

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ ТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**(ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОПІ «МЕНЕДЖМЕНТ» ОС «БАКАЛАВР»
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ» УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ)**

КИЇВ - 2023

УДК 378.147.88(076)

Мацука В.М. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Менеджмент» (для студентів ОПІ «Менеджмент» ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання). Київ: МДУ, 2023. 195 с.

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Менеджмент» призначені для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Дисципліна є обов'язковою для студентів зазначеного фаху і передбачає вивчення теоретичних форм та особливостей організації процесу управління сучасними організаціями. Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, програму, план семінарських занять, розрахункові завдання, тестові завдання, теми рефератів, завдання для самостійної роботи, контрольні завдання, контрольні питання, критерії оцінювання, літературу. Методичні рекомендації складено на підставі відповідних нормативних вимог Міністерства освіти і науки України.

Рецензенти: В.Я. Омельченко, д.е.н., професор кафедри менеджменту та фінансів
Маріупольського державного університету

С.М. Верительник, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольського державного університету

Обговорено на засіданні кафедри менеджменту та фінансів Маріупольського державного університету (протокол № 9 від лютого 2023)

Затверджено на засіданні РЯВО навчально-наукового інституту управління Маріупольського державного університету (протокол №5 від 01.04.2023)

© Мацука В.М., 2023 рік

© Київ, МДУ, 2023 рік

ЗМІСТ

	стор.
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
ОПИС.....	9
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.....	10
ЗМІСТ ПРОГРАМИ.....	12
ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	16
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ.....	40
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	90
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.....	137
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	139
КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ.....	184
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	187
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	189
ЛІТЕРАТУРА.....	193

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Менеджмент» призначені для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Дисципліна є обов'язковою для студентів зазначеного фаху.

Сучасний стан розвитку економіки та господарських відносин вимагає вживання цілого комплексу заходів що мають бути науково обґрунтовані та відповідати світовій практиці ведення бізнесу. Знання та володіння основами менеджменту дозволяє фахівцеві з управління розробляти власні стратегічні та тактичні рішення на основі сучасних теоретичних та емпіричних методик та організувати комплекс заходів щодо забезпечення їх реалізації, а також впроваджувати раціональні ефективні заходи контролю.

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

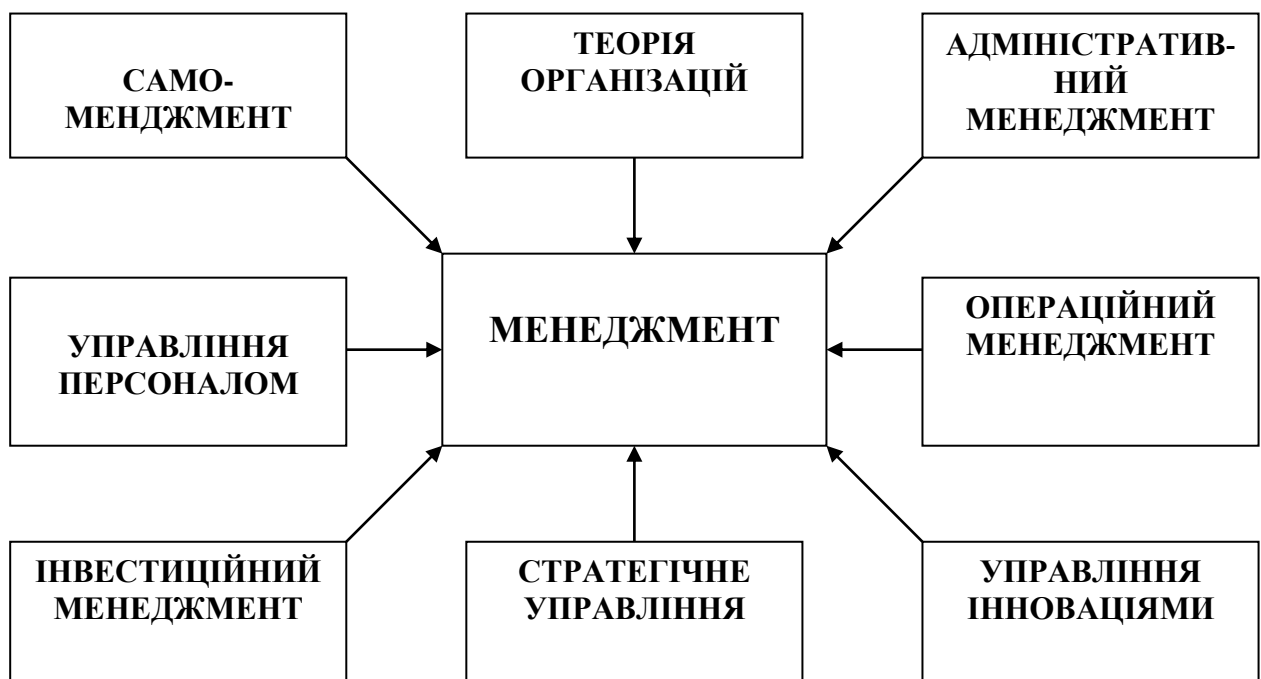
Завдання дисципліни – опанування здобувачами вищої освіти знань з питань: сутності менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Зміст навчальної дисципліни розкривається в таких темах:

1. Сутність управління.
2. Системний характер управління.
3. Менеджмент: сутність та функції.
4. Історія менеджменту.
5. Алгоритм прийняття управлінського рішення.
6. Управлінські стратегії.
7. Планування діяльності організації.
8. Організація та її форми.
9. Типи управлінських структур і шляхи вдосконалення організації.
10. Поведінка людей в організації.
11. Трудовий колектив.
12. Управління персоналом.
13. Мотивація.
14. Стили керівництва.
15. Управління конфліктами.
16. Стратегічне і оперативне управління організацією.
17. Управлінський контроль.

Зв'язок курсу з іншими дисциплінами:



Важливо, щоб студенти усвідомили диференційний підхід до вивчення окремих понять і процесів, досягнувши глобального бачення сфери діяльності, забезпечивши встановлення свідомих, упорядкованих зв'язків з іншими курсами, що вивчались або вивчаються.

Методичні рекомендації підготовлено з урахуванням знання здобувачами вищої освіти базових положень таких дисциплін, як економічна теорія, теорія організацій. Водночас вони слугують основою для вивчення дисциплін, насамперед самоменеджмент, адміністративний менеджмент, управління персоналом, операційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, управління інноваціями, стратегічне управління.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» спрямована на опанування наступних *компетентностей*:

інтегральної:

- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

загальних:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу (ЗК3);
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК4);
- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності (ЗК5);
- навички використання інформаційних і комунікаційних технологій (ЗК8);
- здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями (ЗК9);
- здатність до проведення досліджень на відповідному рівні (ЗК10);
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації (ЗК11);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК12);
- цінування та повага різноманітності та мультикультурності (ЗК13);
- здатність працювати у міжнародному контексті (ЗК14);
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) (ЗК15).

фахових:

- здатність визначати та описувати характеристики організації (СК1);
- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (СК2);
- вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними (СК4);
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту (СК5);
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту (СК7);
- здатність планувати діяльність організації та управляти часом (СК8);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК11);
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення (СК12);
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності (СК13);
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички (СК15).

Дисципліна використовується для формування наступних **програмних результатів навчання**, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» (ОПП «Менеджмент») у Маріупольському державному університеті:

- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства (РН3);
- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень (РН4);
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень (РН6);

- виявляти навички організаційного проектування (PH7);
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації (PH8);
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи (PH9);
- мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації (PH10);
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації (PH11);
- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації (PH14);
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності (PH15);
- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера (PH17).

ОПИС

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 8	Галузь знань: <u>07 «Управління та адміністрування»</u> (шифр і назва)	<u>Обов'язкова</u> (за вибором)	
Модулів – 2	ОПП: <u>«Менеджмент»</u> Спеціальність: <u>073</u> <u>«Менеджмент»</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 6		2-й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання <u>реферативне дослідження</u>		Семестр	
	3-й	3-й	
Загальна кількість годин - 240	ОС: <u>Бакалавр</u>	48 год.	24 год.
		Практичні, семінарські	
48 год.		24 год.	
Лабораторні			
-		-	
Самостійна робота			
144 год.		192 год.	
Індивідуальні завдання			
-		-	
Курсова робота			
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 5,6 самостійної роботи студента – 8,5	Вид контролю: <u>екзамен</u>		

Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання - 40,0%/60,0%

для заочної форми навчання – 20,0%/80,0%

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ВСТУП У МЕНЕДЖМЕНТ												
Тема 1. Сутність управління	14	4	4			6	14	1	1			12
Тема 2. Системний характер управління	14	2	2			10	14	1	1			12
Тема 3. Менеджмент: сутність та функції	15	4	4			7	15	2	2			11
Тема 4. Історія менеджменту	14	2	2			10	14	1	1			12
Разом за змістовим модулем 1	57	12	12			33	57	5	5			47
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ												
Тема 5. Алгоритм прийняття управлінського рішення	14	2	2			10	14	1	1			12
Тема 6. Управлінські стратегії	14	2	2			10	14	1	1			12
Тема 7. Планування діяльності організації	15	4	4			7	15	2	2			11
Разом за змістовим модулем 2	43	8	8			27	43	4	4			35
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ												
Тема 8. Організація та її форми	14	4	4			6	14	2	2			10
Тема 9. Типи управлінських структур і шляхи вдосконалення організації	14	2	2			10	14	1	1			12
Разом за змістовим модулем 3	28	6	6			16	28	3	3			22
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У МЕНЕДЖМЕНТІ												
Тема 10. Поведінка людей в організації	14	2	2			10	14	1	1			12
Тема 11. Трудовий колектив	14	2	2			10	14	1	1			12
Тема 12. Управління персоналом	14	4	4			6	14	2	2			10
Разом за змістовим модулем 4	42	8	8			26	42	4	4			34
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ												
Тема 13. Мотивація	14	4	4			6	14	2	2			10
Тема 14. Стилі керівництва	14	2	2			10	14	1	1			12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 15. Управління конфліктами	14	2	2			10	14	1	1			12
Разом за змістовим модулем 5	42	8	8			26	42	4	4			34
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ												
Тема 16. Стратегічне і оперативне управління організацією	14	2	2			10	14	2	2			10
Тема 17. Управлінський контроль	14	4	4			6	14	2	2			10
Разом за змістовим модулем 6	28	6	6			16	28	4	4			20
Модуль 2												
ІНДЗ												
Усього годин	240	48	48			144	240	24	24			192

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ВСТУП У МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Сутність управління

Сутність, види й завдання управління. Управлінський процес і його прості елементи. Технології соціального управління. Ефективність управління.

