;
 - б) інструкції, постанови;
 - в) статуту, інструкції, постанови;
 - г) постанови, наказу.
- 45. За формою впливу розрізняють такі види методів менеджменту:**
- а) технологічні та економічні;
 - б) економічні та адміністративні;
 - в) адміністративні та правові;
 - г) кількісні та якісні
- 46. Методи, зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях:**
- а) економічні;
 - б) правові;
 - в) соціально-психологічні;
 - г) адміністративні.
- 47. Метод менеджменту, який доцільно використовувати, якщо керівник ставить задачу, розподіляє обов'язки, призначає виконавців:**
- а) організаційного впливу;
 - б) адміністративного впливу;
 - в) економічного впливу;
 - г) цивільно-процесуального впливу.
- 48. Методи менеджменту, які направлені на збереження і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:**
- а) методи соціальної спадковості;
 - б) методи управління організованими групами;
 - в) адміністративні методи;
 - г) методи організаційного регламентування.
- 49. Методи, що безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо) відносять до:**
- а) методів прямого впливу;
 - б) методів непрямого впливу;
 - в) методів психологічного впливу;
 - г) методів колективного впливу.
- 50. До методів менеджменту непрямого впливу належать:**
- а) економічні методи;
 - б) адміністративні методи;
 - в) правові методи;
 - г) усі відповіді правильні.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Незадовго до літньої відпустки, в травні, керівник відділу А. був дуже завантажений. Він зовсім стомився і дав своїм співробітникам свободу прийняття рішень. Він просив не турбувати його з дрібниць і діяти самостійно. Повернувшись після відпустки, він повертає все на круги своя. Тепер він вже не може знайти для себе достатній обсяг роботи. Він особисто втручається в будь-яку справу, всі рішення приймає тільки сам і знову повторює, що він шеф і повинен вникати у будь-яку дрібницю. До Різдва його активність помітно спадає, і найбільш активним співробітникам знову вдається збільшити обсяг своєї діяльності. Після різдвяних канікул крива активності шефа знову повзе вгору до тих пір, поки він навесні знову не почне відчувати втому, і досягає свого повного спаду знову до часу його відпустки.

Запитання.

1. Як би Ви охарактеризували метод керівництва відділу?
2. Як, на Вашу думку, впливають на задоволення від роботи підлеглих сезонні криві активності начальника?
3. Чи ефективно вольове делегування повноважень у будь-яких ситуаціях?
4. Як би ви визначили делегування повноважень:
 - організаційно-технічні заходи для зниження завантаженості керівника;
 - принцип, за яким будується керівна робота з самостійно-мислячими та дієвими співробітниками.
5. Сформулюйте мету делегування повноважень.

Завдання № 2

Директор відділу продажу Савчук прийняв на роботу нового керівника відділу реклами Мітюкова. Він сприйняв погляди Мітюкова як багатообіцяючі та покладав на нього великі надії.

На жаль, на перших же великих рекламних акціях виявилось, що Мітюков ні у формуваннях привабливих рекламних надписів, ні в графічному зображенні проектів не виявив винахідливості. Здійснені ним заходи не показали суттєвого результату.

Савчук розчарований. Водночас його гнітить думку, що по відношенню до своїх колег не дуже обачно вчинив, вихваляючи Мітюкова. Але щоб не визнати свою помилку відносно здібностей свого нового керівника відділу реклами й усунути в майбутньому подібну помилку, він вирішує сам активно включитися в рекламну справу.

Він вивчає спеціальну літературу й стає консультантом Мітюкова. Це забирає у нього багато часу та негативно позначається на його власних обов'язках.

Запитання.

1. Чи правильну тактику обрав Савчук?
2. Як, на Вашу думку, варто вчинити з Мітюковим?
3. Протягом якого часу підприємство повинно терпіти співробітника, який показав себе нездатним до справи?

Завдання № 3

У фірму «Мода-стиль» на постійну роботу потрібен модельєр. З цією метою провели конкурс, що передбачав співбесіду та психологічні тести. У результаті відбору конкурсантів визначились з трьома претендентами:

- талановитий модельєр – людина комунікабельна, але не має трудового досвіду;

- жінка, яка є майстром своєї справи, вміє працювати з людьми, має міжнародні дипломи;

- майстер, котрому подобається його робота, але тести свідчать, що ця людина конфліктна.

Перед керівником постає завдання: кого прийняти? Відповідь аргументуйте.

Завдання № 4

У результаті посилення позицій конкурентів на ринку в фірми виникли труднощі зі збутом комп'ютерів.

Є кілька варіантів розв'язання задачі:

- зменшити виробництво комп'ютерів з 5000 до 4000 од. у місяць, при цьому ваші витрати становитимуть 500000 грн.;

- удосконалити моделі комп'ютерів, що виробляються. У цьому випадку втрати доходу дорівнюватимуть 200000 грн. (від модернізації) та 300000 грн. (від внесення змін у технологію);

- посилити рекламну кампанію – витрати на одиницю продукції збільшаться на 80 грн.

Завдання.

1. Визначте фактори, що впливають на прийняття рішень.
2. Оберіть остаточне рішення.
3. Оформіть результати.
4. Сформулюйте висновки.

Завдання № 5

Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив партнерські зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів.

Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, вплинули б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

Завдання № 6

Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення наступних завдань.

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.
7. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
8. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу.
9. Формування зведеного бюджету організації.
10. Використання технологічних норм працівниками технологічної лінії.
11. Ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання.
12. Використання працівниками складального цеху конструкторських схем складання приладів.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручників з менеджменту) за проблемою: «Роль соціально-психологічних методів в управлінні організацією».
2. Охарактеризуйте сутність та сферу застосування економічних методів управління; адміністративних методів управління; соціально-психологічних методів управління; правових методів управління.
3. Обґрунтуйте методи, які найдоцільніше застосовувати для управління студентською аудиторією; пожежною командою; науковим колективом; найманими працівниками фермерського господарства.
4. Поясніть на конкретних прикладах механізм реалізації конкретних функцій менеджменту.
5. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань:
 - 5.1. Які методи менеджменту слід використовувати при здійсненні управління трудовими ресурсами?
 - 5.2. Яким чином відбувається взаємозв'язок між загальними, конкретними та об'єднувальною функцією менеджменту?

Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення щодо основних елементів процесу управління, овоїти та закріпити вміння та навички щодо практичного прийняття управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Процес управління: сутність, типи та особливості.
2. Управлінський цикл та управлінські процеси.
3. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.
4. Моделі прийняття управлінських рішень.
5. Підходи до прийняття управлінських рішень.
6. Технологія прийняття управлінського рішення.
7. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень.

Основні поняття та терміни

Процес управління. Управлінська технологія. Управлінська процедура. Управлінський цикл. Управлінське рішення. Класична модель прийняття управлінського рішення. Поведінкова модель прийняття управлінського рішення. Ірраціональна модель прийняття управлінського рішення. Наказ. Консультації. «Штапування рішень». Консенсус. Формальні (евристичні) методи прийняття управлінських рішень. Колективні методи прийняття управлінських рішень. Кількісні методи прийняття управлінських рішень.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. Опишіть процес прийняття управлінських рішень.
4. Коли доцільно використовувати розгалужений тип процесу управління?
5. Що Ви визначите під управлінським циклом?
6. Як поділяються управлінські рішення за способом обґрунтування?
7. Охарактеризуйте особливості процесу управління.
8. У яких ситуаціях доцільно використовувати ірраціональну модель прийняття управлінських рішень?
9. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
10. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
11. Назвіть основні етапи процесу прийняття управлінського рішення та дайте їм характеристику.
12. Коли доцільно використовувати консультації?
13. Чим демократичний підхід до прийняття управлінського рішення відрізняється від дорадчого?
14. Коли доцільно використовувати метод Дельфі для обґрунтування управлінського рішення?
15. Які колективні методи прийняття управлінських рішень найчастіше

використовуються в управлінській практиці?

Теми рефератів

1. Управлінські рішення: сутність, види та місце у процесі менеджменту.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.
4. Прогнозування як ефективний спосіб оптимізації управлінських рішень.
5. Застосування способів моделювання з метою оптимізації управлінських рішень.

Тестові завдання

- 1. Існування ймовірності прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію характеризує:**
 - а) ступінь ризику;
 - б) час;
 - в) ступінь підтримки менеджером колективу;
 - г) політику організації.
- 2. За сферою охоплення управлінські рішення бувають:**
 - а) оперативні, поточні та перспективні;
 - б) інтуїтивні, раціональні та ті, що базуються на судженнях;
 - в) загальні та часткові;
 - г) перспективні, поточні та оперативні.
- 3. За способом обґрунтування управлінські рішення поділяють на:**
 - а) оперативні, поточні та перспективні;
 - б) інтуїтивні, раціональні та ті, що базуються на судженнях;
 - в) загальні та часткові;
 - г) перспективні, поточні та оперативні.
- 4. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови:**
 - а) право прийняття рішення;
 - б) повноваження, відповідальність;
 - в) обов'язковість, компетентність;
 - г) усі відповіді правильні.
- 5. В теорії управління виділяють ____ основні моделі прийняття управлінських рішень:**
 - а) 3;
 - б) 5;
 - в) 6;
 - г) 7.
- 6. Модель прийняття управлінських рішень, яка передбачає, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, усі її дії спрямовані на вибір найкращої альтернативи:**
 - а) класична;
 - б) поведінкова;
 - в) ірраціональна;
 - г) змішана.

7. Модель прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на передбаченні, рішення приймаються ще до того, як аналізуються альтернативи:

- а) класична;
- б) поведінкова;
- в) ірраціональна;
- г) системна

8. Етап прийняття управлінських рішень, на якому визначаються й оцінюються наслідки рішення або зіставляються фактичні результати з тими, які керівник мав отримати, називається:

- а) діагноз проблеми;
- б) зворотний зв'язок;
- в) прийняття рішень;
- г) оцінка альтернативних варіантів.

9. Етап прийняття управлінських рішень, що включає виявлення та опис проблемної ситуації, встановлення мети вирішення проблемної ситуації, ідентифікацію критеріїв прийняття рішень, називається:

- а) діагноз проблеми;
- б) зворотний зв'язок;
- в) прийняття рішень;
- г) оцінка альтернативних варіантів.

10. Коли якість вирішення проблеми більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати, то обирають такий стиль вирішення проблеми, як:

- а) наказ;
- б) консенсус;
- в) консультації;
- г) «штамбування рішень».

11. Коли ні якість, ні згода не є критично важливими, то обирають такий стиль вирішення проблеми:

- а) наказ;
- б) консенсус;
- в) консультації;
- г) «штамбування рішень».

12. Метод аналогії належить до:

- а) методів активізації творчого пошуку;
- б) методів колективного творчого пошуку;
- в) методів індивідуального творчого пошуку;
- г) методів стратегічного творчого пошуку.

13. Метод фокальних об'єктів належить до:

- а) методів активізації творчого пошуку;
- б) методів колективного творчого пошуку;
- в) методів індивідуального творчого пошуку;
- г) евристичних методів.

14. Метод пошуку альтернативних варіантів управлінських рішень, що ґрунтується на застосуванні комбінаторики:

- а) метод фокальних об'єктів;

- б) метод ідеалізації;
- в) метод інверсії;
- г) метод морфологічного аналізу.

15. Метод пошуку альтернативних варіантів управлінських, що базується на пошуку альтернатив шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій:

- а) метод фокальних об'єктів;
- б) метод ідеалізації;
- в) метод інверсії;
- г) метод морфологічного аналізу.

16. Метод інверсії належить до:

- а) методів індивідуального творчого пошуку;
- б) методів колективного творчого пошуку;
- в) методів активізації творчого пошуку;
- г) методів імітаційного моделювання.

17. Послідовність, у якій відбувається процес прийняття управлінських рішень:

а) діагностика проблеми, виявлення альтернатив, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень, оцінювання альтернатив, зворотний зв'язок, кінцевий вибір;

б) діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв з метою прийняття рішень, оцінювання та виявлення альтернатив, кінцевий вибір, зворотний зв'язок;

в) діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, зворотний зв'язок, оцінювання альтернатив, кінцевий вибір;

г) виявлення альтернатив, формулювання обмежень і критеріїв з метою прийняття рішень, діагностика проблеми, оцінювання альтернатив, кінцевий вибір, зворотний зв'язок.

18. На процес прийняття управлінського рішення не впливає:

- а) ступінь ризику;
- б) особисті якості менеджера;
- в) політика організації;
- г) імідж організації.

19. Ірраціональна модель прийняття управлінського рішення найчастіше застосовується:

- а) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- б) коли менеджери не мають достатньо влади, щоб нав'язати своє рішення;
- в) для вирішення проблем, які легко піддаються вирішенню;
- г) усі відповіді правильні.

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

- а) актуальність;
- б) об'єктивність;
- в) комунікативність;

г) усі відповіді правильні.

21. Уміння менеджера приймати адекватні реаліям кваліфіковані та обґрунтовані рішення - це:

- а) повноваження;
- б) компетентність;
- в) відповідальність;
- г) обов'язковість.

22. 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.

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

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

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. Рішення, які передбачають вдосконалення організації діяльності, системи

управління, вирішення конкретних організаційно-управлінських питань:

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

29. Рішення, які приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду, - це:

- а) перспективні рішення;
- б) поточні рішення;
- в) оперативні рішення;
- г) часткові рішення.

30. Управлінське рішення – це:

- а) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
- б) результат діяльності менеджерів;
- в) основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей;
- г) форма керівництва організацією.

31. Довгострокові рішення спрямовані на вирішення:

- а) стратегічних і тактичних завдань;
- б) переважно довгострокових завдань;
- в) оперативних завдань;
- г) переважно тактичних завдань.

32. Змістовий аналіз процесу управління полягає у:

- а) вивченні його з позицій зв'язку із соціальними процесами в суспільстві, з видами виробничо-господарської діяльності організації, а також з погляду співвідношення цілей управління, методів, засобів і принципів, які застосовуються для їх досягнення;
- б) виділенні етапів і функцій процесів управління з метою систематизації цих функцій або вивчення процесу прийняття рішень як основи управлінського циклу;
- в) раціоналізації типових процедур і операцій процесу управлінської діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

33. Прийняти управлінське рішення – це:

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

34. 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.

35. Контроль за виконанням управлінських рішень необхідно здійснювати:

- 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.

36. Управлінські процедури за посадовою ознакою поділяються на:

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

37. За ступенем обов'язковості виконання розрізняються такі управлінські рішення:

- а) організаційні, регулюючі, координуючі та контролюючі;
- б) інтуїтивні, адаптивні та раціональні;
- в) оптимальні та тактичні;
- г) директивні, рекомендаційні та орієнтуючі.

38. Тип процесу управління, що характеризується чіткою послідовністю здійснення його етапів, використовується тоді, коли є повна й достатня визначеність:

- а) лінійний;
- б) розгалужений;
- в) коректований;
- г) ситуаційний.

39. Тип процесу управління, що характеризується необхідністю коригування кожного з його етапів після проходження наступного:

- а) лінійний;
- б) розгалужений;
- в) коректований;
- г) ситуаційний.

40. Управлінські рішення за тривалістю дії поділяються на:

- а) перспективні та діючі;
- б) перспективні та поточні;
- в) поточні та місячні;
- г) місячні та тижневі.

41. Тип процесу управління, який характеризується тим, що він виникає як би з ситуації, при якій з неї головним чином виходять і пошук проблеми, і розробка рішення:

- а) лінійний;
- б) розгалужений;
- в) коректований;
- г) ситуаційний.

42. До специфічних властивостей процесу управління слід віднести:

- а) динамічність;
- б) стійкість;
- в) циклічність;

г) усі відповіді правильні.

43. Управлінські рішення за способом прийняття поділяються на:

- а) одноосібні та колективні;
- б) колективні та колегіальні;
- в) одноосібні, колегіальні та колективні;
- г) колегіальні та особові.

44. Здатність об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася, - це :

- а) відповідальність;
- б) обов'язковість;
- в) повноваження;
- г) компетентність.

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

- а) управлінська технологія;
- б) управлінська процедура;
- в) управлінський цикл;
- г) система управління.

46. Єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього й визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дозволяє їх ефективно порівнювати:

- а) моделювання;
- б) формулювання гіпотези;
- в) прогнозування;
- г) економічний аналіз.

47. 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».

48. Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:

- а) інформації недостатньо для вивчення тенденції або немає систематичної достовірної залежності між змінними;
- б) є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому;
- в) результати одного рішення впливають на наступні рішення;
- г) керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

49. Управлінські рішення за напрямом впливу поділяються на:

- а) стратегічні, тактичні та оперативні;
- б) внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування;
- в) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі та контрольні;
- г) директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні та дозвільні.

50. Управлінські процедури за посадовою ознакою поділяються на:

- а) творчі, логічні та технічні;

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

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

В організації виникла, проблема яку необхідно вирішити. Керівник при обговоренні проблеми сказав: «Навіщо приймати рішення, якщо воно не поліпшить існуючого стану справ».

Запитання.

1. Чому так вирішив керівник? (поясніть).
2. Чи рішення керівника є правильним? (поясніть).
3. У яких випадках бездіяльність ефективна, а коли, навпаки, неефективна? (обґрунтуйте відповідь).

Завдання № 2

Великий виробник алкогольних напоїв має намір випустити на ринок безалкогольний напій «для дорослих». Визначте фактори зовнішнього середовища, які могли вплинути на прийняття такого рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Завдання № 3

Підприємець має намір відкрити нову піцерію поряд з Вашим студентським містечком. Визначте, які фактори вплинули на прийняття рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Завдання № 4

Менеджер, який відає кадрами у великому універсальному магазині, визначив, що швидше візьме на роботу продавця без середньої освіти, зате з чарівною усмішкою на устах, а ніж доктора філософії з розсудливим виразом обличчя.

Запитання.

1. Чи правильно вирішив менеджер?
2. Які фактори вплинули на прийняття такого рішення?
3. Яка технологія прийняття рішення: інтуїтивна чи раціональна?

Завдання № 5

На підприємство заплановано завести нові верстати. Ви (керівник) зібрали осіб, які відповідальні за виробничий сектор, для обговорення, які закупити верстати: вироблені компанією «А», чи ті, що пропонує фірма «В». Оскільки і в тій, і в іншій думці є резон, то не так просто прийняти рішення. Ви знаєте, що право кінцевого рішення належить Вам.