Тема 2. Системний характер управління

Системи та їх властивості. Види систем. Система управління та її елементи.

Тема 3. Менеджмент: сутність та функції

Сутність менеджменту. Основні різновиди менеджменту. Закони та закономірності менеджменту. Функції менеджменту. Принципи менеджменту. Методи здійснення управлінської діяльності. Особливості сучасного менеджменту.

Тема 4. Історія менеджменту

Предтечі наукового менеджменту. Ф. Тейлор - засновник наукового менеджменту. Послідовники Тейлора. Раціоналістична школа. А. Файоль - «батько наукового менеджменту» та інші представники класичної школи. Хоторнські експерименти. Орієнтація управління на людину. Системний підхід до управління. Ситуаційний підхід до менеджменту. Управлінські ідеї в Україні.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Тема 5. Алгоритм прийняття управлінського рішення

Поняття управлінського рішення. Види управлінських рішень. Виявлення та аналіз проблем. Процес розробки раціонального рішення. Реалізація рішення.

Тема 6. Управлінські стратегії

Поняття стратегії. Основні види стратегій. Стадії формування стратегій. Стратегічний аналіз і формування стратегій на основі матриць. Вироблення стратегій на основі статистичних залежностей. Стратегічні господарські зони.

Тема 7. Планування діяльності організації

Поняття планування. Принципи планування. Передплановий прогноз. Бюджетний і балансовий методи розробки планів. Нормативний метод планування. Графічні методи планування. Математичні методи планування. Види планів. Перспективні та стратегічні плани. Цільові комплексні програми. Бізнес-план. Особливості поточних планів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ

Тема 8. Організація та її форми

Поняття та ознаки організації. Людина і організація. Внутрішня і зовнішня середа організації. Закони організації. Види соціальних організацій. Організації вчора, сьогодні і завтра. Сутність і функції організаційної культури. Елементи культури. Імідж організації. Параметри і основні типи організаційної культури. Управління організаційною культурою. Загальна структура організації. Організаційне проектування. Жорсткі організаційні структури. Дивізіональна організаційна структура та її різновиди. Адаптивні структури.

Тема 9. Типи управлінських структур і шляхи вдосконалення організації

Структура управління та її елементи. Поняття управлінської структури. Фактори, що впливають на управлінську структуру. Поняття управлінської взаємодії. Комунікаційні канали. Різновиди комунікаційних структур. Поняття управлінських повноважень. Централізація і децентралізація управлінських повноважень. Типи і види управлінських повноважень. Повноваження вищих органів управління. Типи управлінських структур. Лінійні та функціональні структури управління. Лінійно-функціональні структури. Мережеві і кільцеві управлінські структури. Дивізіональна структура управління. Шляхи вдосконалення організації управління. Делегування прав і відповідальності підлеглим. Колективне управління.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У МЕНЕДЖМЕНТІ

Тема 10. Поведінка людей в організації

Особистість і управління. Поняття особистості. Спрямованість особистості. Здібності. Темперамент і його різновиди. Характер і фактори, що

його зумовлюють. Особистість та її оточення. Людський капітал. Види організаційної поведінки. Поняття соціальної ролі. Коло спілкування. Взаємовідносини між людьми в організації.

Тема 11. Трудовий колектив

Поняття та ознаки трудового колективу. Види колективів. Команда - різновид колективу. Психологічні характеристики колективу. Процес розвитку колективу. Конформізм і його роль в управлінні колективом. Керівник і підлеглі. Функції керівників. Якості керівника. Основні типи керівників. Керівник і лідер. Концепції лідерства. Підлеглі. Основні типи підлеглих.

Тема 12. Управління персоналом

Персонал і його чисельність. Структура персоналу. Служби персоналу. Поняття і цілі ділової кар'єри. Етапи кар'єри і її планування. Організація набору кадрів. Адаптація працівників. Методи оцінки персоналу. Розвиток персоналу. Горизонтальні переміщення співробітників. Способи раціоналізації персоналу.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ

Тема 13. Мотивація

Мотивація: поняття і види. Мотиви людської діяльності. Мотиваційний механізм. Економічні стимули. Некономічні способи стимулювання. Концепції мотивації. Змістовні концепції мотивації. Процесний підхід до мотивації.

Тема 14. Стилi керівництва

Влада і керівництво. Поняття влади. Основи влади. Підходи до керівництва людьми. Способи впливу на підлеглих. Основні стилі керівництва. Одномірність і багатовимірність керівництва.

Тема 15. Управління конфліктами

Види внутрішньоорганізаційних конфліктів. Форми виробничих конфліктів. Конфлікт як процес. Стратегії подолання конфлікту. Види і функції переговорів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Тема 16. Стратегічне і оперативне управління організацією

Управління на основі передбачення змін. Управління вирішенням стратегічних завдань. Оперативне управління. Управління перетвореннями. Передумови стратегічних перетворень. Етапи стратегічних перетворень. Причини опору організаційним змінам.

Тема 17. Управлінський контроль

Поняття та принципи контролю. Види управлінського контролю. Етапи процесу контролю. Зовнішній і внутрішній контроль.

ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ВСТУП У МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Ключові терміни і поняття

Управління, соціальне управління, технічне управління, управлінський процес, управлінська ситуація, управлінська праця, управлінська операція, управлінська технологія, ефективність роботи менеджера, ефективність управління.

Контрольні питання

1. Сутність, види й завдання управління.
2. Управлінський процес і його прості елементи.
3. Технології соціального управління.
4. Ефективність управління.

Питання до обговорення

1. Розкрийте сутність управління.
2. Визначте види управління.
3. За якими ознаками можна класифікувати соціальне управління?
4. Чим характеризується господарське управління, визначте його завдання та типи.
5. Визначте різницю між соціальним та технічним управлінням.
6. Розкрийте сутність управлінського процесу.
7. Що відноситься до елементів процесу управління.
8. Чим характеризуються управлінські ситуації?
9. Визначте предмет та засоби управлінської праці.
10. Охарактеризуйте продукт управлінської праці.
11. Чим характеризуються управлінські операції?
12. Що таке управлінські процедури?
13. Розкрийте сутність управлінських технологій.
14. Особливості оцінки ефективності роботи менеджера.

15. Роль менеджера в системі управління.

16. Розкрийте суть поняття «ефективність управління» та запропонуйте своє розуміння факторів, що її обумовлюють.

Ситуаційні завдання

1,2,3

Теми рефератів

2

Методичні рекомендації

З'ясувати сутність, види й завдання управління. Розглянути управлінський процес і його прості елементи. Охарактеризувати технології соціального управління. Визначити ефективність управління.

Література

10-20,22,26-27

ТЕМА 2. СИСТЕМНИЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛІННЯ

Ключові терміни та поняття

Система, теорія систем, суб'єкт управління, об'єкт управління, керуюча підсистема, керуємо підсистема, керованість.

Контрольні питання

1. Системи та їх властивості.
2. Види систем.
3. Система управління та її елементи.

Питання до обговорення

1. Визначте основні положення теорії систем.
2. Перелічіть основні ознаки системи.
3. Як можна класифікувати структуру систем?
4. Охарактеризуйте види систем.
5. Дослідите сутність соціальних систем та визначте їх особливості.
6. Охарактеризуйте суб'єкт та об'єкт управління.
7. Розгляньте механізм управління.

8. Перелічіть вимоги системи управління до керуючої та керуємої підсистем.

9. Визначте, що таке керованість і від чого вона залежить.

Ситуаційні завдання

4,5,6,7

Теми рефератів

1

Методичні рекомендації

Розглянути системи та їх властивості. Охарактеризувати види систем. Ознайомитися з системою управління та її елементами.

Література

2-3,6-8,10-19,21-27

ТЕМА 3. МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ

Ключові терміни та поняття

Закони менеджменту, закономірності менеджменту, різновиди менеджменту, функції менеджменту, методи менеджменту, принципи менеджменту.

Контрольні питання

1. Сутність менеджменту.
2. Основні різновиди менеджменту.
3. Закони та закономірності менеджменту.
4. Функції менеджменту.
5. Принципи менеджменту.
6. Методи здійснення управлінської діяльності.
7. Особливості сучасного менеджменту.

Питання до обговорення

1. Розкрийте сутність поняття «Менеджмент».
2. Охарактеризуйте менеджмент як всебічну та специфічну професійну діяльність.
3. Розгляньте менеджмент як систему наукових знань.

4. Визначте основні завдання менеджменту.
5. Визначте основні види менеджменту.
6. Дослідите функції менеджменту.
7. Які ви знаєте принципи менеджменту?
8. Охарактеризуйте методи здійснення управлінської діяльності.
9. Визначте особливості сучасного менеджменту.

Ситуаційні завдання

8,14,15,33,34

Теми рефератів

4,5,6,8

Методичні рекомендації

Розглянути сутність та основні різновиди менеджменту. Визначити закони та закономірності менеджменту. Розкрити функції менеджменту. Охарактеризувати принципи менеджменту. Ознайомитися з методами здійснення управлінської діяльності. Виявити особливості сучасного менеджменту.

Література

2-8,10-20,22,26-27

ТЕМА 4. ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові терміни та поняття

Розвиток менеджменту, передумови виникнення менеджменту, школа наукового управління, класична адміністративна школа, школа людських відносин, сучасні підходи до вивчення менеджменту

Контрольні питання

1. Предтечі наукового менеджменту.
2. Ф. Тейлор - засновник наукового менеджменту
3. Послідовники Тейлора. Раціоналістична школа.
4. А. Файоль - «батько наукового менеджменту» та інші представники класичної школи.
5. Хоторнські експерименти. Орієнтація управління на людину.

6. Системний підхід до управління.
7. Ситуаційний підхід до менеджменту.
8. Управлінські ідеї в Україні.

Питання до обговорення

1. Обґрунтувати передумови виникнення науки менеджмент
2. Головні етапи еволюції менеджменту
3. Визначити роль Ф. Тейлора в розвитку менеджменту.
4. Дослідити принципи управління Ф. Тейлора.
5. Розкрити сутність поглядів послідовників Тейлора та сутність раціоналістичної школи.
6. Розглянути фактори формування класичної адміністративної школи.
7. Дослідити головні положення вчень Анрі Файоля.
8. Розглянути основних представників класичної школи та їх вклад до її розвитку.
9. Визначити причини виникнення школи людських відносин.
10. Назвати головних діячів школи поведінкових наук.
11. Сутність вчень кількісної школи менеджменту.
12. Визначити зміст сучасних шкіл та підходів до менеджменту.
13. Розглянути розвиток управлінської думки в Україні.

Ситуаційні завдання

9,10,11,12,13

Теми рефератів

3,7,9,10

Методичні рекомендації

Розглянути предтечі наукового менеджменту. Ознайомитися з постулатами Ф. Тейлор - засновника наукового менеджменту. Зазначити послідовників Тейлора. Охарактеризувати раціоналістичну школу. Ознайомитися з А. Файоль - «батьком наукового менеджменту» та іншими представники класичної школи. Вивчити хоторнські експерименти та

орієнтацію управління на людину. Знати системний та ситуаційний підхід до управління. Визначити управлінські ідеї в Україні.

Література

10-20,22,26-27

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

ТЕМА 5. АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Ключові терміни та поняття

Управлінські рішення, методи прийняття управлінських рішень, класифікація управлінських рішень, етап розробки управлінських рішень, система прийняття управлінських рішень, методи контролю за впровадженням управлінських рішень.

Контрольні питання

1. Поняття управлінського рішення.
2. Види управлінських рішень.
3. Виявлення та аналіз проблем.
4. Процес розробки раціонального рішення.
5. Реалізація рішення.

Питання до обговорення

1. Розуміння управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте методи прийняття управлінських рішень менеджером.
3. Визначте роль управлінських рішень в управлінні.
4. Розкрийте значення форм та методів розробки управлінських рішень.
5. Які ви знаєте підходи до класифікації управлінських рішень.
6. Довгострокові та короткострокові управлінські рішення.
7. Охарактеризуйте етапи прийняття управлінських рішень.
8. Визначте сфери застосування різних методів розробки управлінських рішень.

Ситуаційні завдання

16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26

Методичні рекомендації

Розглянути поняття управлінського рішення. Охарактеризувати види управлінських рішень. Виявити та проаналізувати проблеми. Вивчити процес розробки раціонального рішення. Ознайомитися з реалізацією рішень.

Література

2-8,10-20,22,25-27

ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ

Ключові терміни та поняття

Управлінська стратегія, складові елементи управлінської стратегії, етапи прийняття управлінської стратегії, класифікація управлінських стратегій, вдосконалення управління стратегіями організації.

Контрольні питання

1. Поняття стратегії.
2. Основні види стратегій.
3. Стадії формування стратегій.
4. Стратегічний аналіз і формування стратегій на основі матриць.
5. Вироблення стратегій на основі статистичних залежностей.
6. Стратегічні господарські зони.

Питання до обговорення

1. Визначте зміст поняття управлінська стратегія організації
2. Охарактеризуйте види управлінських стратегій
3. Класифікація та підходи до вивчення стратегій організації
4. Дослідите стратегічний аналіз і формування стратегій на основі матриць.
5. Які особливості вироблення стратегій на основі статистичних залежностей?
6. Чим характеризуються стратегічні господарські зони?
7. Які існують форми контролю за реалізацією управлінських стратегій?
8. Яким чином може проходити оцінка ефективності управлінських

стратегій?

9. Визначте напрями вдосконалення стратегічного управління організацією.

Ситуаційні завдання

27,28,29,30

Теми рефератів

16,24,27

Методичні рекомендації

Визначити поняття стратегії. Охарактеризувати основні види стратегій. Зазначити стадії формування стратегій. Ознайомитися зі стратегічним аналізом і формуванням стратегій на основі матриць. Вміти розробляти стратегії на основі статистичних залежностей. Виявити стратегічні господарські зони.

Література

2-8,10-20,22,26-27

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові терміни та поняття

Планування як функція менеджменту, вимоги до планування, принципи планування, функції планування, методи планування, етапи створення планів, прогнозування, види та класифікація прогнозів, етапи прийняття та контролю прогнозів.

Контрольні питання

1. Поняття планування.
2. Принципи планування.
3. Передплановий прогноз.
4. Методи планування
5. Види планів.
6. Перспективні та стратегічні плани.
7. Цільові комплексні програми.
8. Бізнес-план.

9. Особливості поточних планів.

Питання до обговорення

1. Визначення процесу планування.
2. Розглянути вимоги до ефективних планів.
3. Дослідити функції планування.
4. Реалізація принципів планування.
5. Яка існує класифікація видів планів?
6. Визначте методи впровадження планів.
7. Чим характеризується прогнозування як функція менеджменту.
8. Розгляньте взаємозв'язок планування та прогнозування.
9. Які існують принципи прогнозування та види прогнозів.
10. Визначте методи контролю за плануванням та прогнозуванням в організації.

Ситуаційні завдання

31,32

Теми рефератів

23,25

Методичні рекомендації

Визначити поняття планування. Розкрити принципи планування. Розглянути передплановий прогноз. Зазначити методи планування. Охарактеризувати види планів. Виявити перспективні та стратегічні плани. Ознайомитися з цільовими комплексними програмами. Розглянути бізнес-план. Вивчити особливості поточних планів.

Література

2-8,10-20,22,26-27

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ФОРМИ

Ключові терміни та поняття

Поняття організації, ознаки організації, види органіцій, складові блоки органіцій, організаційні процеси, закони функціонування органіцій, організаційні елементи, матрична структура органіції, програмно-цільова управлінська структура органіції, поняття адаптивних органіцій, організаційна структура, організаційна культура.

Контрольні питання

1. Поняття та ознаки організації.
2. Людина і організація.
3. Внутрішня і зовнішня середа організації.
4. Закони організації.
5. Види соціальних органіцій.
6. Організації вчора, сьогодні і завтра.
7. Сутність і функції організаційної культури.
8. Елементи культури.
9. Імідж організації.
10. Параметри і основні типи організаційної культури.
11. Управління організаційною культурою.
12. Загальна структура організації.
13. Організаційне проектування.
14. Жорсткі організаційні структури.
15. Дивізіональна організаційна структура та її різновиди.
16. Адаптивні структури.

Питання до обговорення

1. Визначення органіцій у сучасному менеджменті.
2. Охарактеризуйте організаційні утворення.
3. Дослідить види соціальних органіцій.
4. Визначте методи управління сучасними організаціями.
5. Головні організаційні складові та їх функції.
6. Закони що забезпечують існування органіцій.
7. Принципи управління організаціями.

8. Управління організаційними процесами.
9. Визначення видів та форм організаційних утворень.
10. Розгляньте поняття внутрішнього організаційного середовища.
11. Дослідите поняття зовнішнього організаційного середовища.
12. Охарактеризуйте поняття організаційної культури та принципи.
13. Які завдання організаційної культури?
14. Визначте функції організаційної культури.
15. Дослідите типологію організаційної культури.
16. Які ви знаєте сучасні принципи організаційної культури.
17. Поняття та типологія корпоративної культури.
18. Визначте елементи корпоративної культури.
19. Що таке імідж корпорації?
20. Розгляньте основні складові іміджу фірми.
21. Дослідите методи управління корпоративною культурою.
22. Охарактеризуйте організаційне проектування.
23. Що таке жорсткі організаційні структури.
24. Визначте сутність дивізійної організаційної структури та її різновиди.
25. Охарактеризуйте адаптивні структури.