Як правильно Ви повинні вчинити в цій ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання № 6

Пан Анатолій відповідає у відділі закупівель металургійного заводу за своєчасне постачання залізної руди. На заводі чекають надходження партії руди із

Туреччини, яка в Іллічівську повинна перевантажитися на судно внутрішнього флоту. Проте рух судів морем та каналами дуже інтенсивний у цей час року через сильне заледеніння. У п'ятницю ввечері пан Анатолій прослуховує повідомлення про погоду, де мова ведеться про майбутнє посилення морозів. Тобто потрібно розраховувати на подальшу затримку просування каналами, можливо, навіть на зупинку суден. У суботу вранці він йде на завод і телефоном дає розпорядження про перехід фрахту із Іллічівська на дорожчий залізничний шлях.

Зпитання.

1. Які альтернативні варіанти були у пана Анатолія?
2. Чи правильно він вчинив? Чи є його рішення ризикованим?
3. Чи перевищив пан Анатолія свої повноваження та чому?
4. Чи повинен він нести відповідальність, якщо його думки про зупинку судоходів були не виправданими?
5. Чи повинен був пан Анатолій узгоджувати своє рішення з керівництвом?

Завдання № 7

У галузі менеджменту особливу роль грає прийняття правильних управлінських рішень, оскільки від цього залежить успіх у бізнесі. На практиці зустрічаються наступні варіанти:

- керівник приймає рішення та повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно;
- керівник приймає рішення та повідомляє, чому він його прийняв;
- керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думками підлеглих, зацікавлює їх проблемою, отримуючи таким чином можливість перевіряти рішення та у випадку необхідності – вносити зміни;
- керівник приймає рішення та подає його на доробку;
- керівник викладає суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції, і, вислуховуючи їх, приймає рішення;
- керівник викладає проблему та просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанту;
- керівник викладає проблему та приймає рішення групи.

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

Завдання № 8

Серед способів прийняття управлінських рішень виділяється «Принцип Парето». Суть принципу, сформульованого італійським економістом Вільфредо Парето, полягає в тому, що всередині будь-якої групи або великій кількості груп окремі малі її частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їхній питомій вазі в групі. Наприклад:

- 20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту або прибутку;
- 80% клієнтів (товарів) приносять 20% обороту або прибутку;
- 20% помилок обумовлюють 80% втрат;
- 80% помилок обумовлюють 20% втрат;
- 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу;

- 80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу.

Тому у зв'язку з принципом Парето зазначають «відповідність 80:20».

У процесі роботи менеджера за перші 20% часу, що використовується, досягається 80% результату, решта 80% затраченого часу приносять лише 20% загального підсумку. Відповідно, менеджеру не доцільно братися спочатку за найлегші справи. Необхідно приступати до вирішення питань, виходячи з їх значення.

Які висновки практичної роботи вітчизняного менеджера можна зробити, використовуючи принцип Парето? Обґрунтуйте свої пропозиції.

Завдання № 9

Ви – директор мережі супермаркетів «Яблучко». Ваші супермаркети працюють дуже добре: виконують план продажу товарів, не виникає проблем у колективі, є гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів постійно не виконує поставлені завдання, спостерігається велика плинність кадрів, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми у діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень.

Виберіть із запропонованих рішень п'ять варіантів в розташуйте їх за пріоритетами. Вибір обґрунтуйте:

- закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- звільнити головного менеджера й найняти молодого спеціаліста;
- перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить Вам;
- виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх;
- поставити питання про стан дисципліни та ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах;
- поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд;
- провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища;
- провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом;
- направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації;
- збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету;
- ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних клієнтів;
- здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті;
- обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Ви діловий і дуже завантажений партнер в юридичній фірмі. Ваш досвідчений секретар скаржиться на постійну головну біль, сонливість, пересохле горло. На його думку, проблема в тому, що в офісі дуже погане повітря і він хоче, щоб ви щось зробили. Як ви відреагуєте на його прохання?

2. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?

3. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких – індивідуальне?

4. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.

5. Розкрийте сутність оптимізації управлінських рішень.

6. Охарактеризуйте на конкретних прикладах застосування наукового підходу з оптимізаційною метою щодо управлінських рішень.

7. У чому полягає сутність матриці оцінювання наслідків реалізації рішення?

8. Поясніть, яким чином розробляються управлінські рішення в ситуаціях визначеності та невизначеності ринку.

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувати уявлення про реалізацію функції планування в організації, освоїти та закріпити вміння та навички щодо формування цілей та стратегій організації.

Питання для обговорення

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.

2. Види планування.

3. Основні елементи системи планування.

4. Етапи процесу планування.

5. Стратегічне та оперативне планування.

6. Класифікація цілей організації.

7. Процес постановки цілей.

8. Політика, правила, процедури.

9. Види загальнокорпоративних стратегій.

10. Планування реалізації стратегії.

Основні терміни та поняття

Планування. Ціль. Стратегія. Політика. Правило. Процедура. Стратегічне планування. Тактичне планування. Оперативне планування. Загальнокорпоративна стратегія. Бізнес-стратегія. Функціональна стратегія. Матриця БКГ. Матриця Ансоффа. Матриця Дженерал Електрик – Мак-Кінсі. Місія організації. SWOT-аналіз.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?

2. Які типи планів в організації Ви знаєте?

3. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації?

4. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється

традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?

5. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?

6. У якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?

7. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.

8. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?

9. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?

10. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури та правила?

11. Назвіть основні етапи процесу постановки цілей та дайте їм характеристику.

12. Як називаються цілі, що носять характер напрямку дій?

13. Для яких організацій доцільно розробляти бізнес-стратегії?

Темі рефератів

1. Місце планування в системі функцій управління.

2. Виникнення, розвиток, сутність та етапи стратегічного планування.

3. Загальноконкурентні стратегії за М. Портером і за дослідженнями БКГ.

4. Система інформаційного забезпечення планування.

5. Значення бюджетування в процесі менеджменту.

Тестові завдання

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 та функції, яку він виконує:

- а) принцип системності;
- б) принцип гнучкості;
- в) принцип точності;
- 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 охоплюваної сфери розрізняють:

- а) завдання та орієнтири;
- б) довгострокові, середньострокові та короткострокові плани;
- в) стратегічні й оперативні плани;
- г) фінансові та маркетингові плани.

5. За ступенем конкретизації розрізняють такі плани:

- а) завдання та орієнтири;
- б) довгострокові, середньострокові та короткострокові плани;
- в) стратегічні й оперативні плани;
- г) фінансові та маркетингові плани.

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

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

7. За масштабами охоплення виділяють:

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

8. За рівнем складності виділяють:

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

9. Створення системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації – це:

- а) принцип планування;
- б) завдання планування;
- в) мета планування;
- г) підфункція планування.

10. Відповідно до матриці БКГ положення «дійна корова» стратегічного господарського підрозділу на галузевому ринку має такі ознаки:

- а) достатньо велика частка швидко збільшуваного ринку;
- б) достатньо велика частка повільно збільшуваного ринку;
- в) достатньо велика частка неперспективного ринку;
- г) мала частка перспективного ринку.

11. Місія організації – це:

- а) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо поліпшення життєздатності організації в конкурентній боротьбі;
- б) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
- в) процес контролю зовнішніх факторів з метою визначення майбутніх можливостей і загроз;
- г) компоненти, що опосередковано впливають на організацію.

12. Планування – це:

- а) принцип менеджменту;
- б) функція менеджменту;
- в) ціль менеджменту;
- г) закономірність менеджменту.

13. Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і повинні відповідати

таким вимогам:

- а) бути конкретними, чітко визначеними;
- б) визначати комерційну діяльність;
- в) бути статичними;
- г) усі відповіді правильні.

14. Першим етапом процесу формування стратегії є:

- а) формування місії організації;
- б) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- в) виявлення альтернативи;
- г) визначення цілей діяльності організації.

15. Стратегія, яка 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.

16. 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.

17. Виділяють __ основні рівні стратегій:

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 2.

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

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

19. Реалізація стратегії передбачає:

- а) перетворення стратегічного плану на дію;
- б) перетворення поточного плану на дію;
- в) створення умов для розвитку організації;
- г) немає правильної відповіді.

20. Плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того, що конкретно треба зробити, хто повинен це зробити; як це має бути зроблено, - це:

- а) стратегічні плани;
- б) оперативні плани;
- в) тактичні плани;

г) виробничі плани.

21. 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.

22. Загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей, - це:

- а) процедура;
- б) політика;
- в) правило;
- г) тактика.

23. Маркетингова стратегія підприємства відноситься до:

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

24. Планування сприяє більш раціональному розподілу:

- а) ресурсів;
- б) інформації;
- в) завдань;
- г) цілей.

25. Принцип планування, який передбачає, що показники, які використовуються в плануванні, слід обґрунтовувати в їх єдності, з врахуванням теоретичного й практичного взаємозв'язку:

- а) гнучкості;
- б) єдності;
- в) науковості;
- г) точності.

26. Розрізняють:

- а) три основні форми організації планування;
- б) дві основні форми організації планування;
- в) чотири основні форми організації планування;
- г) п'ять основних форм організації планування.

27. Управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями підприємства, його можливостями й шансами в обраній сфері діяльності, в результаті чого формуються стратегії розвитку організації – це:

- а) оперативне планування;
- б) тактичне планування;
- в) стратегічне планування;
- г) загалом планування.

28. Плани на 10-25 років називаються:

- а) короткостроковими;
- б) середньостроковими;

- в) довгостроковими;
- г) початковими.

29. Форма планування, яка може мати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примусу:

- а) «зверху вниз»;
- б) «знизу нагору»;
- в) «мета вниз – плани нагору»;
- г) «мета вгору – плани вниз».

30. Організація, що посилила контроль над основними товаровиробниками, використовує стратегію:

- а) горизонтальної інтеграції;
- б) вертикальної регресивної інтеграції;
- в) вертикальної прогресивної інтеграції;
- г) диверсифікації.

31. Місія виконує:

- а) визначальну, об'єднуючу й контролюючу роль в існуванні організації;
- б) визначальну, об'єднуючу й обмежуючу роль в існуванні організації;
- в) визначальну, об'єднуючу роль в існуванні організації;
- г) об'єднуючу й обмежуючу роль в існуванні організації.

32. Сфера стратегії – це:

- а) засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища;
- б) вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами;
- в) визначення переваг організації порівняно з її конкурентами;
- г) ефект цілісності.

33. На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується:

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

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

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

35. Стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами – це:

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

36. У процесі аналізу зовнішнього середовища спеціалісти повинні:

- а) виявити внутрішні слабкі сторони організації;
- б) розкрити внутрішні можливості і потенціал, на який може розраховувати

організація у конкурентній боротьбі;

в) вирішити у якому стані знаходиться організація, чого вона має досягти й що для цього треба зробити;

г) усі відповіді правильні.

37. Головний фінансовий потік у моделі БКГ має спрямовуватись:

а) від правого нижнього квадрата до лівого верхнього;

б) від лівого нижнього квадрата до лівого верхнього;

в) від лівого верхнього квадрата до правого нижнього;

г) від правого верхнього квадрата до лівого нижнього.

38. Активна політика організації включає:

а) політику диверсифікації;

б) політику технічної орієнтації;

в) наступальну політику;

г) усі відповіді правильні.

39. Метод планування, який передбачає складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних і трудових:

а) нормативний;

б) математичний;

в) лінійного програмування;

г) балансовий.

40. Цілі, які стосуються більшою мірою наряду зміцнення становища організації в галузі, збереження й нарощення її довгострокових конкурентних позицій на ринку:

а) загальні цілі;

б) стратегічні цілі;

в) фінансові цілі;

г) специфічні цілі.

41. До методів планування слід віднести:

а) балансовий метод;

б) діалектичний метод;

в) аналітичний метод;

г) фінансовий метод.

42. При побудові матриці БКГ враховується:

а) відносна частка на ринку;

б) привабливість галузі;

в) конкурентоспроможність на ринку;

г) рівень цін.

43. Набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів:

а) план-ціль;

б) план дій, що повторюються;

в) план дій, що не повторюються;

г) план-орієнтир.

44. Згідно матриці І. Ансоффа на вже наявних ринках доцільно застосувати:

а) стратегію глибокого проникнення на ринок;

- б) стратегію розширення меж ринку;
 - в) стратегію виходу на нові ринки;
 - г) стратегію диверсифікації.
- 45. Словесне викладення генеральної мети організації, яке окреслює сферу її діяльності, - це:**
- а) кредо організації;
 - б) девіз організації;
 - в) філософія організації;
 - г) усі відповіді правильні.
- 46. Загальна стратегія за М. Портером, яка передбачає, що компанія прагне до унікальності в будь-якому важливому аспекті для більшості клієнтів:**
- а) диференціація;
 - б) лідерство в зниженні витрат;
 - в) фокусування;
 - г) комбінування.
- 47. Важливий комплексний документ, який регламентує виробничо-господарську комерційну діяльність:**
- а) графік виконання;
 - б) робочий календар;
 - в) бізнес-план;
 - г) бюджет організації.
- 48. Одним з основних ризиків застосування стратегії низьких витрат є:**
- а) зменшення потреби в диференційованій продукції;
 - б) поява технологічних новинок, які компенсують витрати;
 - в) загроза потрапити під дію антимонопольного законодавства;
 - г) неможливість використовувати стратегічну відповідність для створення додаткових конкурентних переваг.
- 49. Стратегічне бачення – це те, що:**
- а) бачить керівник стосовно місця своєї організації на ринку;
 - б) як закінчить своє існування організація;
 - в) з чого починає роботу організація;
 - г) організація збирається робити і чим вона хоче займатись.
- 50. До основних характеристик цілей стратегічного планування слід віднести:**
- а) конкретність;
 - б) узгодженість;
 - в) гнучкість;
 - г) усі відповіді правильні.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Фірма «Марко» вирішила сконструювати та виготовити нову пастку для мишей, яка б відрізнялась від попередніх і могла зацікавити людей своїм виглядом. Нова пастка продавалася за 60 грн., пара звичайних пасток за 50 грн. Ціна була вища від середньої. Незважаючи на помітки поліпшення ефективності, ніхто з покупців не виявив до неї інтересу, вона осіла на полицях. Захід провалився.

Запитання.

1. Що мала б спланувати фірма до того, як почати виробництво?
2. Чому пастки фірми «Марко» не користувалися попитом?
3. Чи можна досягнути успіху з новими мишоловками взагалі?

Завдання № 2

Мелвані, виходець з Індії, був здивований тим, що в Америці одяг з натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті. Правильно оцінивши ситуацію на ринку синтетики, яка ставала все кращою за якістю та переставала бути недорогою, своєчасно зрозумівши, що 90-ті роки стануть роками значного втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їхню пристрасть до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного виробу-сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари. Фірма мала успіх, сьогодні організація пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь. З часом скромна крамниця Мелвані в Нижньому Манхетені перетворилася на підприємство з оборотом 40 млн. доларів.

Запитання.

1. На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія фірми Мелвані в момент її створення?
2. Сформулюйте місію фірми.
3. Чи відбулась зміна місії фірми з часом?
4. Яка стратегія забезпечила успіх фірми з початку її існування?
5. Чи змінилась стратегія фірми сьогодні?

Завдання № 3

Визначте, які можливості і небезпеки на сьогоднішній день відкриваються, на Вашу думку, у компаній: «Макдональдс», «ІВМ», нафтохімічного концерну. Які стратегії Ви б визначили для кожної із перерахованих організацій? (Обґрунтуйте відповідь).

Завдання № 4

Приблизно за 12 років Г. Форд перетворив невеличку фірму у велику галузь, яка змінила американське суспільство. Він випускав автомобіль, який продавався всього за 290 \$, і платив своїм робітникам -5 \$ у тиждень (найвища платня на той час). У 1921 році Форд контролював 56% ринку легкових автомобілів і майже весь світовий ринок. Загальні принципи Форда можна узагальнити у вислові: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, поки автомобіль буде найдешевшим і залишиться чорним».

Запитання.

1. Яку місію визначив Г. Форд для своєї фірми?
2. Які цілі були у Г. Форда?
3. Які стратегії у компанії «Форд Моторз»?
4. Як Ви охарактеризуєте компанію «Форд Моторз» з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

Завдання № 5

Сьогодні широко застосовуються бізнес-плани. Приблизна структура бізнес-плану наведена в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Структура бізнес-плану

Складова структури	Зміст
Титульний аркуш	Назва та адреса фірми Ім'я та адреса засновників Зміст проекту, що пропонується Вартість проекту Посилання на тасмничість
Основні положення проекту, що пропонується	Те ж саме
Аналіз стану справ у галузі	Поточна ситуація та тенденції її розвитку Потенційні конкуренти Потенційні споживачі
Суть проекту, що пропонується	Продукти Послуги Приміщення під офіс, обладнання для нього Адміністративний і виробничий персонал Відомості про самого підприємця і партнерів
Виробничий план	Опис виробничого процесу Виробничі приміщення Верстати, обладнання Постачальники сировини
План маркетингу	Ціна Канали збуту Реклама Прогноз реалізації нової продукції Цінові показники
Організаційний план	Форма власності Відомості про партнерів або основних пайовиків Міра відповідальності партнерів (пайовиків) Відомості про членів керівного складу Організаційна структура, розподіл обов'язків.
Оцінка ризику	У чому полягають слабкі сторони підприємства? Імовірність появи нових технологій Альтернативні стратегії
Фінансовий план	План доходів і видатків План грошових надходжень і платежів Балансовий план Точка самоокупності Джерела та використання засобів
Додаток	Листи Копії контрактів, ліцензій і т.п. Копії документів, з яких узяті вихідні дані Прейскуранти постачальників

Запитання.

1. Яка складова (складові) структури бізнес-плану має особливе значення у

вітчизняній практиці бізнесу? Чому?

2. В яких ситуаціях у ринкових умовах, на Вашу думку, без детального бізнес-плану не обійтися?

3. Які важливі обставини або сторони бізнесу доцільно відобразити в бізнес-плані?