Ситуаційні завдання

35,36,40,43,44

Теми рефератів

11,12,14,15,17

Методичні рекомендації

Розглянути поняття та ознаки організації, з'ясувати роль людини в організації, визначити внутрішню і зовнішню середу організації. Знати закони організації. Охарактеризувати види соціальних організацій. Ознайомитися з сутністю, елементами і функціями організаційної культури. Визначити імідж організації. Виявити параметри і основні типи організаційної культури. Вміти управляти організаційною культурою.

Розглянути загальну структуру організації. Ознайомитися з організаційним проектуванням. Вміти розрізняти жорсткі організаційні структури, дивізійні та адаптивні організаційні структури та їх різновиди.

Література

1-8,10-20,22,26-27

ТЕМА 9. ТИПИ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові терміни та поняття

Поняття управлінських структур, еволюція структур управління, ефективні управлінські структури, види управлінських структур, комунікаційна взаємодія елементів управлінської структури, комунікаційні канали, комунікаційні мережі, схеми управління організаційною структурою, класифікація схем управління, управлінські повноваження, види управлінських повноважень, делегування повноважень.

Контрольні питання

1. Структура управління та її елементи.
2. Поняття управлінської структури.
3. Фактори, що впливають на управлінську структуру.
4. Поняття управлінської взаємодії.
5. Комунікаційні канали.
6. Різновиди комунікаційних структур.
7. Поняття управлінських повноважень.
8. Централізація і децентралізація управлінських повноважень.
9. Типи і види управлінських повноважень.
10. Повноваження вищих органів управління.
11. Типи управлінських структур.
12. Лінійні та функціональні структури управління.
13. Лінійно-функціональні структури.
14. Мережеві і кільцеві управлінські структури.
15. Дивізійна структура управління.

16. Шляхи вдосконалення організації управління.

Питання до обговорення

1. Визначити задачі формування ефективних управлінських структур.
2. Охарактеризуйте історію розвитку управлінських структур.
3. Які ви знаєте види управлінських структур?
4. Розгляньте фактори, що формують управлінську структуру.
5. Що таке комунікаційна взаємодія.
6. Визначте сутність комунікаційних мереж та їх управління.
7. Розгляньте класифікацію комунікаційних каналів
8. Дослідите особливості формування та розвитку управлінських структур
9. Визначте сутність повноважень та їх види.
10. Які існують різновиди відповідальності?
11. Чим характеризується процес централізації повноважень?
12. Чим характеризується процес децентралізації повноважень?
13. Визначте сутність управління делегуванням повноважень.
14. Охарактеризуйте поняття повноважень та влади посадової особи.
15. Розвиток схем управління в сучасному менеджменті.
16. Чим характеризуються лінійні схеми управління.
17. Чим характеризуються функціональні схеми управління.
18. Визначте сутність лінійно-штабних та функціонально-штабних схем управління.
19. Дослідите мережеві і кільцеві управлінські структури.
20. Чим характеризуються дивізіональна структура управління.

Ситуаційні завдання

37,38,39,41,42

Теми рефератів

18,19,22,28

Методичні рекомендації

Розглянути поняття структури управління та її елементи. Визначити фактори, що впливають на управлінську структуру. Знати поняття

управлінської взаємодії та комунікаційні канали. Зазначити різновиди комунікаційних структур. Ознайомитися з поняттям управлінських повноважень, централізацією і децентралізацією управлінських повноважень. Визначити типи і види управлінських повноважень. Особливу увагу приділити вивченню повноважень вищих органів управління. Охарактеризувати типи управлінських структур: лінійні та функціональні структури управління, лінійно-функціональні структури, мережеві і кільцеві управлінські структури, дивізійні структури управління. Виявити шляхи вдосконалення організації управління.

Література

1-8,10-20,22,26-27

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У МЕНЕДЖМЕНТІ

ТЕМА 10. ПОВЕДІНКА ЛЮДЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові терміни та поняття

Особистість та її якості, спрямованість особистості, поняття характеру та його складових елементів, темперамент, використання психологічних інструментів впливу менеджера, особисті характеристики психологічного стану менеджера, проблеми розвитку особистості в соціобіокультурному середовищі, людський капітал, організаційна поведінка, коло спілкування, соціальна роль.

Контрольні питання

1. Особистість і управління.
2. Поняття особистості. Спрямованість особистості.
3. Здібності.
4. Темперамент і його різновиди. Характер і фактори, що його зумовлюють.
5. Особистість та її оточення.
6. Людський капітал.
7. Види організаційної поведінки.

8. Поняття соціальної ролі.
9. Коло спілкування. Взаємовідносини між людьми в організації.

Питання до обговорення

1. Дослідити поняття особистості в менеджменті.
2. Охарактеризуйте типи спрямованості особистості.
3. Як впливають на управлінський процес здібності особистості.
4. Що таке темперамент, які фактори його зумовлюють?
5. Методи управління особистостями з різними темпераментами.
6. Які фактори формування характеру особистості.
7. Чим характеризується людський капітал?
8. Які існують види організаційної поведінки?
9. Соціальна роль та її значення.
10. Охарактеризуйте коло спілкування.
11. Чим характеризується взаємовідносини між людьми в організації?

Ситуаційні завдання

45,47,48

Методичні рекомендації

Визначити поняття особистості в управлінні та спрямованість особистості. Розглянути здібності, темперамент і його різновиди. Зазначити характер і фактори, що його зумовлюють. Виявити оточення особистості. Розкрити поняття людський капітал. Ознайомитися з видами організаційної поведінки. Розглянути поняття соціальної ролі. Оцінити коло спілкування. Виявити взаємовідносини між людьми в організації.

Література

1-3,5-8,10-20,22,26-27

ТЕМА 11. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

Ключові терміни та поняття

Трудовий колектив, види колективів, команда, функції керівників, типи керівників, лідер, концепція лідерства, підлеглі, типи підлеглих.

Контрольні питання

1. Поняття та ознаки трудового колективу.
2. Види колективів.
3. Команда - різновид колективу.
4. Психологічні характеристики колективу.
5. Процес розвитку колективу.
6. Конформізм і його роль в управлінні колективом.
7. Функції керівників. Якості керівника. Основні типи керівників.
8. Керівник і лідер. Концепції лідерства.
9. Підлегли. Основні типи підлеглих.

Питання до обговорення

1. Охарактеризуйте поняття та ознаки трудового колективу.
2. Які існують види колективів.
3. Розкрийте сутність команди.
4. Які існують класифікації команд?
5. Визначте ознаки команд.
6. Чим відрізняється команда від трудового колективу?
7. Визначте психологічні характеристики колективу.
8. Які етапи проходить процес створення колективу.
9. Розкрийте сутність конформізму та його роль.
10. Які аспекти впливають на рівень конформізму?
11. Які позитивні та негативні властивості конформізму?
12. Визначте функції керівників.
13. Визначте необхідні якості керівника. Проаналізуйте набір лідерських якостей видатних історичних діячів?
14. Охарактеризуйте основні типи керівників.
15. Проаналізуйте управлінську решітку Р. Блейка та Дж. Моутона.
16. Чим характеризується класифікація Д. Кейрси?
17. Дослідить типологія керівника за М. Ейхбергером.
18. Які типи керівників виділяв Р. Стюарт?

19. Чим відрізняється лідер від керівника?
20. Яка сутність концепцій лідерства?
21. Визначте типи підлеглих.

Ситуаційні завдання

49,50,51

Методичні рекомендації

Розглянути поняття та ознаки трудового колективу. Ознайомитися з видами колективів. Зазначити команду – як різновид колективу. Психологічні характеристики колективу. Визначити процес розвитку колективу. Виявити конформізм і його роль в управлінні колективом. Розкрити функції та якості керівників. Зазначити основні типи керівників. Розглянути поняття керівник і лідер. Ознайомитися з концепціями лідерства. Охарактеризувати підлеглих та основні їх типи.

Література

1-3,5-8,10-20,22,26-27

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ключові терміни та поняття

Персонал, структура персоналу, служби персоналу, ділова кар'єра, набір кадрів, адаптація працівників, оцінка персоналу, розвиток персоналу, раціоналізація персоналу.

Контрольні питання

1. Персонал і його чисельність.
2. Структура персоналу.
3. Служби персоналу.
4. Поняття і цілі ділової кар'єри.
5. Етапи кар'єри і її планування.
6. Організація набору кадрів.
7. Адаптація працівників.
8. Методи оцінки персоналу.

9. Розвиток персоналу.
10. Горизонтальні переміщення співробітників.
11. Способи раціоналізації персоналу.

Питання до обговорення

1. Дослідите сутність персоналу.
2. Які показники характеризують чисельність персоналу.
3. Дослідите структуру персоналу, визначте його види.
4. Визначте необхідність служб персоналу та їх структуру.
5. Що таке ділова кар'єра? Визначте її мотиви.
6. Які етапи можна виділити в діловій кар'єрі?
7. Чим характеризується організація набору кадрів?
8. Які методи використовуються при відборі фахівців?
9. Охарактеризуйте адаптацію працівників.
10. Які види адаптації ви знаєте?
11. Розкрийте суть атестації персоналу.
12. Визначте методи оцінки персоналу.
13. Чим характеризується розвиток персоналу? Визначте його види.
14. Дослідите форми горизонтального переміщення співробітників.
15. Які існують способи раціоналізації персоналу.

Ситуаційні завдання

53,54

Теми рефератів

32,33,34,35

Методичні рекомендації

Розглянути поняття персонал і його чисельність. Визначити структуру персоналу. Визначити служби персоналу. Розкрити поняття і цілі ділової кар'єри. Охарактеризувати етапи кар'єри і її планування. Дослідити організацію набору кадрів. Ознайомитися з адаптацією працівників. Виявити методи оцінки персоналу та напрямки його розвитку. Знати горизонтальне переміщення співробітників та способи раціоналізації персоналу.

Література

1-3,5-8,10-20,22,26-27

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. ВНУТРІШНІ КОМУНІКЦІЇ

ТЕМА 13. МОТИВАЦІЯ

Ключові терміни та поняття

Мотивація, мотиваційний процес, мотиваційний механізм, моделі та концепції мотивації, економічні та неекономічні методи мотивації, етапи процесу мотивації, засоби стимулювання робітників.

Контрольні питання

1. Мотивація: поняття і види.
2. Мотиви людської діяльності.
3. Мотиваційний механізм.
4. Економічні стимули.
5. Некономічні способи стимулювання.
6. Концепції мотивації.
7. Змістовні концепції мотивації.
8. Процесний підхід до мотивації.

Питання до обговорення

1. Розуміння мотивації як функції менеджменту.
2. Які існують задачі мотиваційного процесу.
3. Чим характеризуються методи планування мотивації колективу?
4. Охарактеризуйте поняття та види мотивів.
5. Дослідите класифікацію людських потреб.
6. В чому полягає сутність процесуальних теорій мотивації?
7. Які ви знаєте змістовні теорії мотивації?
8. Охарактеризуйте методи мотивації.
9. Реалізація механізму мотивування у сучасних організаціях.
10. В чому полягає важливість мотиваційного процесу для ефективного управління людьми?

Ситуаційні завдання

57,58,59,60

Методичні рекомендації

Визначити поняття і види мотивації. З'ясувати мотиви людської діяльності. Розглянути мотиваційний механізм. Виявити економічні стимули та неекономічні способи стимулювання. Охарактеризувати концепції мотивації. Зазначити змістовні концепції мотивації. Ознайомитися з процесним підходом до мотивації.

Література

10-20,22,26-27

ТЕМА 14. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

Ключові терміни та поняття

Стилі керівництва, елементи стилю керівництва, одномірні стилі керівництва, багатомірні стилі керівництва.

Контрольні питання

1. Влада і керівництво.
2. Підходи до керівництва людьми.
3. Способи впливу на підлеглих.
4. Основні стилі керівництва.
5. Одномірність і багатомірність керівництва.

Питання до обговорення

1. Поняття влади та підходи до управління людьми.
2. Які ви знаєте способи впливу на персонал?
3. Охарактеризуйте поняття стилів керівництва.
4. Визначте методи та елементи стилю керівництва.
5. Чим характеризується авторитарний стиль керівництва?
6. Розгляньте демократичне керівництво.
7. Що таке ліберальні методи управління?
8. Як проявляються особливості відносин керівника та колективу?
9. Характеристика керівника.

10. Що таке багатомірність у керівництві.?
11. Фактори вибору стилю керівництва.
12. Дослідити національні моделі керівництва організацією.

Ситуаційні завдання

46,52

Методичні рекомендації

Охарактеризувати владу і керівництво. Розглянути підходи до керівництва людьми. Зазначити способи впливу на підлеглих. Виявити основні стилі керівництва. Визначити одномірність і багатомірність керівництва.

Література

1-3,5-8,10-20,22,26-27

ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Ключові терміни та поняття

Конфлікт, види конфліктів, конфліктні ситуації, передумови виникнення конфліктних ситуацій, прецедент, етапи процесу конфлікту, класифікація конфліктів, стратегії подолання конфліктних ситуацій.

Контрольні питання

1. Види внутрішньоорганізаційних конфліктів.
2. Форми виробничих конфліктів.
3. Конфлікт як процес.
4. Стратегії подолання конфлікту.
5. Види і функції переговорів.

Питання до обговорення

1. Поняття процесу конфлікту як форми людських відносин.
2. В чому заключається природа конфлікту?
3. Психологічна складова управління в конфліктній ситуації.
4. Які є етапи процесу конфлікту?
5. Дослідити класифікація конфліктних ситуацій.
6. Які існують методи протиборства конфліктам?
7. Визначте стратегії подолання конфліктних ситуацій.

8. Поняття переговорного процесу.
9. Дослідить функції переговорів.
10. Охарактеризуйте Види та методи проведення переговорного процесу.

Ситуаційні завдання

55,56

Теми рефератів

13

Методичні рекомендації

Визначити види внутрішньоорганізаційних конфліктів. Розглянути форми виробничих конфліктів. Охарактеризувати конфлікт як процес. Виявити стратегії подолання конфлікту. Зазначити види і функції переговорів.

Література

10-20,22,26-27

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ТЕМА 16. СТРАТЕГІЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ключові терміни та поняття

Стратегічне управління, передбачені зміни, стратегічні перетворення, види перетворень, методи перетворень, об'єкти перетворень, організаційні зміни, опір організаційним змінам.

Контрольні питання

1. Управління на основі передбачення змін.
2. Управління вирішенням стратегічних завдань.
3. Оперативне управління.
4. Управління перетвореннями.
5. Передумови стратегічних перетворень.
6. Етапи стратегічних перетворень.
7. Причини опору організаційним змінам.

Питання до обговорення

1. В чому проявляється специфіка стратегічного управління?
2. Які існують принципи стратегічного управління?
3. Визначте сутність управління на основі передбачення змін.
4. Чим характеризується управління вирішенням стратегічних завдань.
5. В чому полягає необхідність оперативного управління.
6. Дослідите основні методи управління виробничими запасами.
7. Визначте сутність перетворень та їх основні напрямки.
8. Які ви знаєте види перетворень?
9. Визначте етапи стратегічних перетворень.
10. Визначте, які існують причини опору організаційним змінам.
11. Дослідите види опору організаційним змінам.
12. Яким чином можна вплинути на опір організаційним змінам?

Ситуаційні завдання

61,62

Теми рефератів

20,21,26,29,30,31

Методичні рекомендації

Розкрити управління на основі передбачення змін. Розглянути управління вирішенням стратегічних завдань. Визначити оперативне управління та управління перетвореннями. Виявити передумови стратегічних перетворень. Вивчити етапи стратегічних перетворень. Назвати причини опору організаційним змінам.

Література

1-9,11-24,26-27

ТЕМА 17. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Ключові терміни та поняття

Управлінський контроль, елементи управлінського контролю, види управлінського контролю, етапи реалізації функції контролю, значення

контролю в діяльності організації, класифікація методів здійснення контролю, зовнішній та внутрішній контроль.

Контрольні питання

1. Поняття та принципи контролю.
2. Види управлінського контролю.
3. Етапи процесу контролю.
4. Зовнішній і внутрішній контроль.

Питання до обговорення

1. Поняття функції управлінського контролю.
2. Які ви знаєте складові елементи управлінського контролю?
3. Які вимоги до здійснення ефективного управлінського контролю?
4. Визначте види управлінського контролю.
5. Розгляньте поняття попереднього, поточного та заключного контролю.
6. Дослідите методи впровадження контролю.
7. Комунікаційна взаємодія елементів організаційної структури в процесі контролю.
8. Визначте принципи реалізації контролю.
9. Чим характеризується внутрішній контроль в організації?
10. Дослідите зовнішній контроль в організації.
11. Фактори розподілу балансу між внутрішнім та зовнішнім контролем.

Ситуаційні завдання

63,64,65,66

Методичні рекомендації

Розглянути поняття та принципи контролю. Визначити види управлінського контролю. Виявити етапи процесу контролю. Ознайомитися із зовнішнім і внутрішнім контролем.

Література

10-20,22,26-27

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуація 1

Використовуючи власні і позичені фінансові кошти та інші ресурси, особа започатковує справу, зорієнтована на пошук нових можливостей, бажає примножити своє багатство, ризикує, залучає ресурси для поставленої мети, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності. Визначте, ким є ця особа, і вкажіть ознаки, за якими ви зарахували цю людину до вказаної вами категорії.

Ситуація 2

Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (по Пітеру Друкеру)	Шляхи їхнього усунення
1. Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам 2. Прагнення до зовнішніх атрибутів, символам влади (будинки, кабінет, автомобіль) 3. Турбота про власну кар'єру, положення на шкоду інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших 4. Приховання своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників	

Запитання для аналізу:

1. Знайдіть шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правій колонці.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реальне їх здійснення в ринкових умовах України, з якими труднощами можуть стикнутись українські менеджери, як їх перебороти?

Ситуація 3

Керівник відділу кредитування одного з банків Ніна Михайлівна після довгих міркувань прийняла нарешті остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що постійно збільшується обсяг роботи відділу, де Ніна Михайлівна була єдиним менеджером, що в свою чергу відображалось на якості роботи. Ніна

Михайлівна розуміла, що за щоденною «текучкою» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, котрі треба було вирішувати у відділі.

Коло потенційних кандидатів швидко звузився до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом навчалися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горі – усе це дуже зблизило їх.

Вони довіряли одна одній, а після одруження продовжували дружити родинами. Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Ніни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей.

Саме ці якості і дозволили у свій час Ніні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла зовні спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Ніна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ВУЗу працювала в її відділі біля двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «злилася» з жіночим колективом відділу.

Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже швидко стала кваліфікованим працівником. Ніна Михайлівна думала, що Надії не вистачало лише посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Ніні Михайлівні оригінальні рішення виникаючих перед відділом проблем, за допомогою яких удавалося досягти значних результатів.