Завдання № 6

Основними покупцями комп'ютерної техніки в Україні є великі державні та комерційні структури. Тому всі комп'ютерні фірми орієнтують свій бізнес на цих споживачів. За великі замовлення на комп'ютерну техніку йде жорстка конкурентна боротьба. Переваги таких замовлень зрозумілі, однак існує і небезпека, що затримуються платежі, і це викличе інші серйозні проблеми.

Запитання.

1. Які переваги великих замовлень?

2. Які зовнішні факти впливають на діяльність комп'ютерних фірм?

3. Яка стратегія комп'ютерної фірми?

4. Які проблеми можуть виникнути внаслідок затримання платежів?

5. Які небезпеки та можливості комп'ютерних фірм?

Завдання № 7

Стало відомо, що ряд японських виробників звукової апаратури зустрілися з проблемою сповільнення збуту і ростом конкуренції. На основі матриці Томпсона і Стрікленда порекомендуйте, в яких стратегічних напрямках можуть рухатися компанії.

Завдання № 8

На заході ринок «домашніх» комп'ютерів склався давно й постійно зростає. З появою СО-КОМ комп'ютер зайняв таке ж місце як телевізор. Обсяги продажів комп'ютерів майже не відрізняються від обсягів продажу телевізорів (1994 рік – 8 млн. \$). Сергій Жуковський має, намір відкрити свою справу по випуску «домашніх» комп'ютерів в Україні, оскільки в країні він майже відсутній.

Запитання.

1. Яка повинна бути місія в організації Сергія Жуковського?

2. Яка повинна бути стратегія?

3. Чи правильне рішення прийняв Сергій?

4. З якими можливостями та небезпеками бізнесу, пов'язаного з «домашніми» комп'ютерами, зустрінеться організація Сергія?

5. Чому ринок «домашніх» комп'ютерів в Україні не створений?

6. Чому попит на «домашній» комп'ютер близький до нуля?

Завдання № 9

Ви вирішили відкрити сітку ресторанів для: вищого класу; середнього класу; студентів.

Запитання.

1. Де буде їх місце розташування?

2. Який рівень цін Ви встановите?
3. Яку місію і стратегію Ви визначите для своїх ресторанів?
4. Відповіді поясніть.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
2. Що Ви розумієте під процесом «оптимізація мети»?
3. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що планування та визначення мети – це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
4. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?
5. З якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?
6. Сформулюйте ключові фактори успіху для організації, що займається ремонтом телевізійної техніки для населення (4-5 факторів).
7. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми 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».
8. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали: або стратегію контролю за витратами, або стратегію диференціації, або стратегію фокусування.

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформулювати уявлення про організування як загальну функцію менеджмент, освоїти та закріпити вміння та навички щодо проектування організаційних структур, делегування повноважень

Питання для обговорення

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Організаційна структура як результат організаційної діяльності.
4. Процес делегування повноважень і відповідальності.
5. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
6. Елементи проектування організації.
7. Характеристика структур управління.
8. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

Основні терміни та поняття

Організація як процес. Організаційна діяльність. Організаційна структура. Делегування повноважень. Владні повноваження. Обов'язки. Відповідальність. Департаменталізація. Координація. Кооперація. Централізація. Децентралізація. Диференціація. Інтеграція. Ланка управління. Рівень управління.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Як Ви розумієте категорії «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура»? Як вони пов'язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
4. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стисло характеристику.
5. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
6. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
7. Які фактори й як впливають на величину діапазону контролю?
8. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги та недоліки, сфери застосування).
9. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури. У чому її переваги та недоліки?
10. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

Теми рефератів

1. Сутність функції організації та місце в системі управління.
2. Характеристика процесу передавання повноважень.
3. Переваги та недоліки організаційних структур.
4. Принципи формування організаційних структур управління.
5. Сутність і роль моделі раціональної бюрократії М. Вебера.

Тестові завдання

1. Процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності – це:
 - а) організація;
 - б) організаційна діяльність;
 - в) організаційний процес;
 - г) організаційна структура.
2. Впорядкована сукупність органів управління діяльністю підприємства, що

виконують окремі функції управління, взаємозв'язки і підпорядкованість цих органів, – це:

- а) організація;
- б) організаційна діяльність;
- в) організаційний процес;
- г) організаційна структура.

3. Орган управління або окремих працівників наділений функціями в управлінні, правами їх реалізації та визначеною мірою відповідальності за виконання функцій і виконання прав – це:

- а) функція управління;
- б) ланка управління;
- в) рівень управління;
- г) взаємозв'язок між органами управління.

4. Зв'язки, що виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління, між якими є адміністративне підпорядкування, називаються:

- а) лінійні;
- б) функціональні;
- в) міжфункціональні;
- г) штабні.

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

- а) спеціалізація ;
- б) департаменталізація;
- в) децентралізація;
- г) централізація.

6. 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, – це:

- а) диференціація ;
- б) департаменталізація;
- в) децентралізація;
- г) централізація.

7. Рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням, називається:

- а) диференціацією ;
- б) департаменталізацією;
- в) інтеграцією;
- г) централізацією.

8. Концентрація прав прийняття рішень, зосередження владних повноважень на вищому рівні керівництва організацією, – це:

- а) диференціація;
- б) департаменталізація;
- в) інтеграція;

г) централізація.

9. Зобов'язання виконувати завдання та відповідальність за їх задовільне вирішення – це:

- а) делегування;
- б) відповідальність;
- в) повноваження;
- г) планування.

10. Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на здійснення певних завдань – це:

- а) делегування;
- б) відповідальність;
- в) повноваження;
- г) планування.

11. Повноваження, які передаються від керівника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим, називаються:

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

12. Повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників, називаються:

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

13. Згідно підпорядкованості між елементами виділяють:

- а) лінійну, функціональну, лінійно-штабну та матричну організаційні структури;
- б) орієнтовану на продукт, на споживача, територіальну та змішану організаційні структури;
- в) бюрократичну та адаптивну організаційні структури;
- г) централізовану та децентралізовану організаційні структури.

14. Згідно ринкової орієнтації виділяють такі види організаційних структур:

- а) лінійну, функціональну, лінійно-штабну та матричну організаційні структури;
- б) орієнтовану на продукт, на споживача, територіальну та змішану організаційні структури;
- в) бюрократичну та адаптивну організаційні структури;
- г) централізовану та децентралізовану організаційні структури.

15. Згідно ступеня гнучкості виділяють:

- а) лінійну, функціональну, лінійно-штабну та матричну організаційні структури;
- б) орієнтовану на продукт, на споживача, територіальну та змішану організаційні структури;
- в) бюрократичну та адаптивну організаційні структури;

- г) централізовану та децентралізовану організаційні структури.
- 16. До переваг функціональної структури управління належить:**
- а) залучення до роботи кваліфікованих фахівців;
 - б) порушення єдності розпорядництва, зниження відповідальності за роботу;
 - в) подвійне підпорядкування виконавців;
 - г) жодна з перерахованих характеристик.
- 17. Структура управління, яка передбачає створення функціональних служб при лінійних керівниках:**
- а) лінійна;
 - б) лінійно-штабна;
 - в) лінійно-функціональна;
 - г) функціональна.
- 18. Назвіть механістичну організаційну структуру:**
- а) проектна;
 - б) матрична;
 - в) функціональна;
 - г) конгломератна.
- 19. Назвіть, у якій структурі управління найвищий рівень централізації:**
- а) функціональній;
 - б) матричній;
 - в) лінійній;
 - г) лінійно-функціональній.
- 20. Перевагою лінійної структури управління є:**
- а) чіткість і простота взаємодії;
 - б) обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях;
 - в) значний обсяг інформації, який передається по рівнях;
 - г) жодна з перерахованих характеристик.
- 21. До ситуаційних чинників, що впливають на проектування організації, слід віднести:**
- а) стратегічний вибір керівництва організації у відношенні до її цілей;
 - б) технологію роботи в середині організації;
 - в) поведінку працівників;
 - г) усі відповіді правильні.
- 22. 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.
- 23. До переваг централізації в організації слід віднести:**
- а) рішення приймаються швидко;
 - б) менеджери схильні до ініціативної поведінки;
 - в) рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації;
 - г) відсутність необхідності в розробці детальних планів.

24. До принципів побудови організаційних структур слід віднести:

- а) цільовий принцип;
- б) принцип спеціалізації;
- в) принцип надійності;
- г) усі відповіді правильні.

25. Принцип побудови організаційних структур, який передбачає, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника і несуть відповідальність тільки перед ним, - це:

- а) принцип прогресивності;
- б) принцип єдинопочатку;
- в) принцип простоти та економічності;
- г) принцип оптимальності.

26. 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.

27. Високий ступінь адаптації до змін у середовищі – це перевага:

- а) матричної організаційної структури;
- б) лінійної організаційної структури;
- в) функціональної організаційної структури;
- г) лінійно-штабної організаційної структури.

28. Мета централізації:

- а) збільшення синергії;
- б) поліпшення координації;
- в) запобігання помилок на нижчих рівнях управління;
- г) усі відповіді правильні.

29. Рівень управління – це сукупність ланок управління, які знаходяться:

- а) на одному рівні ієрархії;
- б) на кількох рівнях ієрархії;
- в) на двох рівнях ієрархії;
- г) усі відповіді правильні.

30. Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- а) затвердження структури управління;
- б) затвердження положень про підрозділ;
- в) розробка посадових інструкцій;
- г) усі відповіді правильні.

31. 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.

32. Механістична організація – це:

а) організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації;

б) організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій;

в) групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети;

г) групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно.

33. Організаційна діяльність – це:

а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

в) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя і конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх загальної діяльності;

г) функція керування, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками та їх групами й узгодження їх діяльності.

34. 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 ролі в процесі керування організацією;

в) сукупність інструментів мотивації, що дозволяють досягти цілей організації;

г) сукупність кваліфікаційних характеристик, властивих певній посаді.

35. Функціональні повноваження:

а) є обмеженою формою повноважень і охоплюють лише окремі специфічні види діяльності;

б) дозволяють особі, якій вони передаються, у межах її компетенції пропонувати або забороняти визначені дії підлеглим лінійним керівникам;

в) передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;

г) передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

36. Лінійні повноваження:

а) надають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів;

б) дозволяють особі, якій вони передаються, у межах її компетенції пропонувати або забороняти визначені дії підлеглим лінійним керівникам;

в) передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;

г) передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

37. Дивізіональна організаційна структура – це розподіл організації на окремі

блоки:

- а) за посадовими обов'язками;
- б) за рівнями управління;
- в) за видами товарів, покупців, регіонів;
- г) згідно з стратегічним планом.

38. Ефективність керівництва обмежена можливостями менеджера в:

- а) лінійній організаційній структурі;
- б) матричній організаційній структурі;
- в) дивізійній організаційній структурі;
- г) усі відповіді правильні.

39 Владні повноваження:

- а) визначаються діловими якостями керівника;
- б) залежать від особистих якостей керівника;
- в) детермінуються посадою;
- г) розподіляються знизу вверху.

40. Структури, які мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, децентралізацію, називаються:

- а) механістичні;
- б) адаптивні;
- в) фіктивні;
- г) прозорі.

41. Лінійна структура управління переважно використовується в управлінні:

- а) корпораціями;
- б) акціонерними товариствами;
- в) малими підприємствами;
- г) холдингами.

42. Матричний тип структури використовується організаціями:

- а) продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється;
- б) продукція яких має довгий життєвий цикл;
- в) які пропонують послуги;
- г) які випускають в значній кількості продукцію необмеженого терміну зберігання.

43. Метод вибору організаційної структури, який полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками:

- а) метод аналогій;
- б) метод експерименту;
- в) метод співставлення;
- г) експертно-аналітичний метод.

44. Метод вибору організаційної структури, який полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління:

- а) метод аналогій;
- б) експертно-аналітичний метод;
- в) метод структуризації цілей;

г) метод виключення.

45. 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 корпорації;
- г) розширення.

46. Делегуванню не підлягає:

- а) контроль результатів;
- б) перспективне планування;
- в) прийняття рішень;
- г) усі відповіді правильні.

47. Проектна організація – це:

- а) тимчасова структура, для вирішення певного завдання;
- б) постійна структура, що створюється для вирішення певного завдання;
- в) структура, яка передбачає створення постійно діючого консультативно-дорадчого органу при лінійному керівникові;
- г) немає правильної відповіді.

48. Механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності – це:

- а) відповідальність;
- б) підзвітність;
- в) обов'язки;
- г) усі відповіді правильні.

49. 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.

50. У централізованій структурі керівник:

- а) залишає за собою право ухвалювати більшість рішень;
- б) надає перевагу самоконтролю працівників;
- в) менеджер керує творчим колективом;
- г) відрізняється демократичністю своїх поглядів.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Одна із найгостріших проблем організації – автономія – скільки незалежності, самоврядування та свободи має дозволяти начальник підлеглому.

Запитання.

1. Який рівень автономії потрібний чиновникові? Професорові? Підприємцю?
2. Чи буде вдалий чиновник мати успіх у приватному бізнесі? Підприємець в університеті? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання № 2

Бюрократичні структури ґрунтуються на правилах, що дуже рідко беруть до уваги людей.

Вони підпорядковують інтереси особистості інтересам організації. Крім того недоліки бюрократичних структур посилюються через великі зміни у середовищі, й тому більшість фірм відмовляється від механічно-бюрократичних на користь гнучких організацій структур.

Зпитання.

1. Чому більшість організацій рухаються до гнучкіших організаційних систем?
2. Які Ви можете визначити причини, що змушують підприємства відмовитися від старих ОСУ?

Завдання № 3

Фірма «Автокам» створилась як холдингова компанія на основі договорів між вкладниками. Вона працює на ринку ідей, інтелектуальної власності та автомобілів.

Одним із вкладників фірми є Іванівська область, її майновим вкладом був Шуйський автозавод, у завершенні будівництва якого «Автокам» узяв значну участь, вклавши кошти засновників.

«Автокам» працював з шуянами за договором. Однак шуяни визначили, що свою продукцію вони можуть продавати значно дорожче, і регіон вийшов з проекту. Були проведені відповідні взаєморозрахунки.

Після перших успіхів завод став сповільнювати темпи розвитку виробництва.

Зпитання.

1. Чи змінилася місія фірми «Автокам» після виходу з проекту Іванівської області?
2. За яких умов такий вихід партнера був би неможливий?
3. Розумно чи нерозумно вдіяв партнер?
4. Поясніть цю ситуацію з точки зору етики бізнесу.

Завдання № 4

Корпорацію «Макдональдс» визначають як корпорацію із вузькою спеціалізацією. Обґрунтуйте об'єктивність цього твердження. Які можливості та проблеми це дає корпорації?

Завдання № 5

Колишній президент США Гаррі Трумен на своєму робочому столі мав надпис: «Більше відповідальність звалювати немає на кого». Як Ви розумієте цей надпис?

Завдання № 6

Невелика страхова компанія включає чотири відділи: страхова політика, страхові внески, страхові виплати, оформлення кредитів.

Працівники виконують високоспеціалізовані завдання. Вони постійно скаржаться на те, що робота стомлює їх, вона монотонна і незначна. Єдине, що приваблює їх, - це специфічна атмосфера роботи у невеликій організації.

Зпитання.

1. Чому в організації висока плинність кадрів і працівники дуже часто відсутні на робочому місці?

2. Яка модель проектування роботи використана?

3. Як необхідно перепроектувати роботу в організації? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання № 7

Необхідно здійснити проектування робіт таких об'єктів:

1) невелика торговельна фірма з продажу споживчих товарів, що має підвальне приміщення (40 м²) і на певній відстані від нього три торговельних кіоски у різних районах міста;

2) туристичне бюро (відпочинок в країні та за кордоном), розміщене в однокімнатній квартирі (20 м²);

3) бензозаправка з автомайстернею в новій частині міста (площа 60 м². кв.) на відстані від автомагістралі 100 м;

4) посередницька зовнішньоекономічна фірма, що має автономне приміщення (200 м². кв.) у зручному районі міста;

5) товариство з обмеженою відповідальністю з розробки комп'ютерних програм у галузі високих технологій з дуже вузькою спеціалізацією.

Запитання.

1. Визначити, які функції повинно виконувати кожне підприємство. Функції конкретизувати через приклади по змісту діяльності.

2. На основі визначених функцій спроектувати відповідні роботи та визначити тип їхніх взаємозв'язків. Проектування включає аналіз роботи: зміст, вимоги, контекст. При необхідності розгляньте параметри роботи: масштаб, складність, відносини.

3. Які методи проектування роботи Ви використали б?

Завдання № 8

Із життєвого досвіду наведіть приклади організаційних змін, за якими Вам особисто доводилось спостерігати чи безпосередньо брати участь. Для цього використайте табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Організаційні зміни

Зміни в організації в області	Факти і події з особистого життя
... цілей	
... стратегій	
... технології робіт	
... ролей і завдань	
... структури	
... персоналу	
... культури	

Завдання № 9

За останні роки у світовій практиці менеджменту (в тому числі і в українській)

особлива увага приділяється удосконаленню структур управління підприємством. Це природно, оскільки має велике значення в організації менеджменту.

Як відомо, існують різні типи структур управління лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна, матрична, множинна тощо.

Лінійна структура включає в себе два блоки: один – зайнятий виробництвом, другий – реалізацією товару. В її межах визначаються права й обов'язки всіх учасників. Вона використовується невеликими фірмами з однорідною та нескладною технологією. Управління здійснюється за схемою: начальник (директор) – керівник з виробництва – майстер виробництва – виконавці (працівники).

Лінійно-штабна структура утворюється шляхом створення спеціалізованих служб (штабів) при кожному лінійному керівникові. Наприклад, при керівнику з виробництва створюються служби (штаби): постачання, збирання, пакування, транспортування і т.д.

Функціональна структура є модифікацією лінійно-штабної структури. Різниця полягає в тому, що персонал штабів функціональної структури наділений не дорадчо-виконавчими правами, а правом керівництва й прийняття відповідальних рішень.

Дивізійна структура будується не за функціональною ознакою, а за продуктами, ринками або групами споживачів, які обслуговуються. Кожний підрозділ розглядається як «центр реалізації», «центр прибутку», «центр інвестицій». Адміністрації фірми підпорядковуються тільки загальні відділи (фінансовий, юридичний тощо).