Запитання для аналізу:

1. Кому, на вашу думку, варто віддати перевагу в рішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні або молодій співробітниці Надії?
2. Поясніть своє рішення, стараючись «зважити» достоїнства і недоліки кожної кандидатури.
3. Якими якостями насамперед має володіти менеджер?

4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції й інших підприємств і організацій?

Ситуація 4

В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Ситуація 5

Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетесь на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 6

Системний підхід

Сандра Башен – генеральний менеджер великої торгівельної мережі, зустрічалася зі своїми людьми щомісяця. Вона любила ці зустрічі і розглядала їх як нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникала протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона підняла питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вчитала щось таке і відчувала, що це можна використати в її магазинах. Ось, що вона сказала у розмові зі своїми працівниками: «Я хотіла б, щоб ви почали думати про ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже цікава». Один із керуючих спитав Башен, що вона має на увазі під словом «система»? Тоді Сандра Башен відповіла: «Система – це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама на них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається в інших місцях, оскільки тіло це система. Організація – те саме: якщо щось трапилось з якимось підрозділом, то це впливає і на інші. Вам слід поглиблено вивчити цю тему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав вам необхідні матеріали». На цьому збори було завершено, більшість керуючих відправились на ланч і там обговорювали слова Башен: – Слухай, Біл, хотів би я знати, що воно таке – система? Це слово просто засіло в мене. – Не бери дурного в голову. Саме, я сам цього не знаю і думаю, що ніхто з присутніх не зрозумів слова місіс Башен. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпаємо, а поки – не турбуйся. Я думаю, що місіс Башен кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

ЗАПИТАННЯ:

1. Що означає системний підхід до управління?
2. Чи зрозуміла Башен системну концепцію?
3. Що потрібно знати людині, щоб зрозуміти системний підхід до менеджменту?

Ситуація 7

Проблеми та можливості управління

Коли Роза Равель починала працювати на своїй теперішній фірмі « іп ленд Пігз», у неї було дві можливості: працювати в офісі та керувати відділом або працювати торговельним представником поза офісом. В останньому разі вона мала б справу з реалізацією продукції: відвідувала б різноманітні торговельні заклади, інформуючи про продукцію компанії, мала б встановлену норму товарів, які їй потрібно було продати протягом місяця. На цій посаді Роза ходила та працювала б стільки, скільки вважала б за доцільне. Проте вона вибрала роботу в офісі. Тут у неї 8 підлеглих, вони виконують замовлення від посередників та вирішують усілякі проблеми, пов'язані з торговцями або покупцями. Робота подобається Розі, і вона відчуває, що зробила правильний вибір. «Звичайно, - каже вона друзям, - я могла б працювати поза межами офіса та бути начальником сама собі, але управлінська праця оплачується набагато краще. Я щодня маю справу з безліччю різних людей, зустрічаюся з торговельними представниками та веду телефонні розмови з більшістю покупців. Я знаю майже всіх людей, з якими мала б справу, працюючи поза офісом. Крім того, у мене 8 підлеглих і я маю змогу варіювати, коли приймаю рішення. Робота подобається мені! І я люблю її! Впевнена, що була б щаслива, працюючи торговельним представником, але я рада, що обрала управління».

ЗАПИТАННЯ

1. Чи є Роза Равель менеджером?
2. З якими проблемами та можливостями вона стикається під час управління?
Що вона мала на увазі говорячи про кращу оплату управлінської праці?
3. Які проблеми чекають Розу Равель під час підняття службовими сходами?

Ситуація 8

Класика менеджменту містить приклади ємних висловів, які коротко характеризують суть менеджменту та його значення для бізнесу. Це, по суті, принципи ефективного менеджменту. Ось певні приклади принципів діяльності американських фірм «Дженерал Моторе» і «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».

ПИТАННЯ:

Чи погоджуєтеся ви з наведеними вище висловами?

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

Ситуація 9

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

Ситуація 10

Сформулюйте перелік теоретичних положень і принципів менеджменту, які не втратили актуальності і якими керуються сучасні організації.

Ситуація 11

На основі рекомендованої літератури та інтернет-ресурсів проаналізуйте життєвий шлях і професійну діяльність одного з видатних менеджерів сучасності:

- Еріка Шмідта (виконавчий директор Google);
- Лі Якоки (менеджер компаній «Форд», «Крайслер»);

– Стіва Джобса (генеральний директор компанії Apple) або іншого.

Результати аналізу резюмуюте за такими напрямками:

- 1) вроджені риси характеру, особливості життєвого шляху, які сприяли його управлінському успіху;
- 2) здобута формальна і неформальна освіта, навички, отриманий професійний досвід, які сформували його як менеджера;
- 3) принципи та положення шкіл менеджменту, які він застосував у своїй управлінській практиці;
- 4) нестандартні й інноваційні підходи до управління, якими він відзначився.

Ситуація 12

Мій бос мене не розуміє

Сьогодні багато працівників відчувають, що їх начальники до кінця не розуміють їх. Керівництво звинувачують у тому, що воно має слабкі, помилкові уявлення про управління своїми підлеглими. Воно вважає, що люди не люблять працювати, їх необхідно примушувати виконувати свої обов'язки, їм бракує амбіцій, вони бояться відповідальності. Чи справді керівники так думають? Роберт Сенд, здається, поділяє таку думку. Ось його висловлювання:

1. Робочий день з 8 до 5 для всіх, крім жирних котів наверху.
2. Одnobічне просування. За великі гроші та високу винагороду від мене очікують, що я разом із родиною переїду до Нью-Йорка від своїх друзів та звичного стилю життя у Денвері.
3. Сотні мільйонів витрачаються щорічно на «спілкування» з робітниками.

ЗАПИТАННЯ

1. Чи справді робітники спираються на подібні висловлювання?
2. Як можна оцінити такі висловлювання, враховуючи експерименти в Хотторні?
3. Як подолати помилкові припущення?

Ситуація 13

Технарі та управлінці

До консалтингової фірми звернулася машинобудівна компанія «Кофін Крафтс». Рада директорів компанії на своєму квартальному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність фірми. Була опитана кожна людина в компанії – від головного менеджера до прибиральника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: «З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, котрі вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління».

ЗАПИТАННЯ

1. Які висновки консалтингової фірми відповідають філософії Файоля?
2. Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?
3. Як можна розв'язати згадані проблеми?

Ситуація 14

Компанія Adidas

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

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

адаптована до специфіки спортивної діяльності. Ця ідея виявилася досить успішною і на сьогодні компанія Adidas має широкий асортимент спортивних товарів, починаючи з футбольних бутс й баскетбольних кросівок та закінчуючи спортивним взуттям та одягом для відпочинку і туризму.

У 1948 році з'явилася назва компанії Adidas шляхом поєднання перших складів імені та прізвища її засновника. Наступного року були офіційно зареєстровані назва та символ Adidas – знамениті три смужки. Після сіддесятирічного існування компанії у вигляді «сімейного бізнесу» у 1989 році Adidas змінив організаційно-правову форму на відкрите акціонерне товариство. Основними виробничими підрозділами Adidas є Originals Forever, Sport, Adidas Equipment, які забезпечують близько 78% всього обсягу продажів.

Після придбання компанією Adidas у 1997 році торговельної групи Salomon, ім'я компанії змінилося на «Adidas-Salomon AG». Жоден з конкурентів на ринку спортивних товарів не володіє настільки диверсифікованим портфелем торгових марок, які пропонують товари як для зимових, так і для літніх видів спорту. Сьогодні частка компанії «Adidas–Salomon AG» становить близько 19% світового ринку спортивних товарів.

Компанія Adidas працює через торговельну мережу більше ста спільних підприємств, філій, представництв, розміщених у різних країнах світу. Дистриб'юторська політика компанії побудована на основі поділу на п'ять регіонів: Північна Америка, Європа / Близький Схід, Африка, Азія / Тихоокеанський регіон, Латинська Америка. На сьогодні спортивні товари компанії Adidas можна придбати більш ніж в 160 країнах світу.

Для популяризації своєї продукції компанія Adidas співпрацює з такими спортсменами, як Девід Бекхем, Рауль, Зінедін Зідан, Ганна Курнікова, Марат Сафін, Мартіна Хінгіс.

Кожнен раз нова колекція спортивних товарів компанії Adidas налічує більш ніж 180 моделей взуття, і 300 моделей різного роду одягу для більш ніж 8 видів спорту. В рамках диверсифікації своєї діяльності компанія Adidas

випускає більше десяти видів парфумерії. Щорічно компанія Adidas реєструє кілька сотень патентів на технології.

Компанія Adidas веде активну конкурентну боротьбу на ринку, зокрема нещодавно в обхід Nike уклала рекордний контракт з Манчестер Юнайтед. У свою чергу компанія Nike запропонувала вигіднішу пропозицію Челсі, в підсумку чого лондонський клуб розірвав контракт з компанією Adidas.

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

Ситуація 15

Компанія Apple

Які сучасні тренди менеджменту простежуються в діяльності компанії Apple?

В компанії Apple авторитарний стиль управління, оскільки більшість управлінських рішень приймаються тільки вищим керівництвом. На відміну від Google, коли інженерам надають 20% робочого часу на проекти, що їм цікаві (правило «Twenty percent time»), тут не використовується. Організаційне забезпечення діяльності компанії Apple спрямоване «зверху вниз», і спроби нижчих ієрархічних щаблів компанії щодо раціоналізації, окремих змін суворо засуджується.

Водночас усі працівники компанії Apple мають право, звернувшись у спеціально створену проектну групу, вносити пропозиції по їх покращенню. Незважаючи на те, що оплата праці в компанії Apple є невисокою, панує жорстка дисципліна, за кількістю понаднормових годин лідирує в усій Західній півкулі, плинність кадрів є низькою, а результати діяльності компанії щороку зростають.

Ситуація 16

Три спірних рішення

Тижневик «Індастрі Уїк» назвав рішення фірми «Інтернешнл Ректіфайер Корпорейшн» з Ель-Сегундо, Каліфорнія почати будівництво самого автоматизованого в США заводу з виробництва напівпровідників рішенням типу «бути чи не бути». Завод був спроектований під єдиний безперервний процес виробництва потужних МОП-транзисторів. Якщо завод почне працювати відповідно до проекту, виробничі витрати скоротяться наполовину, тривалість виготовлення одного виробу зменшиться в кілька разів, вихід придатних виробів зросте, продуктивність на одного робітника вдвічі перевищить середню для галузі. Позитивний потенціал рішення – величезний виграш від підвищення конкурентоспроможності.

Однак будівництво заводу пов'язане з великим фінансовим ризиком. Для того щоб завод почав працювати в 1987 р, компанія з капіталом 145 млн. Дол. Довела відношення заборгованості до власного капіталу до 63%, на 10% скоротила витрати на заробітну плату і продовжила операції по залученню додаткових кредитів. Для компанії, «поставила на кін» половину своїх доходів і суму, що перевищує її нетто-капітал – це величезний ризик навіть у хороші часи. Прийняте компанією рішення в галузі, яка перебуває в стані глибокого спаду, можна назвати просто азартним.

Розумно чи нерозумно надійшла фірма «Інтернешнл Ректіфайер»?

Фірма «Ю Ес Екс Корпорейшн» в 1986 р прийняла схоже спірне рішення. Ця фірма має найкращий потенціал в чорній металургії. Багато років вона намагалася відновити конкурентоспроможність, вкладаючи додаткові кошти у виробництво і вирішуючи внутрішні проблеми. В середині 1986 році фірма була змушена вирішувати – чи допустити страйк членів профспілки робітників сталеливарної промисловості Америки або прийняти їх вимоги про підвищення заробітної плати, що ведуть до зростання витрат. Після того, як спроби пояснити профспілці «факти, цифри і реальності конкуренції» провалилися, фірма почала створювати запаси стали. Коли профспілка вирішила страйкувати, за пульти управління новими агрегатами встав

управлінський персонал. Страйк тривав до січня 1987 р збитки становили 100 млн. дол. В місяць.

Розумно чи нерозумно надійшла фірма «Ю Ес Екс»?

Фірма «Ю Ес Спринт Ком'юнікейшнз» - спільне підприємство фірм «Джі Ті І» і «Юнайтед Телеком» - ризикнула двома млрд. Дол., Вклавши їх у створення волоконно-оптичної кабельної мережі, щоб переманити споживачів від фірм «Американ Телеграф енд Телефон» і «Ем Сі Ай». Волоконно-оптична технологія спрямована в майбутнє. Вона спирається на використання лазерів для передачі мовних сигналів і даних по скляним мікрОВОлокна. Пара таких волокон здатна одноразово пропускати 8000 розмов, причому передана інформація практично не спотворюється.

До кінця 1986 році фірма «Спринт» мала у своєму розпорядженні 15 тис. Миль волоконно-оптичного кабелю в землі і планувала прокласти ще понад 8000 миль. Занепокоєння викликає пропускна здатність цієї мережі, яка видається більш ніж надмірною. Хоча потреба в телефонних розмовах на далеких відстанях і в передачі даних між далеко рознесеними точками зростає на 8% в рік, пропускна здатність з 1984 р почотверити.

Розумно чи нерозумно надійшла фірма «Ю Ес Спринт Ком'юнікейшнз»?

Ситуація 17

Порадьте керівнику підприємства, на який рівень виробництва слід вийти, щоб забезпечити 15% рентабельності.

Необхідні дані: постійні витрати – 200 тис. грн.; змінні витрати на одиницю продукції (1 т.) – 10 тис. грн.; ціна реалізації і одиниці продукції (1) – 14 і 16 тис. грн.

Ситуація 18

На ринку починає свою діяльність нове кадрове агентство «Мері Поппінс». Враховуючи умови на ринку послуг, керівництву агентства необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

- провести активну рекламну кампанію (фінансові можливості незначні);
- підвищити або зменшити ціни на послуги;

– відкрити філію в іншому місті.

Необхідно:

1. Визначити фактори, які потрібно врахувати в процесі прийняття рішення.
2. Визначити можливі альтернативні рішення.
3. Визначити критерій вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Результати опрацювання ситуаційної справи оформити у вигляді таблиці:

Результати опрацювання ситуаційної справи

№	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1	2	3	4	5	6
1)					
2)					
3)					
4)					

Ситуація 19

Ви – директор мережі супермаркетів «Велика кишеня». Один із супермаркетів систематично не виконує план продажу, обсяг реалізації протягом останнього року зменшується, спостерігається велика плинність кадрів, є скарги клієнтів щодо обслуговування. Тоді, як багато інших магазинів звітують навіть про перевиконання планів продажу.

Обговоривши на спільній нараді з адміністраторами ситуацію з «проблемним» супермаркетом, методом мозгового штурму напрацьовано такі варіанти дій:

- 1) закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- 2) звільнити адміністратора та найняти нового працівника;
- 3) встановити «шефство» досвідченого адміністратора над керівником «проблемного» супермаркету;
- 4) посилити контроль за трудовою дисципліною й обслуговуванням клієнтів;
- 5) застосувати економічні санкції до порушників трудової дисципліни та правил обслуговування покупців;

- б) провести додаткове навчання працівників супермаркету щодо правил обслуговування покупців та етичної поведінки;
- 7) вдосконалити систему матеріального стимулювання працівників усієї мережі супермаркетів;
- 8) перевести окремих працівників супермаркету в інші магазини мережі, а, відповідно, кращих працівників мережі призначити на їхнє місце;
- 9) скерувати адміністратора супермаркету на підвищення кваліфікації;
- 10) збільшити рекламний бюджет «проблемного» супермаркету;
- 11) інвестувати кошти у паркінг для клієнтів супермаркету;
- 12) ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців;
- 13) здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.

Які з запропонованих варіантів рішень Ви б обрали? Визначте п'ять і розташуйте їх за пріоритетністю. Вибір обґрунтуйте.

Ситуація 20

Ви – власник (власниця) невеликого салону краси, що знаходиться у одному з ділових центрів міста. У зв'язку з падінням рівня життя населення, пандемією коронавірусу та карантинними обмеженнями кількість Ваших відвідувачів протягом останніх пів року суттєво знизилася, і відповідно, середній місячний прибуток підприємства знизився з 2000 до 1000 ум. Од.

Із метою збільшення кількості клієнтів, адміністратори та майстри запропонували:

- 1) знизити ціни на послуги салону краси на 10%;
- 2) посилити SMM-рекламу, розробити і пропонувати клієнтам акційні пропозиції, які б заохочували до отримання більшої кількості послуг одним відвідувачем (наприклад: «Зроби манікюр та отримай 50% знижку на масаж обличчя»).

1. Визначте, яка інформація потрібна Вам для прийняття рішення та які чинники впливатимуть на нього.

2. Сформулюйте інші можливі альтернативи виходу з кризового становища.

3. Опишіть можливі наслідки та ризики кожної з альтернатив.
4. Розробіть тактику прийняття рішення з вирішення цієї проблеми.
5. Прийміть власне рішення, як би Ви діяли у цій ситуації.

Поясніть Ваші мотиви і методи, якими Ви керувалися у процесі прийняття рішення.

Ситуація 21

Приватне швейне підприємство розвивається, розширюючи асортимент жіночого одягу. З цією метою відкрито вакансію модельєра-дизайнера.

На основі попереднього відбору кандидатів (враховуючи психологічні тести), який зробив менеджер з персоналу, на вакантну посаду претендують такі особи:

- 1) молодий, талановитий модельєр, який презентував свої колекції на модних показах, але за даними результатів тестування особа конфліктна та неврівноважена;
- 2) модельєр, яка має понад 10 років досвіду та працювала у конкурентній фірмі;
- 3) перспективний випускник-спеціаліст, який не має трудового досвіду, але дуже вмотивований, готовий до навчання та розвитку, позитивний та комунікабельний.

Як директору швейного підприємства Вам слід зробити остаточний вибір між кандидатами.

1. Якими будуть Ваші дії для прийняття рішення?
2. Як би Ви приймали остаточне рішення: раціонально чи інтуїтивно?
3. Які критерії були б для Вас вирішальними?

Ситуація 22

На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15% персоналу. Внаслідок цього в організації

знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

- 1) Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.
- 2) Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.
- 3) Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.
- 4) Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 23

У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником?

Обґрунтуйте.

- 1) Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.
- 2) Запропонувати адміністрації скоротити посаду.
- 3) Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.
- 4) Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Ситуація 24

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама.

Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. Ваші подальші дії:

- 1) Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.
- 2) Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.
- 3) З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.
- 4) Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 25

Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації.

Обґрунтуйте свою реакцію.