Матрична структура складається з постійних управлінських груп (центральна служба фірми, служби функціональних менеджерів) і сформованих груп конкретних нових продуктів або проектів.

Вона використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється. Для вирішення проблеми в такі групи з функціональних відділів направляються співробітники та необхідні ресурси. Після вирішення завдань співробітники повертаються у свої відділи.

Множинна структура використовує одночасно різні організаційні структури управління. Це робиться у великих і багато-профільних фірмах.

Затитання.

1. Яка структура управління, на Вашу думку, є найсучаснішою та найефективнішою?

2. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?

3. Якщо були б призначені головним менеджером фірми, якій організаційній будові Ви віддали б перевагу і чому?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами вивчення теми «Організування як загальна функція менеджменту» заповніть таблицю наведеної форми.

Таблиця вибору організаційних рішень

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

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних запитань:

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

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

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

Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення про мотивування як загальну функцію менеджменту, освоїти та закріпити навички щодо використання різних елементів теорій мотивації у практичній діяльності.

Питання для обговорення

1. Сутність мотивування та його роль у менеджменті.
2. Характеристика змістовних теорій мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.
4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
5. Засоби мотиваційного впливу.
6. Мотиваційна теорія підкріплення.
7. Матеріальне стимулювання праці.

Основні терміни та поняття

Мотивування. Потреба. Мотив. Стимул. Стимулювання. Спонування. Винагорода. Внутрішня винагорода. Зовнішня винагорода. Змістовні теорії мотивування. Процесні теорії мотивування. Моральні стимули. Матеріальні стимули. Метод «батога і пряника». Моральне стимулювання. Соціальне стимулювання. Матеріальне стимулювання. Жорстке стимулювання. Ліберальне стимулювання.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Як ви розумієте поняття «потреба» і «спонування»? Чим вони відрізняються?

2. Що таке внутрішня і зовнішня винагорода ?
3. Як було сформовано теорію соціально-психологічної мотивації Е. Мейо?
4. У чому ви бачите відмінність між категоріями «стимулювання» і «мотивування»?
5. Як пов'язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
6. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. Мак-Клелланд в теорії набутих потреб?
7. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
8. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації? Що між ними спільного?
9. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В. Врума?
10. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?

Теми рефератів

1. Внесок українських вчених у розвиток мотиваційних теорій.
2. Системи морального стимулювання на українських підприємствах.
3. Практичне застосування теорії справедливості С. Адамса в організаціях.
4. Практичне застосування двофакторної теорії Ф. Герцберга в організаціях.
5. Методи та система мотивації праці.

Тестові завдання

- 1. Потреби в їжі, в сні, в безпеці за своєю суттю є:**
 - а) практичними потребами;
 - б) первинними потребами;
 - в) альтруїстичними потребами;
 - г) соціальними потребами.
- 2. Активна рушійна сила, що визначає поведінку людини й обумовлена її добровільним бажанням діяти так, а не інакше – це:**
 - а) інтерес;
 - б) потреба;
 - в) бажання;
 - г) мотив.
- 3. Теорії мотивації, що ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які примушують діяти людей так, а не інакше, називаються:**
 - а) змістовні;
 - б) процесуальні;
 - в) соціальні;
 - г) результативні.
- 4. До змістовних теорій мотивації належать теорії:**
 - а) М. Туган-Барановського, С. Адамса, К. Альдерфера;
 - б) Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, У. Оучі;
 - в) В. Врума, Д. Мак-Клелланда, К. Альдерфера;

г) справедливості, мотиваційної гігієни, очікувань.

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

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 7.

6. Ієрархію потреб досліджено в теорії:

- а) А. Маслоу;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) У. Оучі.

7. Клейтон Альдерфер у своїй теорії мотивації виділяв такі групи потреб:

- а) у належності, повазі та самореалізації;
- б) альтруїстичні, практичні та симптоматичні;
- в) мотиваційні та гігієнічні;
- г) в існуванні, спілкуванні, зростанні.

8. Теорії мотивації, які наголошують, що поведінка людей визначається не лише потребами, називаються:

- а) змістовні;
- б) процесуальні;
- в) соціальні;
- г) партисипативні.

9. Винагорода, яку працівник отримує від організації, називається:

- а) справедлива винагорода;
- б) законна винагорода;
- в) внутрішня винагорода;
- г) зовнішня винагорода.

10. Теорія мотивації, яка передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної винагороди до зусиль, пов'язаних з її виконанням, належить:

- а) А. Маслоу;
- б) С. Адамсу;
- в) В. Вруму;
- г) У. Оучі.

11. Комплексна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості розроблена:

- а) А. Маслоу;
- б) С. Адамсом;
- в) В. Врумом;
- г) Л. Портером та Е. Лоулером.

12. Теорія, яка стверджує, що реалізація здібностей, мотивування діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки розроблена:

- а) Дж. Аткинсоном;
- б) С. Адамсом;

- в) Ф. Герцбергом;
- г) Л. Портером та Е. Лоулером.

13. Теорія справедливості стверджує, що:

- а) зростання рівнів потреб не відбувається по вертикалі вгору, можливе задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших;
- б) люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу;
- в) потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують частково доти, доки не задовольняться потреби нижчих рівнів;
- г) якщо значення будь-якого з критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

14. Потреби в успіху, потреби у владі, потреби в належності досліджував:

- а) Д. Мак-Клелланд;
- б) А. Маслоу;
- в) К. Альдерфер;
- г) С. Адамс.

15. Теорія мотиваційної гігієни розроблена:

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

16. Найвідоміша модифікація теорії потреб А. Маслоу – це:

- а) теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда;
- б) теорія очікування В. Врума;
- в) теорія ЖВЗ К. Альдерфера;
- г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

17. Співвідношення факторів в теорії очікування В. Врума можна виразити наступною формулою:

- а) мотивація = $(P - 3) \cdot (P - V)$ х валентність;
- б) мотивація = $(3 - P) \cdot (P - V)$ х валентність;
- в) мотивація = $(3 - P) \cdot (V - P)$ х валентність;
- г) мотивація = $(P - 3) \cdot (V - P)$ х валентність.

18. Твердження, що бажана поведінка людини сприяє припиненню застосування до неї певних негативних дій, - це основа:

- а) методу позитивної підтримки бажаної поведінки;
- б) методи негативної підтримки бажаної поведінки;
- в) покарання;
- г) ігнорування.

19. Мотивація – це:

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети;
- б) процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети та мети організації;
- в) покарання підлеглих через силу примусу;
- г) усі відповіді правильні.

20. Метод мотивації, який згадується ще в античних міфах:

- а) метод особистого прикладу керівника;
- б) метод винагороди;
- в) метод «батога і пряника»;
- г) метод спонукання.

21. 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.

22. 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.

23. Теорія Д. Мак-Клелланда спирається на:

- а) вторинні потреби;
- б) первинні потреби;
- в) фізіологічні потреби;
- г) гігієнічні потреби.

24. До основних типів підкріплення слід віднести:

- а) відмову від моралі;
- б) покарання;
- в) згасання;
- г) усі відповіді правильні.

25. Баланс між внеском працівника в роботу й тим результатом, який він отримує від роботи – це:

- а) задоволеність;
- б) справедливість;
- в) значимість;
- г) мотивація.

26. 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.

27. Теорія потреб А. Маслоу:

а) визначає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключасться на задоволення потреб низового рівня;

- б) показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до

праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб;

в) пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади;

г) це нова модель мотивації яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини.

28. Потреба у належності полягає у:

а) реалізації власних можливостей;

б) захисті від фізичної і психологічної небезпеки;

в) повазі з боку оточення – керівників, підлеглих;

г) відчутті причетності до певних соціальних груп.

29. Навчальні мотиви поділяються на:

а) пізнавальні та соціальні;

б) внутрішні та зовнішні;

в) духовні та матеріальні;

г) традиційні та пізнавальні.

30. Стимулювання праці виконує:

а) економічну функцію;

б) діагностичну функцію;

в) регулюючу функцію;

г) орієнтуючу функцію.

31. Автором теорії набутих потреб є:

а) А. Маслоу;

б) К. Альдерфер;

в) Д. Мак-Клелланд;

г) Ф. Герцберг.

32. Потреба у владі проявляється у:

а) прагненні контролювати ресурси, процеси та людей в організації;

б) прагненні до дружніх стосунків з оточуючими;

в) бажанні досягати цілей більш ефективно ніж робилося раніше;

г) захисті від фізичної і психологічної небезпеки.

33. Ф. Герцберг у своїй теорії виділив такі фактори:

а) соціальні та фізіологічні;

б) досягнення та влади;

в) гігієнічні та мотивуючі;

г) зв'язку та росту.

34. До гігієнічних факторів слід віднести:

а) визнання і схвалення результатів праці;

б) заробітну плату;

в) успіх;

г) просування по службі.

35. До мотивуючих факторів відносять:

а) заробітну плату;

б) політику організації;

в) умови роботи;

г) просування по службі.

36. 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 й на уникнення невдачі, відрізняється;
- г) пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади.

37. Датський психолог К.Б. Мадсон виокремив:

- а) 10 основних мотивів;
- б) 13 основних мотивів;
- в) 16 основних мотивів;
- г) 19 основних мотивів.

38. В основі теорії партисипативного управління лежать погляди:

- а) М. Туган-Барановського;
- б) А. Маслоу;
- в) К. Альдерфера;
- г) Р. Лайкерта.

39. Теорія партисипативного управління передбачає:

- а) сукупність первинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду або відповідальна за виконання обов'язків у визначений термін;
- б) активну участь працівників у житті організації;
- в) сукупність вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду або відповідальна за виконання обов'язків у визначений термін;
- г) реалізацію здібностей мотивування діяльності, залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

40. Вчений, який стверджував, що задоволення потреб має відбуватися за висхідною відповідно до ієрархії:

- а) Ф. Герцберг;
- б) В. Врум;
- в) Д. Мак-Клелланд;
- г) А. Маслоу.

41. Основна мета стимулювання праці – це:

- а) задовольнити потреби працівників;
- б) поліпшити умови праці;
- в) підвищити продуктивність праці та вдосконалити організацію праці;
- г) заохочувати працівників до роботи.

42. Соціальна функція стимулювання праці:

- а) визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві;
- б) виражається у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається у підвищенні продуктивності праці та якості продукції;
- в) забезпечує формування соціальної структури суспільства через різний рівень

доходів, який значною мірою залежить від дії стимулів на різних людей;

г) кожен стимул має бути доступним для всіх працівників, а умови стимулювання мають бути демократичними та зрозумілими.

43. Стимули, націлені на задоволення потреб у творчій самореалізації працівника мають назву:

- а) моральні;
- б) соціальні;
- в) прямі;
- г) творчі.

44. У випадку регресивного стимулювання міра стимулу:

- а) є сталою;
- б) зменшується протягом часу, тому що відбувається адаптація у часі до трудової активності;
- в) збільшується протягом певного часу;
- г) немає правильної відповіді.

45. При організації стимулювання необхідно:

- а) враховувати здібності працівника та його професійні можливості;
- б) виявити потенціал робітника;
- в) якщо потенціал працівника використовується неповністю, поміркувати про засоби стимулювання, його використання
- г) усі відповіді правильні.

46. Спонування - це

- а) потреба усвідомлення з точки зору необхідності її задоволення;
- б) активна рушійна сила, що визначає поведінку людини;
- в) відчуття нестачі чогось;
- г) те, що людина вважає цінним для себе.

47. Трудова мотивація – це:

- а) процес створення умов, при яких професійні групи і окремі працівники виконують функціональні обов'язки або виробничі завдання;
- б) вплив однієї особи в організації на іншу за допомогою слова;
- в) процес спонування людини до певної виробничої дії;
- г) процес заохочення себе та інших до праці з метою досягнення особистих цілей або організації.

48. Мотиви виконують:

- а) регулюючу функцію;
- б) контролюючу функцію;
- в) стимулюючу функцію;
- г) усі відповіді правильні.

49. Мотиваційне поле – це

- а) сукупність ситуаційних чинників, які спонукають виникнення у працівників мотивів до продуктивної діяльності;
- б) один з факторів, що формує моральний дух підприємства, його культурні цінності, або, інакше кажучи, організаційну культуру;
- в) процес заохочення себе та інших до праці з метою досягнення особистих цілей або організації;

г) стимулювання дії та вчинки людини.

50. Загальну та цільову форми стимулювання діяльності персоналу виділяють залежно від:

- а) ступеня і характеру конкретних умов одержання стимулу;
- б) обліку відхилень результатів діяльності від нормативних;
- в) результатів діяльності, які використовуються для стимулювання;
- г) розриву в часі між результатами діяльності та одержанням відповідного стимулу.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Чи є гроші мотиватором? Хтось скаже так, інші вважають, що це залежить від ситуації. Є такі, хто вважають, що кожне підвищення заробітної плати можна поділити на дві частини: перша пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал.

Запитання.

1. Наскільки, на Вашу думку, гроші важливі як мотиватор?
2. Що, окрім грошей, може примусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші – один з найкращих мотиваторів, то як же їх найкраще застосовувати?

Завдання № 2

У фірми «Алекс» абсентеїзм досяг найвищого рівня між січнем і червнем 2014 року. Середній робітник запізнювався на роботу на 15 хвилин тричі на тиждень. Настав час щось робити. Вирішення проблеми було покладено на начальника відділу кадрів. Він запропонував керівництву заохочувальну програму. Згідно з нею кожний працівник, який приходитиме вчасно протягом липня, може одержати премію в 100 грн. Усього таких премій три, результати будуть відомі 4-го серпня. Протягом п'яти днів з моменту оголошення про винагороду рівень запізньєнь знизився до найнижчого за всю історію фірми рівня. Крім того, протягом шести місяців, коли компанія продовжувала систему заохочення, рівень запізньєнь був нижчим, ніж завжди. У березні 2016 року компанія відмовилася від програми, і одразу рівень абсентеїзму став дуже високим, але повернувся до свого найнижчого рівня у квітні, коли премія була знову запроваджена.

Запитання.

1. Чи вдалося керівництву змінити поведінку працівників?
2. Чому знову повернувся абсентеїзм?
3. Чому рівень абсентеїзму був такий низький, коли була запроваджена премія?
4. Чи не є гроші тимчасовим мотиватором?

Завдання № 3

Визначте на основі ієрархії А. Маслоу, на задоволення яких потреб розраховані такі товари:

- кондиціонери;
- мобільні телефони;
- страхування;

- косметичні товари.

Завдання № 4

Корпорація «Дюпон» зі штаб-квартирою в м. Вілмінгтон, штат Делавер, почала у 1961 р. випускати дороге взуття із «корфама» (має необхідні якості шкіряної сировини: міцність, проникливість, еластичність, довговічність, нескладність догляду).

У 1964 р. покупці придбали 1 млн. пар взуття із «корфама»;

у 1965 р. – 5 млн пар;

у 1966 р. – 15 млн пар,

У 1967 р. збут взуття почав падати й так вже не піднявся до попередніх рівнів.

Запитання.

1. Що сталося? Чи досягла корпорація успіху, якщо б почала випуск «дешевого» взуття із «корфама»? Якщо так, то чому?
2. Які потреби намагалась задовольнити корпорація?
3. Що спонукало покупців купляти товар?

Завдання № 5

Американські мільйонери надавали фінансову допомогу експедиції адмірала Р. Берда (1888-1957) в Антарктиду, сподіваючись, що льодові вершини будуть названі їхніми іменами. Віктор Гюго вимагав перейменувати Париж на його честь.

А сам В. Шекспір прагнув долучити до свого імені, що стало легендарним, фамільний герб.

Запитання.

1. Чого прагнули ці люди?
2. Які потреби існували у цих людей?
3. Яка мотиваційна теорія краще пояснює їхні потреби?
4. Яким чином таких людей можна зацікавити (мотивувати) для ефективного виконання завдання?

Завдання № 6

Бідний недосвідчений продавець крамнички вивчав книги з юриспруденції. Його звали А. Лінкольн.

Запитання.

1. Що спонукало бідного хлопця вивчати книги з юриспруденції?
2. Поясніть дії А. Лінкольна за допомогою теорії «сподівань» В. Врума.

Завдання № 7

Коли три роки тому Михайло Федорюк став директором і основним співвласником приватизованого підприємства-м'ясокомбінату, воно знаходилось у хорошому фінансовому стані. Однак Михайло Михайлович помітив, що працівники не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи.

Вони робили значні помилки: плутали упаковку і наклейки для різних видів продукції, додавали у вхідну продукцію не ті добавки, погано перемішували склад ковбас і сардельок. Тобто, люди на протязі восьми годин робили тільки те, що їм

було сказано. Керівництво підприємства вирішило ввести в управління систему участі робітників у прийнятті рішень.

Михайло Федорюк вважав, що успіх його бізнесу повинен визначатися наступним.

1. Люди хочуть бути значними. І якщо це не реалізується, то успіху організація не досягне.

2. Люди виконують роботу на тому рівні, який відповідає їх очікуванням. Якщо говорити людям, чого від них очікуєш, то можна впливати на рівень виконання ними роботи і таким чином мотивувати їх.

3. Очікування робітників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, і системою винагород.

4. Будь-які дії керівництва значною мірою впливають на формування у робітників очікувань.

5. Будь-який робітник може навчитися виконувати багато нових завдань у межах своєї роботи.

6. На підприємстві повинна бути створена нова система оплати: «розподілена участь в результатах роботи м'ясокомбінату».

Запитання.

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика Федорюка задовольняє потреби із ієрархії А. Маслоу?

2. При пошуку шляхів мотивації, які теорії мотивації використало керівництво?

3. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії сподівань.

4. Чи бажали би Ви працювати на цьому підприємстві? Відповідь обґрунтуйте.

5. Чи концентрував М. М. Федорюк увагу на факторах «здоров'я» чи мотиваційних факторах Ф. Герцберга у своїй програмі мотивації?

6. Охарактеризуйте існуючу систему винагород.

7. Чи можливий успіх аналогічної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, в тому числі галузей нематеріального виробництва?

Завдання № 8

Історія менеджменту зберігає імена видатних менеджерів. Ці люди, володіючи неабиякими якостями, талантом та енергією, домагалися значних результатів в організації компаній та управління ними.

Одним з таких менеджерів є Лі Якокка. Керуючи автомобілебудівною компанією «Форд», він багато в чому сприяв її процвітанню, однак у результаті був безпідставно звільнений власником цього підприємства Генрі Фордом, який задрив авторитету Лі Якокки та не міг терпіти поряд з собою таку сильну особистість.

Лі Якокка хворобливо переживав своє звільнення і лише через деякий час, заспокоївшись, прийняв пропозицію керівництва компанії «Крайслер» очолити її.

Між тим фінансово-економічне становище цієї компанії було катастрофічним. «Крайслер» за всіма статтями поступався своїм основним конкурентам на автомобільному ринку США: фірмам «Дженерал Моторс» і «Форд».

Володіючи багатим досвідом, неабияким талантом, енергією та іншими притаманними сучасному менеджеру якостями, Лі Якокка прийнявся за, здавалося б, безнадійну справу.

Були проведені заходи з удосконалення системи управління виробництвом, пошуку необхідних фінансових засобів, посилення взаємодії збутових служб компанії з виробничими підрозділами, запроваджений посилений контроль за роботою.

Лі Якокка встановив собі символічну заробітну плату в 1 долар аж до стабілізації положення компанії, яке в результаті через кілька місяців дійсно виправилося, і «Крайслер» знову зайняла своє міцне становище на автомобільному ринку.

Запитання.

1. У чому ви бачите заслугу Лі Якокка як менеджера в стабілізації положення компанії «Крайслер»?

2. Як можна оцінювати дії Лі Якокка з встановлення собі символічного рівня оплати праці:

- гарний жест;
- не досить виважене рішення;
- добре прорахований крок менеджера.

Аргументуйте свої відповіді.

Завдання № 9

На малому будівельному підприємстві працюють такі працівники: директор, комерційний директор, головний бухгалтер, юрист, секретар, менеджер з маркетингу, заступник директора з постачання, бригада будівельників, які виконують оздоблювальні роботи. Запропонуйте конкретні форми та системи оплати праці всім категоріям працівників підприємства. Пропозиції обґрунтуйте.

Завдання № 10

Оцініть власні мотиваційні преференції.

Перед Вами 17 фраз. Порівняйте кожну фразу попарно одна з одною. Першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою і т.д. Потім другу з третьою, другу з четвертою і т.д. Порівнюючи пари фраз, кожен раз оцінюйте, який вислів для Вас особисто важливіший (приписуйте йому 1 бал). В кінці операції порівняння підрахуйте, скільки балів набрала кожна фраза. Виберіть три вислови, що отримали найбільшу кількість балів. Це будуть домінуючі преференції.

Перед початком порівняння говоріть «Я хочу...»

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купляти гарні речі.
4. Забезпечити собі впливове становище.
5. Завоювати гідне місце в житті.
6. Робити щось цікаве.
7. Набувати нових знань і вмінь.
8. Розвивати свої здібності.
9. Йти в ногу з життям.
10. Бути не гіршим за інших.
11. Застосовувати свої сили і здібності.

12. Мати постійних співрозмовників.
13. Завоювати визнання та повагу.
14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
15. Зробити внесок у загальну справу.
16. Бути при ділі.
17. Уникнути неприємностей.

Яких мотивацій Ви б хотіли позбутись?

Навчальні завдання для самостійної роботи

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

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних питань:

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

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

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

2.4. 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.

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

Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення про особливості процесу контролювання в організації, освоїти та закріпити вміння та навички щодо проведення контролю різних аспектів діяльності організації.

Питання для обговорення

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
2. Принципи, цілі та функції контролювання.
3. Дисфункціональний ефект системи контролю.
4. Етапи процесу контролювання.
5. Види управлінського контролювання.
6. Шляхи підвищення ефективності контролю.

Основні терміни та поняття

Контролювання. Стандарти. Методи вимірювання реальних процесів в організації. Операційний контроль. Фінансовий контроль. Контроль за трудовими ресурсами. Дисфункціональний ефект контролю. Виробничий контроль. Маркетинговий контроль. Попередній контроль. Поточний контроль. Заключний контроль. Разовий контроль. Вибірковий контроль. Суцільний контроль. Централізований контроль. Децентралізований контроль. Внутрішній контроль. Зовнішній контроль.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організування та мотивування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію «дисфункціональний ефект системи контролю»?

Теми рефератів

1. Роль контролю в менеджменті.
2. Характеристика застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролю.
3. Методи оцінювання інформації про результати проведеного контролю.
4. Необхідність врахування соціально-психологічних та економічних аспектів під час формування системи контролю в організації.
5. Інструменти управлінського контролю.

Тестові завдання

- 1. Показники результативності, яких необхідно досягнути, виражені кількісно та обмежені у часі – це:**
 - а) стандарти;
 - б) завдання;
 - в) орієнтири;
 - г) цілі.
- 2. Реакція на порівняння у процесі контролю:**
 - а) нічого не робити;
 - б) коригувати діяльність підлеглих;
 - в) коригувати стандарти діяльності;
 - г) усі відповіді правильні.
- 3. Терапевтичний контроль – це різновид:**
 - а) попереднього контролю;

- б) поточного контролю;
- в) завершального контролю;
- г) децентралізованого контролю.

4. У межах процесу контролю виділяють:

- а) 3 етапи;
- б) 4 етапи;
- в) 5 етапів;
- г) 6 етапів.

5. За критерієм часу здійснення контрольних операцій виділяють такі види контролю:

- а) випереджаючий, поточний, заключний;
- б) централізований, децентралізований;
- в) суцільний, вибірковий, разовий;
- г) фактичний, розрахунковий, аналітичний.

6. За рівнем охоплення підконтрольних об'єктів виокремлюють такі види контролю, як:

- а) випереджаючий, поточний, заключний;
- б) централізований, децентралізований;
- в) суцільний, вибірковий, разовий;
- г) фактичний, розрахунковий, аналітичний.

7. Послідовна перевірка усієї сукупності підконтрольних об'єктів, процесів та суб'єктів, – це:

- а) суцільний контроль;
- б) вибірковий контроль;
- в) разовий контроль;
- г) заключний контроль.

8. Методи контролю поділяють на такі групи:

- а) випереджаючі, поточні, заключні;
- б) централізовані, децентралізовані;
- в) суцільні, вибіркові, разові;
- г) фактичні, розрахункові, аналітичні.

9. Виділяють такі параметри ефективної системи контролю, як:

- а) численність критеріїв, точність;
- б) економічність, гнучкість;
- в) своєчасність, зрозумілість;
- г) усі відповіді правильні.

10. Параметр ефективної системи контролю, який стверджує, що система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але й підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації:

- а) підтримка коригуючих дій;
- б) численність критеріїв;
- в) обґрунтованість критеріїв;
- г) особлива увага виняткам.

11. Параметр ефективної системи контролю, який передбачає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його

впровадженням, називається:

- а) точність;
- б) обґрунтованість критеріїв;
- в) економічність;
- г) стратегічна спрямованість.

12. Незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації – це:

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

13. Вид контролю, що визначає міру придатності вхідних ресурсів організації для виготовлення продукту певної якості:

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

14. Першим етапом процесу контролю є:

- а) встановлення стандартів та вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації;
- б) порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами;
- в) розробка концепції проведення контролю;
- г) визначення відхилення.

15. Відсутність фільтрації інформації – це перевага такого методу вимірювання реальних процесів в організації, як:

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

16. Зовнішній аудит – це:

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

17. Вкажіть вид контролю, який здійснюється для оцінювання правильності виконання роботи підлеглими і узгодження розміру винагороди з результатами роботи:

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

18. Фінансовий контроль не включає:

- а) оцінку ефективності використання організацією своїх ресурсів;
- б) оцінку рівня прибутковості та рентабельності окремих видів діяльності та в цілому по організації;
- в) оцінку платоспроможності організації та її фінансової стійкості;
- г) оцінку конкурентних переваг організації.

19. Функція контролю дає змогу менеджменту організації вирішувати такі завдання:

- а) забезпечення досягнення поставлених перед організацією цілей;
- б) оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
- в) виявлення і аналіз факторів, що перешкоджають досягненню запланованих результатів;
- г) усі відповіді правильні.

20. Перевагою статистичних звітів як методу вимірювання реальних процесів в організації є:

- а) відсутність фільтрації інформації;
- б) фільтрація інформації;
- в) можливість посилення;
- г) позитивна реакція підлеглих.

21. Заключним етапом процесу контролю є:

- а) встановлення стандартів та вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації;
- б) порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами;
- в) реакція на порівняння;
- г) визначення відхилення.

22. Вид контроль, який передбачає послідовну перевірку усієї сукупності підконтрольних об'єктів:

- а) профілактичний;
- б) суцільний;
- в) вибіркового;
- г) функціональний.

23. Керівник повинен встановлювати:

- а) жорсткі завищені стандарти;
- б) м'які досяжні стандарти, що можуть зменшуватися;
- в) м'які досяжні стандарти, що можуть збільшуватися;
- г) жорсткі, але досяжні стандарти.

24. Перший етап контролю демонструє близькість функцій:

- а) організування та контролювання;
- б) мотивування та контролювання;
- в) планування та контролювання;
- г) усі відповіді правильні.

25. Масштаб допустимих відхилень – це межі, в яких:

- а) відхилення одержаних результатів від намічених не мають викликати занепокоєння;
- б) відхилення отриманих результатів від передбачених повинні викликати

занепокоєння;

- в) відображаються відхилення одержаних результатів від намічених;
- г) варіюють отримані результати.

26. Попередній контроль здійснюється:

- а) до фактичного початку роботи;
- б) безпосередньо в ході виконання роботи;
- в) після виконання робіт;
- г) після оцінки результативності робіт.

27. Стандарти – це:

- а) конкретні цілі, що можуть змінюватися та обмежені в часі;
- б) конкретні незмінні цілі, обмежені в часі;
- в) цілі, яких прагне досягти організація;
- г) конкретні цілі, яких дотримується організація у процесі діяльності та які можуть змінюватися.

28. Точні стандарти, як правило:

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

29. Інформаційно-управлінська система контролю ґрунтується на широкому використанні:

- а) управлінських звітів;
- б) методів вимірювання реальних процесів в організації;
- в) управлінських інструментів;
- г) комп'ютерної техніки.

30. Перевірка об'єктів під впливом чинників, що несподівано, випадково виникли в процесі виробничо-господарської діяльності, - це:

- а) суцільний контроль;
- б) вибіркового контроль;
- в) разовий контроль;
- г) багаторазовий контроль,

31. За спрямованість контроль є:

- а) внутрішній та зовнішній;
- б) суцільний та фактичний;
- в) загальний та специфічний;
- г) суцільний, вибіркового та разовий.

32. Суцільний контроль передбачає перевірку:

- а) усієї сукупності підконтрольних об'єктів;
- б) фінансового стану господарської діяльності організації;
- в) діяльності після проведення інвентаризації;
- г) шляхом проведення внутрішнього групового контролю, який здійснюється на засадах соціальної взаємодії.

33. За змістом контроль буває:

- а) фінансовий, економічний та фактичний;
- б) економічний, операційний та адміністративний;

- в) фінансовий, виробничий та маркетинговий;
- г) економічний, виробничий та маркетинговий.

34. Вид контролю, який використовується при прийомі на роботу:

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

35. Найбільш важливим і витратним елементом процесу контролю є:

- а) встановлення стандартів;
- б) вимірювання стандартів;
- в) оцінка інформації;
- г) прийняття рішення

36. Основними завданнями контролю є забезпечення:

- а) виконання відповідних виробничих завдань;
- б) досягнення місії і цілей організації;
- в) досягнення запланованого прибутку;
- г) постійного розвитку організації.

37. Згідно з «Керуючою п'ятірнею» німецьких вчених В. Зігерта і Л. Ланга, вказівний палець показує на того, кого Ви бажаєте в чомусь:

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

38. Прихований контроль викликає тільки:

- а) байдужість;
- б) старанність;
- в) наполегливість;
- г) досаду.

39. Зміст коригування в усіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і досягти повернення організації до:

- а) правильного способу дій;
- б) правильної мети;
- в) правильного рішення;
- г) правильної цілі.

40. Попередній контроль фінансових ресурсів полягає у:

- а) перевірці усіх грошових надходжень, видатків організації, їх відповідності фінансовій документації;
- б) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів організації обраній стратегії;
- в) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів цілям бюджетного планування;
- г) перевірці фактичних фінансових результатів та порівнянні їх із запланованими.

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

- а) безглузда;
- б) дієва;

- в) стабільна;
- г) необхідна.

42. Функція контролювання:

- а) не підлягає делегуванню;
- б) реалізується керівником лише за його власним бажанням;
- в) викликає позитивні емоції у працівників;
- г) усі відповіді правильні.

43. Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах є прикладами:

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

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

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

45. Коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах допустимого, менеджер може:

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

46. До основних функцій контролю слід віднести:

- а) педагогічну;
- б) діагностичну;
- в) орієнтуючу;
- г) усі відповіді правильні.

47. Функція контролю, яка передбачає обов'язкову необхідність вивчення стану справ в організації:

- а) діагностична;
- б) корегуюча;
- в) стимулююча;
- г) формуюча.

48. 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.

49. Методи контролю, які передбачають лабораторний аналіз, контрольне придбання тощо:

- а) фактичні;
- б) прогностичні;
- в) розрахунково-аналітичні;

г) документальні.

50. Поточний контроль матеріальних ресурсів:

- а) зорієнтований на перевірку кількості та якості виготовленої продукції;
- б) виявляється у перевірці ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності;
- в) зосереджений на перевірці якості та кількості отриманих від постачальників необхідних ресурсів;
- г) усі відповіді правильні.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Ваші друзі мають намір відкрити дискотеку. Вони розуміють, що однією із заporук успіху є контроль. Які варіанти контролю Ви порекомендували б їм використовувати у практиці діяльності їхнього нового підприємства?

Завдання № 2

У цеху є конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні, але пригнічують працівників своїм одноманіттям і монотонністю. Це є однією з причин постійної плінності кадрів, яку Ви вирішили зменшити шляхом впровадження ряду цікавих організаційно-технічних заходів через двох майстрів дільниці. Через деякий час аналіз показав, що плінність кадрів не зменшилась. У чому ж причина?

Завдання № 3

У сучасних умовах господарювання особливе значення має контроль за виконанням планів організації. Його мета – переконатися у досягненні намічених результатів. Контроль здійснюється вищим керівництвом та керівництвом середньої ланки організації. За необхідності приймаються рішення з виправлення положення.

Запитання.

1. Яка, на Вашу думку, роль контролю, його удосконалення в бізнесі?
2. Які особливості в організації контролю за діяльністю організації в цілому та за діяльністю його складових ланок характерні для вітчизняної практики?
3. Які етапи та елементи контролю, на Вашу думку, мають особливе значення для забезпечення високого кінцевого господарського результату роботи організації?

Завдання № 4

Менеджери фірми «Електро» відповідально ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють коригування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій фірмі є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за вибір кадрів: аналізують професійну придатність (відповідні знання і навички), необхідну для виконання поставлених завдань (виготовлення конфорки). У цій організації передбачені певні винагороди за досягнення стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, власне процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів фірми.

Менеджери фірми «Електроленд» використовують старі стандарти, не

намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкий підхід до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до них немає спеціальних професійних вимог, адже фірма сподівається таким чином дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, і витрати на виготовлення продукції. На цій фірмі не встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів.

На фірмі «Електроник» менеджери намагаються уникати будь-якого контролю, покладаються на порядність працівників. Поставлені цілі досягаються, але не в повній мірі. Відбувається підстановка результатів, а не коригування за великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контроль за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за досягнення стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей виробництва.

Завдання.

1. Оцініть ситуації на фірмах.
2. Сформулюйте основні проблеми на фірмах і проаналізуйте причини виникнення.
3. Запропонуйте заходи для поліпшення роботи фірм.
4. Оцініть роботу менеджерів.

Завдання 5

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації на знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок. Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45 %, довелось піти на скорочення 20 % працівників.

Запитання.

1. Вкажіть, які й де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах?

2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручників та посібників з менеджменту) за проблематикою: «Фактори, що впливають на вибір системи контролю в організації». Поясніть механізм цього впливу.

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті наступних проблемних запитань:

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

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

2.3. Ідентифікуйте ситуацію, за якої об'єктивний контроль небажаний?

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

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

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

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

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

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

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

Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення про особливості реалізації регулювання як загальної функції менеджменту, освоїти та закріпити вміння та навички щодо використання різних видів регулювання у практичній діяльності.

Питання для обговорення

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.

2. Місце регулювання в системі функцій менеджменту.

3. Види регулювання.

4. Етапи процесу регулювання.

5. Принципи регулювання.

Основні терміни та поняття

Регулювання. Диспетчерування. Принцип директивності. Принцип дотримання регламентів. Принцип нормативності. Стабілізуюче регулювання. Розпорядницьке

регулювання. Активний розпорядчий вплив. Пасивний розпорядчий вплив. Дисциплінарне регулювання. Регламентуючий вплив. Нормуючий вплив. Розпорядницький вплив.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Обґрунтуйте роль функції регулювання в процесі управління.
2. Які основні види регулювання і за якими ознаками вони класифікуються?
3. Для чого призначене стабілізуюче регулювання? Наведіть приклад.
4. У чому полягає взаємозв'язок функції регулювання з функцією організування?
5. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти функції регулювання?
6. У зв'язку з чим необхідно переглядати стандарти, норми, регламенти?
7. Коли доцільно використовувати дисциплінарне регулювання? Наведіть приклади.
8. На якому етапі процесу регулювання відбувається доведення завдань до виконавців?
9. У яких формах проявляється активний розпорядчий вплив?
10. Чи можуть менеджери успішно використовувати регулювання для того, щоб змусити співробітників пристосуватись до цінностей організації?
12. Як і яким чином здійснюється процес дисциплінарного регулювання?

Теми рефератів

1. Роль регулювання в процесі управління.
2. Поведінкові аспекти функції регулювання.
3. Особливості застосування дисциплінарного регулювання в процесі менеджменту.
4. Роль поведінкових аспектів в діяльності менеджера.
5. Місце регулювання в системі функцій менеджменту.

Тестові завдання

- 1. До інструментів активного розпорядчого впливу слід віднести:**
 - а) інформування;
 - в) розпорядження;
 - б) пропозиції;
 - 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 регулювання;
 - б) дестабілізуюче регулювання;
 - в) стимулююче регулювання;

г) стратегічне регулювання.

4. За змістом розпорядницький вплив має такі форми:

- а) активну та пасивну;
- б) позитивну та негативну;
- в) випереджальну та підкріплювальну;
- г) загальну та цільову.

5. Інструментом розпорядницького впливу дисциплінарного регулювання є:

- а) посадова інструкція;
- б) наказ;
- в) положення про підрозділ;
- г) норматив.

6. За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- а) розпорядницький вплив;
- б) регламентуючий вплив;
- в) нормуючий вплив;
- г) усі відповіді правильні.

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 та виконання розроблених планів;

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

11. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає при:

- а) відхиленні її від стратегічної лінії розвитку;

- б) порушенні стійкості організації наразі та в перспективі;
- в) здійсненні структурної і процесної перебудови організації;
- г) визначенні перспективного плану стану організації комплексом кількісних і якісних параметрів.

12. Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміну:

- а) кон'юнктури ринку;
- б) зовнішнього та внутрішнього середовища;
- в) мотиваційної політики;
- г) організаційної структури управління.

13. Функція регулювання забезпечує:

- а) виконання поточних заходів, які спрямовані 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.

14. Виконання оперативних планів і завдань починається з:

- а) їх конкретизації у формі завдань;
- б) доведення їх до виконавців;
- в) створення менеджером умов для їх виконання;
- г) забезпечення виконавців матеріальними засобами.

15. Доведення завдань до виконавців супроводжується:

- а) документальним контролем;
- б) інструктивно-роз'яснювальною роботою;
- в) інспекційною перевіркою;
- г) визначенням календарно-планових розмірів запасів.

16. Регулювання – це :

- а) загальна функція менеджменту;
- б) конкретна функція менеджменту;
- в) метод менеджменту;
- г) закономірність менеджменту.

17. Регулювальні заходи ґрунтуються на:

- а) встановленні стандартів та критеріїв;
- б) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників організації;
- в) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- г) усі відповіді правильні.

18. Оперативне регулювання передбачає:

- а) розроблення оперативних планів і завдань;
- б) організацію поточного контролю;
- в) організацію виконання оперативних планів і завдань;
- г) усі відповіді правильні.

19. Оперативне регулювання здійснює:

- а) керуюча підсистема організації;

- б) керована підсистема організації;
- в) виробнича підсистема організації;
- г) організаційна підсистема організації.

20. Регулюючий вплив повинен усувати:

- а) причину відхилення від запланованих показників;
- б) саме відхилення від запланованих показників;
- в) загрози з боку зовнішнього середовища;
- г) усі відповіді правильні.

21. Конкретизують оперативні плани з урахуванням:

- а) об'єктів управління та відповідальних осіб;
- б) термінів і операцій;
- в) механізму здійснення контролю та системи мотивації;
- г) правильні відповіді а) та б).

22. Оскільки тривалість проміжку часу від моменту формування завдання до доведення його виконавцю впливає на ефективність виконання оперативних завдань, то, як правило, менеджери конкретизують плани:

- а) на нарадах працівників;
- б) використовуючи телефонний зв'язок;
- в) здійснюючи розсилку виконавцям необхідної документації;
- г) усі відповіді правильні.

23. Обов'язкове додержання учасниками трудового процесу встановленого розпорядку – це:

- а) трудова дисципліна;
- б) технологічна дисципліна;
- в) планова дисципліна;
- г) договірна дисципліна.

24. Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап:

- а) проведення інструктивно-роз'яснювальної роботи;
- б) динамічного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- в) поточного контролю;
- г) розпорядчого впливу.

25. Засобами оперативного контролю найчастіше є:

- а) особиста доповідь підлеглого;
- б) наказ;
- в) усна вказівка;
- г) усі відповіді правильні.

26. 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.

27. Сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи – це:

- а) розпорядницький вплив;

- б) стабілізуючий вплив;
- в) дисциплінарний вплив;
- г) немає правильної відповіді.

28. Активний розпорядчий вплив проявляється в:

- а) наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях;
- б) інформуванні, рекомендаціях;
- в) пропозиціях, побажаннях;
- г) постановах, розпорядженнях, пропозиціях, побажаннях.

29. Пасивний розпорядчий вплив проявляється в:

- а) наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях;
- б) інформуванні, рекомендаціях;
- в) пропозиціях, побажаннях;
- г) постановах, розпорядженнях, пропозиціях, побажаннях.

30. Важливу роль в забезпеченні злагодженої роботи працівників відіграє:

- а) план;
- б) інструктаж;
- в) організаційна структура;
- г) неформальні комунікації.

31. Розпорядницький вплив має:

- а) наказ про заохочення чи покарання;
- б) посадова інструкція, внутрішній розпорядок тощо;
- в) норми часу, норми виробітку;
- г) усі відповіді правильні.

32. Регламентуючий вплив має:

- а) наказ про заохочення чи покарання;
- б) посадова інструкція, внутрішній розпорядок тощо;
- в) норми часу, норми виробітку та інше;
- г) усі відповіді правильні.

33. Нормуючий вплив має:

- а) наказ про заохочення чи покарання;
- б) посадова інструкція, внутрішній розпорядок тощо;
- в) норми часу, норми виробітку та інше;
- г) усі відповіді правильні.

34. Стабілізуюче регулювання можна поділити на:

- а) безпосереднє регулювання; регулювання на основі норм і регулювання за допомогою інструктування;
- б) інструктування;
- в) опосередковане регулювання;
- г) немає правильної відповіді.

35. Пасивні форми розпорядчого впливу:

- а) зустрічаються рідше в адміністративному впливі;
- б) мають силу негайного реагування;
- в) потребують точного реагування;
- г) усі відповіді правильні.

36. Етап процесу регулювання, на якому можна побачити, наскільки

організоване стабілізуюче регулювання:

- а) перший;
- б) другий;
- в) третій;
- г) четвертий.

37. Етап процесу регулювання, на якому можна побачити його зв'язок із функціями планування, організації, контролювання:

- а) перший;
- б) другий;
- в) третій;
- г) четвертий.

38. Етап процесу регулювання, на якому практично відсутній процес прямого впливу:

- а) перший;
- б) другий;
- в) третій;
- г) четвертий.

39. Етап процесу регулювання, на якому порівнюється величина відхилення з допустимими нормами:

- а) перший;
- б) другий;
- в) третій;
- г) четвертий.

40. Етап процесу регулювання, на якому визначається необхідність розроблення регулюючого впливу на об'єкт управління:

- а) перший;
- б) другий;
- в) третій;
- г) четвертий.

41. Принцип, згідно якого має здійснюватися дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності в організації:

- а) директивності;
- б) дотримання регламентів;
- в) нормативності;
- г) плановості.

42. Дотримання якого принципу регулювання спрямовано на установлення визначених меж у діяльності людей:

- а) директивності;
- б) дотримання регламентів;
- в) нормативності;
- г) регламентації.

43. Регулювання, що ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи, – це:

- а) безпосереднє регулювання;

- б) регулювання на основі норм;
- в) регулювання за допомогою інструктування;
- г) розпорядницьке регулювання.

44. На диспетчерському пункті:

- а) збирають поточну інформацію про хід виробництва;
- б) ведуть безперервний оперативний облік за певним показником; виявляють і аналізують причини відхилень, вживають оперативних заходів щодо їх ліквідації;
- в) здійснюють координацію діяльності своїх основних, допоміжних і обслуговуючих цехів підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

45. Вид стабілізуючого регулювання, що ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи:

- а) регулювання за допомогою інструктування;
- б) регулювання на основі норм;
- в) безпосереднє регулювання;
- г) розпорядницьке регулювання.

46. Управління дисципліною здійснюється за допомогою:

- а) соціальних методів;
- б) організаційних методів;
- в) статистичних методів;
- г) інтегральних методів.

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

- а) регулювання;
- б) координування;
- в) диспетчеризація;
- г) оперативне регулювання.

48. Процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця – це:

- а) стабілізуюче регулювання;
- б) розпорядницьке регулювання;
- в) дисциплінарне регулювання;
- г) стимулююче регулювання.

49. Принцип регулювання, який передбачає дотримання технічних, соціальних та інших норм та нормативів:

- а) нормативності;
- б) гнучкості;
- в) комплексності;
- г) системності.

50. Вид регулювання, що має регламентно-розпорядчу силу:

- а) розпорядницьке;
- б) дисциплінарне;
- в) стабілізуюче;
- г) усі відповіді правильні.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Керівництво однієї великої промислової фірми розпорядилося, щоб у майбутньому тільки начальник виробництва міг дозволяти понаднормову роботу у виробничих майстернях. До цього дозвіл давався начальниками дільниць, і кількість понаднормових годин за того ж обсягу робіт швидко зростала. Коли майстер О. хотів зробити заявку на понаднормові на цьому тижні, начальник його дільниці рішуче відповів: «Я не піду до шефа, він тільки-но дав мені згоду на 8 год., як на щось незвичайне для ремонтних робіт у механізованій майстерні. Всі понаднормові роботи відкладені на наступний тиждень, як-небудь впораєтесь!». Але майстер О. сідає в крісло і говорить: «Послухай, шефе, якби це не було так необхідно, я б не прийшов з цим. Я вже все порахував на наступний тиждень, там нема жодної хвилини для того, що необхідно зробити сьогодні. Якщо ми не зробимо цього на цьому тижні, то на наступний у нас буде подвійне відставання. Шеф, мені необхідно ще по 4 год. на п'ятьох. Я хочу зробити все, щоб наступного тижня витримати всі строки, включаючи й термінові замовлення. Це потрібно довести до відома шефа».

Відповідь: «Та він не прийме ці доводи тільки із-за одного принципу. Я не вірю, що у вас немає інших можливостей і т.д.». Але майстер продовжує наводити докази, і в кінці-кінців начальник дільниці викрикує: «Добре, постараюся відвоювати для вас 10 год. але це – в останній раз!» Майстер О. виходить задоволений.

Запитання.

1. Як Ви думаєте, чого майстер О. задовольнився десятьма годинами, замість двадцяти, які просив?
2. На місці начальника дільниці, Ви б відвернули всі докази підлеглого, щоб уникнути неминучих неприємностей у керівника чи ні?
3. Які якості виявив майстер О. у вирішенні свого питання?

Завдання № 2

Джон Р.Рокфеллер одного разу відвідував один із своїх багаточисельних заводів. Коли він зайшов до директора заводу з кабінет, той диктував лист. «Не буду йому заважати», - подумав Рокфеллер і став слухати диктовку. Коли директор закінчив, і секретарка вийшла із кімнати, Рокфеллер сказав:

- «Я повинен зараз же Вас розрахувати, так як Ви крадете мої гроші».
- Як ви можете таке твердити? - закричав обурений директор.
- Ви тільки що диктували лист, - відповів Рокфеллер, - що, без сумніву, міг би виконати хто-небудь. із Ваших співробітників. Але той, хто одержує максимум 3000 доларів на рік. Ви одержуєте в 10 разів більше. Якщо Ви займаєтеся завданнями підлеглих, то, значить, погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які я Вам плачу, викидаються на вітер.

Запитання.

1. Чи переконливими були такі виправдання директора, як: «Я намагаюся нічого не випустити із зору я зобов'язаний турбуватися про все ... і т. ін.?»
2. Чи виправдані дії директора, якщо дійсно в його апараті нема кому довірити складання важливого листа?
3. На місці Рокфеллера Ви виконали б свою погрозу?

Завдання № 3

Рекламне агентство «Респект» вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг.

Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму колезі. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

Запитання.

1. Чому, на Вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії Ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому Ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручників та посібників з менеджменту) за проблематикою: «Роль та місце функції регулювання в управлінні організацією».

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті наступних проблемних запитань:

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

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

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

Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувавши уявлення про роль інформації та комунікації в менеджменті, освоїти та закріпити вміння та навички організації та проведення ділового спілкування.

Питання для обговорення

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.
3. Поняття і характеристика комунікацій.
4. Види і форми комунікацій. Перешкоди в комунікаціях.
5. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.
6. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
7. Моделі комунікаційного процесу.
8. Організація комунікаційного процесу.
9. Комунікаційні перевантаження.

Основні терміни та поняття

Інформація. Управлінська інформація. Комунікаційний канал. Комунікаційна мережа. Децентралізована комунікаційна мережа. Централізована 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. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
5. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
6. У чому ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
7. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
8. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
9. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
10. Що таке стиль комунікації? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте?

Теми рефератів

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.

Тестові завдання

- 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 комунікаційного процесу при якому відправник і одержувач міняються місцями, називається:**
 - а) кодування інформації;
 - б) формування концепції повідомлення;
 - в) декодування інформації;
 - г) зворотній зв'язок.
- 4. Для здійснення процесу комунікації необхідні такі умови:**
 - а) наявність відправника та одержувача інформації;
 - б) наявність каналу комунікації та повідомлення;
 - в) наявність зворотного зв'язку;
 - г) усі відповіді правильні.
- 5. Групові дискусії, розповсюдження чуток, промови відносять до:**
 - а) невербальної комунікації;
 - б) усної комунікації;
 - в) письмової комунікації;
 - г) немає правильної відповіді.
- 6. Керівник витрачає на роботу з інформацією та комунікації:**
 - а) 30-40% свого часу;
 - б) 40-50% свого часу;
 - в) 60-75% свого часу;
 - г) 50-90% свого часу.
- 7. Вдосконалення міжособових комунікацій можливе на основі:**
 - а) об'єктивної оцінки трудомісткості управлінської функції;
 - б) використання зрозумілої мови, міміки, жестів;

- в) вдосконалення документообігу;
- г) швидкого формулювання повідомлень.

8. Вид комунікацій, що характеризується швидкістю передавання інформації, потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікації, оперуванням 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 переваження, фільтрація інформації;
- в) вибіркове сприйняття інформації, культурні відмінності між відправником і одержувачем;
- г) усі відповіді правильні.

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

- а) фільтрація інформації;
- б) семантика;
- в) емпатія;
- г) немає правильної 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) чітку періодичність надходження;
- в) корисність;
- г) усі відповіді правильні.

15. До переваг письмової комунікації належить:

- 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. Повідомлення, відправник, канал зв'язку, отримувач – це елементи процесу:

- а) лідирування;
- б) мотивації;
- в) комунікації;
- г) планування.

18. Визначення, яке найкраще характеризує декодування повідомлення:

- а) процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;
- б) сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу;
- в) процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення;
- г) сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

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

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

20. 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.

21. Види комунікацій за цільовою спрямованістю:

- а) дигітальні та аналогові;
- б) інструктуючі, мотивуючі та інформуючі;
- в) формальні та неформальні;
- г) вертикальні та горизонтальні.

22. 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 переваги.

23. До організаційних документів не належать:

- а) штати закладів;
- б) порядок і правила діяльності;
- в) статuti установ;
- г) оголошення про початок розпродажу.

24. Підвищенню ефективності комунікацій сприяє:

- а) регулювання інформаційних потоків;
- б) фільтрація інформації;
- в) вибіркове сприйняття;
- г) культурні відмінності.

25. 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.

26. Комунікації передбачені організаційною структурою:

- а) формальні;
- б) неформальні;
- в) прості;
- г) складні.

27. Формальні комунікації поділяються на:

- а) вертикальні та горизонтальні;
- б) вертикальні, горизонтальні, діагональні;
- в) прямі та опосередковані;
- г) немає правильної відповіді.

28. Типова інформація, яка передається неформальними каналами у вигляді чуток про:

- а) майбутні скорочення робочих місць;
- б) майбутні дисциплінарні заходи керівництва;
- в) зміни в структурі організації;
- г) усі відповіді правильні.

29. Метою _____ комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо:

- а) низхідних;
- б) висхідних;
- в) бокових;
- г) неформальних.

30. Інформація, закодована певним чином за допомогою символів, - це:

- а) повідомлення;
- б) дані;

- в) символи;
- г) усі відповіді правильні.

31. Особа, яка декодує повідомлення, - це:

- а) відправник;
- б) одержувач;
- в) посередник;
- г) контакттор.

32. Комунікаційна структура управління – це:

- а) процес обміну інформацією між двома або більше особами з метою їх взаєморозуміння;
- б) сукупність каналів з допомогою яких здійснюється взаємодія суб'єктів управління;
- в) поєднання певним чином учасників комунікаційного процесу;
- г) усі відповіді правильні.

33. Види комунікаційних структур за масштабами:

- а) централізовані та децентралізовані;
- б) великі та малі;
- в) глобальні та локальні;
- г) односторонні та двосторонні.

34. Види комунікаційних структур залежно від побудови:

- а) централізовані та поліцентричні;
- б) великі та малі;
- в) глобальні та локальні;
- г) односторонні та двосторонні.

35. Підсвідоме приписування співрозмовнику здібностей і рис, які менеджер помітив в іншій людині, яка чимось нагадує співрозмовника- це:

- а) «відлуння»;
- б) «проекція»;
- в) «атрибуція»;
- г) «ідеалізація».

36. Комунікаційний стиль – це:

- а) процес обміну інформацією між двома або більше особами з метою їх взаєморозуміння;
- б) сукупність каналів з допомогою яких здійснюється взаємодія суб'єктів управління;
- в) поєднання певним чином учасників комунікаційного процесу;
- г) спосіб за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.

37. До комунікаційних стилів слід віднести:

- а) стиль обвинувачення;
- б) стиль переконання;
- в) директивний стиль;
- г) усі відповіді правильні.

38. Комунікаційний стиль, що використовує техніку розгляду та схвалення інформації:

- а) стиль обвинувачення;

- б) стиль переконання;
- в) директивний стиль;
- г) стиль вирішення проблеми.

39. Комунікаційний стиль заснований на пошуку взаємної згоди сторін спілкування:

- а) стиль обвинувачення;
- б) стиль переконання;
- в) директивний стиль;
- г) стиль вирішення проблеми.

40. Комунікаційний стиль, який передбачає, що керівник вказує як працівники повинні виконати свою роботу:

- а) стиль обвинувачення;
- б) стиль переконання;
- в) директивний стиль;
- г) стиль вирішення проблеми.

41. До децентралізованих комунікаційних мереж слід віднести:

- а) рівноправну комунікаційну мережу;
- б) Y-мережу;
- в) комунікаційну мережу «колесо»;
- г) усі відповіді правильні.

42. Комунікаційна мережа «колесо»:

- а) усі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу;
- б) рівномірний потік інформації між всіма членами команди;
- в) прямий доступ до інформації всіх учасників команди;
- г) односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться

поряд.

43. Комунікаційна мережа «коло»:

- а) усі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу;
- б) рівномірний потік інформації між всіма членами команди;
- в) прямий доступ до інформації всіх учасників команди;
- г) односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться

поряд.

44. Комунікаційна мережа «ланцюг»:

- а) усі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу;
- б) рівномірний потік інформації між всіма членами команди;
- в) прямий доступ до інформації всіх учасників команди;
- г) односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться

поряд.

45. Рівноправна комунікаційна мережа:

- а) усі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу;
- б) рівномірний потік інформації між всіма членами команди;
- в) прямий доступ до інформації всіх учасників команди;
- г) односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться

поряд.

46. Орієнтація на рівноправне спілкування, на співробітництво характеризує:

- а) діалогічну спрямованість особистості;
- б) конформістську спрямованість особистості;
- в) маніпулятивну спрямованість особистості;
- г) авторитарну спрямованість особистості.

47. Прагнення бути зрозумілим іншим при повному ігнорування його проблем характеризує:

- а) діалогічну спрямованість особистості;
- б) конформістську спрямованість особистості;
- в) маніпулятивну спрямованість особистості;
- г) авторитарну спрямованість особистості.

48. Орієнтація на сильнішого партнера, на формальне без дійсного його прийняття і розуміння характеризує:

- а) діалогічну спрямованість особистості;
- б) конформістську спрямованість особистості;
- в) маніпулятивну спрямованість особистості;
- г) авторитарну спрямованість особистості.

49. Модель Т. Ньюкома в загальному вигляді створюють:

- а) два взаємозв'язані точкові об'єкти;
- б) три взаємозв'язані точкові об'єкти;
- в) чотири взаємозв'язаних точкових об'єктів;
- г) п'ять взаємозв'язаних точкових об'єктів.

50. Поняття «імідж комунікатора» та «імідж одержувача» ввів:

- а) Г. Лассвел;
- б) Т. Ньюком;
- в) С. Бейкер;
- г) Г. Малецьке.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Керівники не люблять слухати Андрія Сидоренко, молодого менеджера, обраного на посаду генерального директора фірми «Сіріус». В останній час справи у фірми погіршились: знизилась продуктивність праці робітників, вони неухважні, повільно реагують на вказівки. Крім того Андрій незадоволений, що підлеглі постійно звертаються до нього за порадою (так було при попередньому керівнику), і це, на думку Сидоренка, відволікає його від прийняття важливих рішень.

Затитання.

1. У чому причини проблем фірми «Сіріус».
2. Як Ви оцінюєте політику «відчинених дверей».
3. Як краще користуватися такою політикою і у яких організаціях?
4. Наскільки поширено серед менеджерів не слухати своїх робітників?
5. Запропонуйте свої засоби поліпшення ситуації у фірмі?

Завдання № 2

Історія знала лише двох людей, заробітна плата яких сягала мільйона доларів на рік. Це – Уолтер Крайслер (автомобільний промисловець) і Чарльз Шваб (1862-

1939) сталевий магнат, військовий промисловець.

Ч. Шваб зізнався, що серед тих, хто з ним працював, було багато чудових знавців металургії, і відзначив, що отримував таку високу платню за вміння сходитися з людьми.

Запитання.

1. Чому «вміння сходитися з людьми» так високо цініться?
2. За допомогою яких, на вашу думку, способів Ч. Шваб досягнув результатів?
3. Що краще діє на людину – «атмосфера схвалення» чи «критики»?

Завдання № 3

«Не дорікайте сусідові, що на його даху лежить сніг, коли ваш власний поріг не чищено». Це слова Конфуція.

Запитання.

1. У чому суть слів Конфуція?
2. У яких випадках менеджер повинен використовувати ці слова?

Завдання № 4

Дейл Карнегі говорив, що усмішка – відпочинок для стомлених, світло для зневірених, сонячний промінь для засмучених і найкращий засіб від неприємностей. Однак її не можна купити, випросити, позичити або вкрати.

Ніхто не є таким багатий, щоб обійтися без неї, і нікого не збіднюють, а тільки збагачують її наслідки, її ціна – нуль, але вона багато чого варта.

Запитання.

1. Яка ціна усмішки?
2. Місце усмішки серед засобів підвищення ефективності комунікації.

Завдання № 5

Вас призначили керівником відстаючого цеху. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним. Як Ви побудуєте свій виступ?

Завдання № 6

На фірмі «Авто» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.

Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, між А. Сурженко, який оперував професійними термінами.

Завдання.

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.

3. З'ясуйте тип і вид комунікації між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера О. Федорова над А. Сурженком.
5. Чи мають місце невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважати сприйняттю інформації?

Завдання № 7

У теперішніх економічних реаліях спостерігається тенденція до різкого скорочення обсягу реалізації продукції підприємства. При обговоренні на засіданні Правління були висунуті наступні пропозиції щодо виходу із кризової ситуації:

1. Підвищити якість продукції, що виготовляється, до рівня вищого за рівень якості аналогічної продукції конкурентів.
2. Розгорнути власну торгівельну мережу та зменшити роздрібні ціни за рахунок суттєвого зменшення роздрібних націнок.
3. Скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції з метою зменшення питомих витрат на решту видів продукції і відповідного зниження гуртововідпускних цін.

Яку первинну інформацію необхідно мати для прийняття правильного рішення на засіданні Правління?

Завдання № 8

Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фабрики і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів».

Зпитання.

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
2. Визначте носія цієї інформації.
3. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?
4. Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та документація використовуватиметься у цьому випадку?
5. Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми підберіть для кожної перешкоди на шляху ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання. Випишіть їх попарно.

2. Підготуйтеся для обговорення на практичному занятті таких проблемних питань:

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

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

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

2.4. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?

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

2.6. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки?

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

Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення щодо понять «керівництво», «лідерство», особливостей використання різних видів впливу в роботі керівників різних рівнів управління, набуті практичні уміння і прийоми розвитку лідерства та лідерських якостей.

Питання для обговорення

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
3. Форми влади і впливу.
4. Теорії лідерства.
5. Типологія лідерів.
6. Поняття стилю керування та континуум стилів керування.
7. Фактори та передумови формування стилів керівництва.
8. Характеристика та класифікація стилів керування.
9. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.
10. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Основні терміни та поняття

Керівництво. Діапазон керівництва. Керівник. Вплив. Влада. Відповідальність. Влада, що базується на примусі. Влада, що базується на винагороді. Еталонна влада. Експертна влада. Традиційна влада. Дисциплінарна влада. Лідерство. Лідер. Стили керівництва. Континуум стилів керівництва. Авторитарний стиль керівництва. Демократичний стиль керівництва. Управлінські вміння.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що таке «вплив» «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
2. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
3. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від

власне управлінської діяльності?

4. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?

5. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?

6. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця Р. Блейка та Дж. Моутона. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадизму як лідерських стилів?

7. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі?

8. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера? Хто такий «найменш бажаний співробітник» і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера?

9. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Хорсі та К. Бланшара.

10. Розкрийте зміст моделі «шлях-мета» Р. Хауса і Т. Мітчелла.

Теми рефератів

1. Сутність, засади та місце керівництва у процесі.
2. Роль лідерства в системі управління організацією.
3. Основні проблеми пошуку оптимального стилю керівництва в організації.
4. Демократичний та авторитарний стилі керівництва як чинники зростання ефективності діяльності організації.
5. Основні проблеми підбору та застосування методів подолання організаційних конфліктів.

Тестові завдання

1. Процес правового впливу, який здійснюється керівником на підлеглих у відповідності з наданими йому повноваженнями, які визначають його компетенцію у межах формальної організації, – це:

- а) керівництво;
- б) влада;
- в) лідерство;
- г) контроль.

2. Аргументований активний вплив за допомогою логічних способів, що базується на передачі точки зору впливаючого з використанням влади прикладу і влади експерта при якому виконавець розуміє, що він робить і чому, називається:

- а) вплив через залучення до участі;
- б) вплив через переконання;
- в) вплив через навіювання;
- г) вплив через примус.

3. Психологічний прийом за допомогою якого працюючі стають безпосередніми учасниками підготовки рішень та інших заходів, називається:

- а) вплив через залучення до участі;
- б) вплив через переконання;
- в) вплив через навіювання;
- г) вплив через примус.

4. Можливість реально вплинути на поведінку інших людей – це:

- а) керівництво;
- б) влада;
- в) лідерство;
- г) контроль.

5. Влада є:

- а) знаряддям впливу;
- б) засобом досягнення цілей;
- в) способом вирішення проблем;
- г) впорядкованою сукупністю органів управління.

6. Вплив – це:

- а) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;
- б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка не змінює поведінки іншого;
- в) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- г) скоординована практика обстоювання інтересів чи чинення тиску на законодавців і чиновників неурядовими організаціями.

7. Вплив на підлеглого через страх характеризує:

- а) владу засновану на винагороді;
- б) еталонну владу;
- в) владу, що ґрунтується на примусі;
- г) законну владу.

8. Недоліком влади, що базується на винагороді є:

- а) відсутність довіри до керівника;
- б) самовпевненість керівника;
- в) пригнічення ініціативності в керівника;
- г) обмеженість ресурсів.

9. Самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади є недоліком:

- а) експертної влади;
- б) інформаційної влади;
- в) еталонної влади;
- г) дисциплінарної влади.

10. Влада, що ґрунтується на впевненості підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби, - це:

- а) влада заснована на винагороді;
- б) експертна влада;
- в) влада, що ґрунтується на примусі;
- г) законна влада.

11. Форма влади, що формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів, називається:

- а) влада заснована на винагороді;
- б) експертна влада;
- в) влада, що ґрунтується на примусі;
- г) еталонна влада.

12. Цілеспрямована дія впливаючого на виконавця шляхом зосередженого впливу на його психіку з метою вселити впевненість виконавця у собі - це:

- а) вплив через залучення до участі;
- б) вплив через переконання;
- в) вплив через навіювання;
- г) немає правильної відповіді.

13. Влада, що базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів:

- а) дисциплінарна;
- б) еталонна;
- в) експертна;
- г) традиційна.

14. Законна влада:

- а) передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання;
- б) формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідера;
- в) ґрунтується на впевненості підлеглого, що у керівника є спеціальні знання і вміння, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби;
- г) ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати.

15. Модель лідера, 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».

16. 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.

17. Стиль керівництва, що характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення:

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;

г) змішаний.

18. Стиль керівництва, який доцільно застосувати в форс-мажорних ситуаціях:

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

19. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування:

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

20. 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.

21. До основних якостей лідера слід віднести:

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

22. 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.

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

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

24. 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.

25. Форма авторитарного управління, яка передбачає, що всі підлеглі працівники повинні слухатись керівника, а він вважає останніх такими, які ще не готові самостійно приймати рішення:

- а) бюрократична;
- б) автократична;

- в) патріархальна;
- г) анархічна.

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. До основних теорій лідерства слід віднести:

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

30. Авторитарний стиль керівництва:

- а) характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення;
- б) полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих;
- в) ґрунтується на тому, що керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю підлеглим;
- г) усі відповіді правильні.

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

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

32. 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.

33. Одна з агресивних форм впливу:

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

34. Один з підходів до ефективного лідерства:

- а) ситуаційний;
- б) неординарний;
- в) стандартизований;
- г) оптимальний.

35. 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.

36. Р. Лайкерт виокремив:

- а) 4 системи для підбору стилю керівництва;
- б) 3 системи для підбору стилю керівництва;
- в) 2 системи для підбору стилю керівництва;
- г) 5 систем для підбору стилю керівництва.

37. Найменш бажаний колега за Ф. Фідлером – це працівник:

- а) з яким керівник ні в якому разі не бажає працювати;
- б) який вимагає додаткової оплати праці;
- в) в якому керівник не впевнений і не знає, як із ним себе поводити;
- г) усі відповіді правильні.

38. Керівники, що належать до доброзичливо-авторитарної системи Р. Лайкерта:

- а) самі визначає групові цілі, самі приймає рішення;
- б) орієнтуються на групові рішення й участь працівників в прийнятті рішень;
- в) використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими;
- г) дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень.

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

40. В. Врум та Ф. Йеттон виділили 7 характеристик ситуації, серед яких:

- а) 3 стосуються якості рішень, а 4 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;

- б) 4 стосуються якості рішень, а 3 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;
- в) 5 стосуються якості рішень, а 2 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;
- г) 2 стосуються якості рішень, а 5 – факторів, які обмежують згоду підлеглих.

41. До стилів лідерства, які виділили Р. Блейк і Дж. Моутон належать:

- а) «режим підпорядкування керівнику»;
- б) «інструментальний стиль»;
- в) «управління міським будинком»;
- г) «організаційне управління».

42. Адаптивне керівництво – це:

- а) підбір керівником стилю керівництва залежно від умов конкретної ситуації;
- б) використання керівником почергово демократичного чи ліберального стилю залежно від ситуації;
- в) використання керівником притаманного йому стилю керівництва у всіх ситуаціях;
- г) поєднання європейського і демократичного стилів керівництва з прийняттям колективних рішень

43. Р. Блейк і Дж. Моутон побудували «управлінську ґратку», беручи за критерії.

- а) інтереси акціонерів та інтереси працівників компанії;
- б) інтереси людей та інтереси виробництва;
- в) інтереси виробництва та інтереси суспільства;
- г) соціальні та приватні інтереси.

44. До дестимулюючих факторів, які впливають на діяльність сучасного менеджера, можна віднести:

- а) широке поле вибору й прояву ініціативи, зростання конкуренції, стрес, тиск і невизначеність;
- б) політичні, соціальні, економічні та психологічні фактори;
- в) готовність делегувати повноваження, почуття відповідальності, неефективність шкіл і методів управління;
- г) стрес, тиск і невизначеність, кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення, неефективність шкіл і методів управління.

45. Авторами моделі просування до мети є:

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

46. Інструментальний стиль орієнтований на:

- а) працьовитість;
- б) вихованні дружніх відносин;
- в) підготовці важливих рішень;
- г) роботу та завдання.

47. Партисипативний стиль орієнтований на:

- а) заохочення підлеглих до участі у прийнятті рішень*
- б) контроль діяльності підлеглих;

- в) виховання дружніх відносин;
- г) виховання управлінських знань.

48. Лідер-дипломат:

- а) добре знає на кого і як можна вплинути;
- б) впевнена в своїх силах людина, яка без вагань вступає в боротьбу;
- в) сприймає потреби колективу як свої власні й активно діє в напрямку їхнього задоволення;
- г) готовий підтримати в скрутну хвилину.

49. Теорія «Х» характеризує основи:

- а) автократичного керування;
- б) ліберального керування;
- в) демократичного керування;
- г) усі відповіді правильні.

50. Бюрократична форма управління передбачає, що:

- а) спосіб побудови організації, що складається з ряду офіційних осіб, посади і пости яких утворюють ієрархію і які розрізняються формальними правами і обов'язками;
- б) системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність);
- в) працівники займають посади залежно від власних компетентностей;
- г) вся діяльність підпорядковується правилам, інструкціям, які чітко зафіксовані й визначені.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

У німецькій армії ображеному солдатіві не дозволялося відразу подавати скаргу на кривдника або критично висловлюватися на його адресу. Спочатку він мав «виспатися» на своєму невдоволенні та охолонути. Якщо солдат подавав скаргу негайно, його карали.

Затитання.

1. Для чого існував такий закон в німецькій армії?
2. Які наслідки такого закону?
3. Чи доцільно впровадити цей закон менеджерам у своїх організаціях до службовців-скандалістів, до викривачів чужих помилок?

Завдання № 2

На стінах кабінету короля Георга V (1865-1936 рр.) у Букінгемському палаці є надпис: «Навчи мене не складати й не приймати дешевої похвали». У чому суть цього надпису?

Завдання № 3

Генрі Форд був схильний до самотності; своєвільний, завжди наполягав на своєму шляху, зневажав теорії і вважав своїх працівників «помічниками». Якщо помічник насмілився перечити Г. Форду чи самостійно приймати рішення, він переважно залишався без роботи. На фірмі «Форд Моторз» тільки одна людина

приймала рішення.

«Людина не повинна ходити взад і вперед» - говорив Г. Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов'язки й надана свобода робити все, що необхідно для виконання поставлених завдань.

Запитання:

1. Чи правильний вислів, що Генрі Форд – великий керівник? Якщо так, то чому?
2. Який стиль керівництва використовував Г.Форд?
3. Генрі Форд – якого типу керівник?
4. Чому такий стиль керівництва приніс Г.Форду успіх?

Завдання № 4

Індивідуально поділіть посади з точки зору всієї влади, яку вони повинні мати у своїх організаціях. Поставте «1» перед тією посадою, яка повинна мати найбільше влади у вказаній організації і «15» – перед тією посадою, яка повинна мати найменше влади у даній організації. Не забудьте поставити від «2» до «14» у всіх інших випадках:

- медсестра у лікарні;
- ректор в університеті;
- генеральний директор у великій організації;
- технік по медприладах у кардіологічному центрі;
- спеціаліст відділу кадрів металургійної компанії;
- професор в університеті;
- оператор ПЕОМ у відомій фірмі;
- бухгалтер у поліклініці;
- регіональний менеджер з продажу у великій торговельній фірмі;
- дослідник у компанії високих технологій;
- поліцейський;
- морський прапорщик на авіаносці;
- ремісник, що працює вдома;
- секретар генерального директора у відомій нафтогазовій компанії;
- депутат Верховної Ради.

Завдання № 5

Ви, керівник заводу, що виробляє продукцію в галузі електроніки. Керівництво постійно веде пошук шляхів підвищення ефективності виробництва. Недавно на заводі було встановлене нове обладнання, введена більш спрощена система роботи. Однак бажане підвищення ефективності не спостерігається, а навпаки знижується, зменшується якість, росте плинність кадрів.

Запитання.

1. У чому причини таких негативних наслідків?
2. Яких заходів Ви будете вживати?
3. Для аналізу ситуації використайте моделі ситуаційного лідерства.

Завдання № 6

Існує багато програм, щоб допомагати керівникові управляти своїми людьми якомога ефективніше. Іноді стиль менеджера призводить до проблем. Найпоширенішим стилем, який породжує проблеми, є жорстокий, силовий. За допомогою запитань можна з'ясувати, свій стиль управління.

1. Чи не намагаєтесь Ви на когось тиснути, коли розмовляєте з іншими у своїй організації?
2. Чи потрібний Вам повний контроль?
3. Чи багато Ви робите зауважень під час наради?
4. Чи потрібні Вам дискусії?
5. Чи любите Ви здобувати символи влади та статусу?
6. Чи бояться люди обговорювати з Вами проблеми?
7. Чи швидко Ви відповідаєте на атаку?
8. Чи згодні Ви надати людям ті самі привілеї, які маєте самі?
9. Чи вважають Вас людиною холодною, що тримає дистанцію?
10. Коли Ви відчуваєте себе більш компетентним, ніж ваш бос або підлеглі, чи даєте їм знати про це?
11. Більше ніж сім «так» свідчать про жорстоку особистість.

Запитання.

1. Крім цих запитань, які б запитання Ви ще запропонували, щоб виявити жорстоку особистість?
2. Які програми можна запропонувати, щоб зменшити жорсткість керівників?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми заповніть таблицю за наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового й ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

Таблиця 12.1

Порівняльна характеристика 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			

2. Підготуйтеся до обговорення на практичному занятті таких проблемних питань:

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

2.2. «Усі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами».

2.3. Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.

2.4. Чи може менеджер самостійно вибирати свій стиль лідерства ?

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

Тема 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичний матеріал, сформувані уявлення про сутність ефективності менеджменту та культуру управління, обґрунтувати основні напрямки підвищення ефективності управління у сучасних умовах господарювання.

Питання для обговорення

1. Видова класифікація ефективності організації.
2. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації.
3. Система показників оцінки ефективності менеджменту.
4. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.
5. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.
6. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
7. Корпоративна культура.
8. Управлінська етика та її складові.

Основні терміни та поняття

Ефективність менеджменту. Економічна ефективність менеджменту. Організаційна ефективність менеджменту. Соціальна ефективність менеджменту. Абсолютна ефективність менеджменту. Порівняльна ефективність менеджменту. Юридична відповідальність. Соціальна відповідальність. Інформаційна відповідальність. Корпоративна відповідальність. Культура менеджменту. Еталонна культура. Реальна культура управління.

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 іншого?
2. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
3. Як впливає синергійний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
4. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?
5. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?
6. Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?
7. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.

8. В чому полягає відмінність змісту категорій «результативність управління», «ефект управління» та «ефективність управління»?

9. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

10. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

Теми рефератів

1. Критерії ефективності організаційної діяльності.
2. Оцінювання організаційної ефективності.
3. Фактори, що впливають на продуктивність організації.
4. Методи підвищення продуктивності організації.
5. Культура, етика та мистецтво управління.

Тестові завдання

1. Ефективність, що характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів:

- а) абсолютна;
- б) порівняльна;
- в) госпрозрахункова;
- г) господарська.

2. За призначенням та методами розрахунку розрізняють:

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

3. За рівнем виробництва розрізняють:

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

4. 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.

5. Організаційна ефективність менеджменту оцінюється за таким показником, як:

- а) собівартість продукції;
- б) трудомісткість;
- в) рівень централізації функцій управління;
- г) рівень трудової дисципліни.

6. Соціальна ефективність менеджменту відображає:

- а) якість побудови організаційної структури управління;
- б) вплив керуючої системи на формування корпоративного духу;

- в) економічні результати діяльності підприємства;
- г) ефективність процесу прийняття управлінських рішень.

7. Локальна ефективність характеризує:

- а) ефективність виробництва підприємства в цілому;
- б) ефективність на окремих стадіях виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- в) ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);
- г) усі відповіді правильні.

8. Результативність управлінської діяльності, що визначається сукупністю індикаторів, які характеризують усі сфери діяльності організації та їхню динаміку під впливом управлінських дій, - це:

- а) відповідальність менеджменту;
- б) ефективність менеджменту;
- в) етика менеджменту;
- г) культура менеджменту.

9. Абсолютна ефективність характеризує.

- а) економічні переваги одного варіанту над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат;
- б) загальний ефект від використання ресурсів і витрат в цілому по підприємству;
- в) частковий ефект від використання певного виду ресурсів підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

10. Ефективність організації управління можна оцінити за:

- а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління;
- г) усі відповіді правильні.

11. Концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, - це:

- а) ситуаційна концепція управління ефективністю організації;
- б) функціональна концепція управління ефективністю організації;
- в) цільова концепція управління ефективністю організації;
- г) концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів».

12. Відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищах – це її:

- а) конкурентоздатність;
- б) якість;
- в) безпечність;
- г) немає правильної відповіді.

13. До основних характеристик якісної системи управління слід віднести:

- а) стратегічну сфокусованість механізмів управління;
- б) орієнтацію на інноваційні процеси;
- в) гармонізацію цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;

г) усі відповіді правильні.

14. До методів та інструментів інтенсифікації менеджменту слід віднести:

- а) стратегічне планування;
- б) сегментацію ринку;
- в) аутсорсинг;
- г) венчурне фінансування.

15. Системна концепція управління ефективністю організації – це концепція, відповідно до якої:

а) ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління;

б) діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією;

в) ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;

г) на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища.

16. До критеріїв, що характеризують короткострокову ефективність управління слід віднести:

- а) продуктивність;
- в) якість;
- б) ефективність;
- г) усі відповіді правильні.

17. Продуктивність як критерій короткострокової ефективності – це:

а) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;

б) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;

в) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів;

г) спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

18. Співвідношення «виходів» до «входів» організації – це:

- а) ефективність організації;
- б) продуктивність;
- в) задоволеність;
- г) якість.

19. Задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг – це:

- а) якість;
- б) гнучкість;

- в) задоволеність;
- г) конкурентоздатність.

20. Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі, - це:

- а) системний підхід;
- б) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- в) цільовий підхід;
- г) вибірковий підхід.

21. 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.

22. Формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації – це:

- а) моральний кодекс;
- б) етичний кодекс;
- в) корпоративний кодекс;
- г) процесуальний кодекс.

23. 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.

24. Культура документування управлінської діяльності забезпечується шляхом фіксування інформації:

- а) на матеріальних носіях;
- б) на різноманітних матеріальних і нематеріальних носіях;
- в) на спеціальних матеріальних носіях;
- г) у персональних комп'ютерах.

25. До основних складових елементів культури менеджменту слід віднести:

- а) культуру документування управлінської діяльності;
- б) культуру управлінського персоналу, культуру процесу управління, культуру організації управлінської праці, культуру документування управлінської діяльності;
- в) культуру управлінського персоналу;
- г) культуру організації управлінської діяльності.

26. На групову ефективність впливає:

- а) лідерство;
- б) культура;
- в) стрес;

- г) мотивація.
- 27. На організаційну ефективність впливає:**
- а) структура;
 - б) стрес;
 - в) мотивація;
 - г) статус.
- 28. Вживання організації в довгостроковому періоді – це мірило:**
- а) короткострокової ефективності;
 - б) середньострокової ефективності;
 - в) довгострокової ефективності;
 - г) групової ефективності.
- 29. Показниками продуктивності є:**
- а) прибуток;
 - б) обсяг продажу;
 - в) частка ринку;
 - г) усі відповіді правильні.
- 30. Якість є кінцевим критерієм:**
- а) індивідуальної ефективності;
 - б) групової ефективності;
 - в) організаційної ефективності;
 - г) усі відповіді правильні.
- 31. Спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища:**
- а) розвиток;
 - б) перспективність;
 - в) конкурентоздатність;
 - г) гнучкість.
- 32. Критерієм ефективності менеджменту в організації не є:**
- а) співвідношення прибутку і витрат на управління;
 - б) техніко-економічні показники;
 - в) ступінь задоволеності співробітників результатами своєї діяльності;
 - г) рівень заробітної плати керівника організації.
- 33. 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.
- 34. Згідно поглядів, що організація є економічною цілісністю, вона повинна:**
- а) турбуватися лише про ефективність використання власних технічних і технологічних ресурсів;
 - б) турбуватися лише про ефективність використання всіх своїх ресурсів;
 - в) вирішувати соціальні проблеми суспільства.
 - г) немає правильної відповіді.
- 35. Думка, згідно якої організація є чимось більшим, ніж економічною**

цілісністю, передбачає, що:

а) організація повинна спрямовувати всі зусилля лише на збільшення прибутку, за умови, що вона бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства;

б) сучасна організація є складовою оточення, чинники якого впливають на її діяльність, тому вона повинна спрямовувати частину ресурсів на вирішення соціальних проблем суспільства;

в) усі відповіді правильні;

г) немає правильної відповіді.

36. Норми закону:

а) завжди відповідають нормам моралі;

б) протилежні нормам моралі;

в) іноді дозволяють вчинки, які є неприпустимими з точки зору моралі суспільства;

г) усі відповіді правильні.

37. Економічну ефективність від впровадження певних заходів необхідно визначати.

а) із врахуванням чинника часу;

б) без врахування чинника часу;

в) із врахуванням чинника часу для спільних підприємств;

г) усі відповіді правильні.

38. Надійність системи управління визначається:

а) мірою досягнення соціальних цілей організації;

б) мірою досягнення цілей виробництва;

в) продовженням існування організації в майбутньому;

г) усі відповіді правильні.

39. Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів характеризується:

а) підвищенням матеріалоемності;

б) зниженням матеріалоемності;

в) утриманням матеріалоемності на одному рівні;

г) усі відповіді правильні.

40. Відмінністю економічної ефективності менеджменту від соціальної є:

а) залежність від виробничої діяльності організації;

б) вплив способу передачі інформації;

в) залежність від зовнішнього середовища організації;

г) оцінка через якісні показники.

41. 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.

42. До якісних показників ефективності роботи організації не відноситься:

а) підвищення рівня якості продукції та послуг;

б) зростання частки ринку, яку займає організація;

- в) стабільність персоналу організації;
 - г) усі відповіді правильні.
- 43. Ефективність роботи функціонального менеджера не може оцінюватися:**
- а) темпами зростання продуктивності праці;
 - б) коефіцієнтом плинності кадрів;
 - в) темпами зростання обсягу реалізованої продукції;
 - г) усі відповіді правильні.
- 44. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, – це:**
- а) стратегічна ефективність;
 - б) цільова ефективність;
 - в) оперативна ефективність;
 - г) ринкова ефективність.
- 45. Відношення кількості працівників, праця яких організована на основі нормативних документів до загальної кількості управлінців:**
- а) рівень керованості;
 - б) ступінь формалізації праці менеджерів;
 - в) коефіцієнт дублювання функцій;
 - г) коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт.
- 46. Норми та вимоги, які поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників:**
- а) організаційні;
 - б) естетичні;
 - в) ергономічні;
 - г) моральні.
- 47. До показників надійності системи управління слід віднести:**
- а) безвідмовність;
 - б) відновлюваність;
 - в) готовність;
 - г) усі відповіді правильні.
- 48. До кількісних показників оцінки ефективності системи менеджменту слід віднести:**
- а) коефіцієнт раціональності структури;
 - б) рівень керованості;
 - в) коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління;
 - г) ступінь формалізації праці менеджерів.
- 49. Причиною відмови підлеглих від відповідальності є:**
- а) стан техніки і технології;
 - б) боязнь критики;
 - в) додаткові стимули;
 - г) стан зовнішнього середовища організації.
- 50. Під економічним ефектом розуміють:**
- а) прибуток;

- б) рентабельність виробництва;
- в) рівень заробітної плати;
- г) психологічний клімат в колективі.

Ситуаційні завдання

Завдання № 1

Компанія «Веселка», що спеціалізувалась на виробництві канцелярських товарів, за останні два роки зменшила темпи прибутковості своєї діяльності. У зв'язку з цим виникла потреба в зменшенні її обсягів, інакше б вона зазнала б збитків.

На менеджера компанії покладено завдання найефективніше скоротити чисельність робочих місць.

Для вирішення цієї проблеми керівник компанії має проаналізувати наявні на підприємстві кадри, зважити всі важливі моменти й прийняти ефективне рішення з огляду на такі варіанти дій:

- звільнити тих співробітників, які досягли пенсійного віку або ще не мають достатнього досвіду роботи;
- звільнити насамперед тих працівників, котрі мають додаткові джерела доходу;
- провести серед працівників конкурс і залишити найефективніших;
- подбати про переведення співробітників, яких буде звільнено, на інші місця роботи;
- залишити лише тих працівників, які мають законодавчо привілейоване право залишитися.

Які б дії прийняли б Ви? Відповідь аргументуйте.

Завдання № 2

Політика банку спрямована на отримання максимального прибутку. Одноаспектна орієнтація призвела до втрати конкурентоспроможності. У зв'язку з цим менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників, яка ґрунтується на таких положеннях:

- інтереси клієнта мають бути на першому місці;
- у банку потрібно використовувати сучасну техніку і технології та мати з цього максимальний прибуток;
- заохочувати за конкретні результати роботи.

Запитання.

1. Чим, на Вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальний результат?

2. За рахунок чого банк може суттєво покращити фінансові результати під час запровадження змін у поведінці всіх співробітників банку або фірми в їх ціннісній орієнтації?

3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану унаслідок запровадження нової системи орієнтирів?

Завдання № 3

На ефективність роботи підприємства впливають як його ринкові позиції, так і

здатність менеджменту повною мірою використовувати внутрішній потенціал (ресурси, якими володіє фірма). Порівняйте рівень загальної ефективності двох підприємств за таких умов:

Підприємство 1. З погляду використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується на 100%, оскільки воно є монополістом. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 30% від максимально можливого.

Підприємство 2. З точки зору використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується лише на 60%. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 70% від максимально можливого.

Запитання.

1. Які перспективи розвитку обох підприємств?
2. У якому напрямі краще зосереджувати зусилля управлінських працівників – у напрямі підвищення зовнішньої чи внутрішньої ефективності?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опишіть чинники, які на вашу думку перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.
2. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.
3. Для яких організацій на Вашу думку більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру? Обґрунтуйте свою відповідь.
4. Визначте часткові показники ефективності управління (множинний підхід), які дають змогу за мінімальних витрат одержати достовірну оцінку ефективності управління організацією в цілому. Поясніть свій вибір.
5. Запропонуйте перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг підприємств стосовно рівня ефективності їх управління.
6. Обґрунтуйте доцільність використання різних форм просування службою.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., доповн. – К. : Академвидав, 2007. – 462 с.
2. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. ун-т «Львів. політехніка»; «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
3. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошок, Л. А. Гомба та ін. – К. : Атака, 2007. – 564 с.

Додаткова література

1. Андрійчук В. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик : навч. посіб. для ВНЗ / В. Андрійчук, Л. Багер. – К. : 1998. – 316 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : підручник / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
4. Беседін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М. О. Беседін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
5. Василенко В. А. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств : монографія / В. А. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005 – 648 с.
6. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студентів вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2004. – 598 с.
7. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студентів екон. спец. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.
8. Виханський О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.
9. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега – Л., 2004. – 472 с.
10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
11. Герчикова И. Н. Менеджмент : ученик для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : Изд. Объединение «Юнити», 2004. – 686с.
12. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум : навч. посіб. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
13. Гончаров С. Н. Основы менеджмента и маркетинга / С. Н. Горчаров, В. Д. Дуншек. – М., 2002.
14. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БаК, 2001. – 624с.

15. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
16. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
17. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник для студентів економ. спец. вищих закладів : у 2 т. / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
18. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
19. Иванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум : навч. посіб. / І. В. Иванова. – К. : КНЕУ, 2001. – 247 с.
20. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2010.
21. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – К, 2000.
22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, 2004.
23. Макаров С. Ф. Менеджер за работой / С. Ф. Макаров. – М. : Молодая гвардия, 2003. – 239с.
24. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
25. Менеджмент организаций : учеб. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
26. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2003. – 702 с.
27. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.
28. Осовська Г. В. Основы менеджменту : підручник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с.
29. Пилипенко С. М. Менеджмент : навч. посіб. / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Оленко. – Харків : Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.
30. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. Пономаренко. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
31. Рудінська, О. В. Менеджмент : навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. Л. Яроміч, І. О. Молоткова. – К. : Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
32. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
33. Скрипко Т. О. Менеджмент : навч. посіб. / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. – К. : Центр навчальної літ., 2006. – 176 с.
34. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В. Сладкевич. – К. : МАУП, 2000. – 112 с.
35. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с.
36. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге, вип., доп.– К. : Академвидав, 2007. – 472 с.

37. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покогодна, Н. Б. Петрова; ред. Аляб'єв. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 287 с.
38. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с.
39. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Швабл. – К. : КНЕУ, 2000. – 208 с.
40. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. / М. Г. Твердохліб. – К. : КНЕУ, 2000. – 208 с.
41. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
42. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – 2-ге вид., випр. і доп – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
43. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. / В. І. Хомяков. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.
44. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
45. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687с.

ЗМІСТ

Вступ	<u>3</u>
Програма дисципліни «Менеджмент»	<u>4</u>
Теми практичних занять	<u>7</u>
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	<u>7</u>
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	<u>18</u>
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	<u>29</u>
Тема 4. Функції та методи менеджменту	<u>40</u>
Тема 5. Процес управління	<u>51</u>
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	<u>62</u>
Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту	<u>73</u>
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	<u>85</u>
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	<u>97</u>
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	<u>107</u>
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті	<u>117</u>
Тема 12. Керівництво та лідерство	<u>127</u>
Тема 13. Ефективність менеджменту	<u>138</u>
Рекомендована література	<u>148</u>

Навчально-методичне видання

Буняк Надія Михайлівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Підп. до друку 19.10.2016. Формат 60x84 1/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 7,12. Обл.- вид. арк. 6,89

Тираж 50 прим.

Друк ПП Іванюк В.П. 43021, м. Луцьк, вул. Винниченка, 63

Свідоцтво Держкомінформу України

ВЛн №31 від 04.02.2004 р.