- 1) Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: «Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет».
- 2) Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.
- 3) Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.
- 4) Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній ділянці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.
- 5) Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

Ситуація 26

Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1) Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2) Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3) Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4) Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 27

Стратегічний вибір фірми «Вікл Реджістрейшен Сервіс»

Коли федеральне законодавство посилило вимоги до правил дорожнього руху, американська компанія «Вікл» вирішила запропонувати своїм споживачам послуги з реєстрації автомобілів та оформлення інших документів на машину (страхування тощо). Коротко кажучи, фірма бере вашу машину, проводить її через всю послідовність реєстрації та одержання номерних знаків (власник машини лише на очікування своєї черги у федеральному управлінні для реєстрації витрачає 1-2 години), а потім відвозить на технічний огляд (ще 1-2 години), миє її, якщо ви про це попросите, і повертає вам вже чистою,

сяючою, повністю зареєстрованою і готовою для експлуатації. Спосіб залучення клієнтів фірма обрала найневибагливіший. Працівники фірми просто кладуть рекламні листки під двірники тих автомобілів, які ще не мають номерних знаків, чи в яких знаки із іншого штату або закінчується строк дії талона про проходження технічного огляду.

Коли ж уряд країни знайшов спосіб спростити процедуру реєстрації транспортних засобів, то цим, по суті, позбавив «Вікл» її клієнтури. Тоді фірма переорієнтувала свій бізнес. Тепер вони беруть вашу машину і самі відвозять її на ремонт і на технічне обслуговування, потім повертають назад. Звичайно ремонт і обслуговування автомобіля відбувається протягом одного й того самого дня. Річ у тому, що «Вікл» налагодила тісні контакти з ремонтними службами, уклала з ними угоду про постачання деякої кількості машин для ремонту і дістала право на першочергове обслуговування як клієнт, що подає найбільше замовлень.

Розвитку нового бізнесу на фірмі «Вікл» сприяло рішення міських властей Вашингтона про застосування до тих, хто більше чотирьох разів не сплатив штраф за паркування в неналежному місці, спеціальних заходів впливу - «автомобільних колодок», що не дають автомобілю змоги рушити з місця. Якщо ваш автомобіль одержав такі «колодки», то ви маєте дістатися до центру міста, сплатити штраф і збори, перш ніж скористаєтесь ним. Так ось працівники «Вікл» кладуть рекламні листки під двірники арештованої машини. Компанія пропонує клієнту зателефонувати їй, повідомивши номер автомобіля та кредитної картки, а всю процедуру «визволення» вашого автомобіля вона бере на себе.

У президента «Вікл» уже є плани щодо створення своєрідного клубу автолюбителів, члени якого зможуть за допомогою послуг «Вікл» задовольнити свої бажання, пов'язані з експлуатацією автомашин. Клуб – головним чином для тих, у кого є гроші, але немає часу.

ЗАПИТАННЯ

1. Чи змінювалась місія компанії «Вікл» у процесі її функціонування?

2. Які стратегії були обрані керівництвом «Вікл»?
3. Які ринкові ніші були використані фірмою «Вікл»?
4. Що конкретно сприяло виявленню тієї чи іншої ринкової ніші?
5. Яка ринкова ніша, на ваш погляд, є найперспективнішою?
6. Яку мету має президент «Вікл», плануючи створення клубу автомобілів?

Ситуація 28

Фірма «Мелвані»

Пак Мелвані, виходець з Індії, був дуже 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 (синтетика, стаючи кращою за якістю, перестала бути недорогою) і своєчасно зрозумівши, що 80-ті стануть роками дедалі ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їх пристрасть до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного єдиного виробу – сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари. Підприємство мало успіх. Нині фірма «Мелвані» пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь, що ледве вміщуються в каталозі на 40-ка сторінках.

Пак Мелвані також правильно оцінив можливості торгівлі за каталогами з доставкою додому. Його скромна крамниця в Нижньому Манхеттені перетворилась на підприємство з оборотом 40 млн доларів за 1988 – 1997 роки.

ЗАПИТАННЯ

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

Ситуація 29

ТзОВ «Таксі Пілот»

На основі поданої інформації побудуйте матрицю SWOT-аналізу.

Основним видом діяльності ТЗОВ «Таксі Пілот» є надання таксомоторних пасажирських перевезень. Основними цілями діяльності товариства є:

- довгострокові – створення представництв в інших містах України;
- середньострокові – побудова станцій технічного обслуговування;
- короткострокові – оновлення рухомого складу, підготовка проектно-кошторисної документації під будівництво СТО, набір висококваліфікованих водіїв.

Постачальниками для товариства виступають ті, з якими ТЗОВ «Таксі Пілот» уклало угоду про надання йому ремонтних, автозаправних послуг за спеціальними тарифами. Конкурентами ТЗОВ «Таксі Пілот» у таксомоторній галузі Тернополя є: Родина, Таксі «Алло», Тернопіль, Фаворит, Чемпіон, Шанс таксі, Економ таксі, Євротаксі. Попит на таксомоторні послуги не можна назвати стабільним, оскільки є значний вплив різних факторів, а саме: число покупців, зміна їх доходів, зміна цін на послуги. ТЗОВ «Таксі Пілот» має позитивний імідж у споживачів, складнощі підтримання якого зумовлені зниженням цін на перевезення конкурентами.

Ситуація 30

Корпорація «Renault»

Враховуючи інформацію обґрунтуйте, яку базовий тип стратегії доцільно застосовувати з метою нівелювання чинників зовнішнього середовища функціонування корпорації.

«Renault» - французька автомобілебудівна корпорація, яка вже понад століття творить історію автомобілебудування. Корпорація здійснює діяльність у 128 країнах світу, зокрема і в Україні, через діяльність 32 дилерських пунктів. Основними ринковими викликами для корпорації «Renault» є активізація вимог ринку щодо впровадження енергозберігаючих автомобілів, їх електронізації; необхідність охоплення нових ринків, зокрема країн Азії, що в перспективі зумовить збільшення попиту на транспортні

засоби. На сьогодні для корпорації «Renault» актуалізувалися наступні загрози:

- інтенсивна конкуренція – наявність значної кількості гравців в автомобільній промисловості призводить до зростання конкуренції;
- нестабільність у ціні паливі – для пасажирського сегменту коливання цін на паливо залишаються визначальним фактором його зростання;
- збільшення кількості та вимог урядових правил, що стосуються використання альтернативних видів палива;
- негативний вплив економічних факторів – макроекономічна невизначеність, рецесія.

ЗАПИТАННЯ

1. Обґрунтуйте чи спростуйте необхідність використання організацією функції планування за умови мінливості середовища її функціонування.
2. Проранжуйте принципи планування за критерієм вагомості їх застосування.
3. Застосуйте логічну схему «цілі– шляхи – способи – засоби» щодо досягнення професійного визнання.
4. Перевірте сформовану Вами вище ціль на відповідність умовам SMART.
5. Знайдіть 5 залежностей в діяльності організації, які б відповідали принципу Парето.

Ситуація 31

Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації.

Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

- А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.
- Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.
- В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату.
Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 32

Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

- А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.
- Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.
- В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.
- Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.
- Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.
- Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 33

Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

Ситуація 34

На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з впровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ:

1. Визначити загальні та конкретні функції управління.
2. Конкретні функції поділити за ознакою процесів управління, за ознакою об'єкта, за ознакою виробничо-господарської діяльності.

Ситуація 35

Стратегічне планування на фірмі «Сірс»

В кінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд Компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулася з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю і конкуренція була запеклою. Покупці витрачали зменшується частину свого доходу на товари тривалого користування, такі як побутові прилади і меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Тим часом, «Сірс» повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка пов'язана з товарами короткочасного користування. Спроби підстобнути продажі шляхом зниження цін призвели до значного зростання обсягу продажів, але дали зниження прибутку. Згідно президенту фірми «Сірс» Джерому росо: «Якщо «Сірс» хотіла вижити, не кажучи вже про розширення, то ми повинні були ворушитися швидше. Прийшов час оживити нашу торгову базу, поліпшити прибутковість і перевести «Сірс» в нові країни, що розвиваються галузі, де можна було скористатися її традиційно сильними сторонами.

Поряд з деякими іншими змінами, керівництво «Сірс» вирішило диверсифікувати діяльність фірми і проникнути в нові галузі підприємництва. Одним з перших заходів, вжитих для підтримки нових зусиль в напрямку

диверсифікації, було створення корпоративного комітету зі стратегічного планування, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування та нерухомого майна.

На початку обговорень були великі розбіжності щодо направлення майбутнього розвитку компанії. У той час як одні керівники вважали, що компанія повинна залишитися у своїй традиційній галузі - роздрібно́ї торгівлі, - інші хотіли розширення діяльності в перспективні швидко розвиваються галузі, наприклад, телезв'язок і домашні розважальні програми. Для вироблення стратегії диверсифікації, яку більшість членів комітету могли підтримати, комітет розробив систематичний процес вивчення і оцінки.

Цей процес передбачав вивчення цілих галузей з метою виявлення потенційних можливостей їх росту і прибутку і включав аналіз того, як «Сірс» може внести в нову справу свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг або фінансову міць. Комітет визначав орієнтири, які стосуються величиною галузі, потенційного обсягу продажів і прибутку, відрізка часу, необхідного, щоб «Сірс» став основним фактором. Крім того, новий бізнес повинен був орієнтуватися на споживача і бути таким, в котро́му репутація «Сірс» стала б конкурентним відмітною ознакою. І нарешті, цей бізнес повинен бути чимось, що може здійснюватися на національному рівні за допомогою сотень магазинів роздрібно́ї торгівлі, розташованих по всій країні. Саме ці систематичні зусилля привели до вирішення фірми «Сірс» зосередитися на фінансові послуги для споживачів - то, що зараз називається «Сірс Файненшл Нетуорк» (Фінансова мережу «Сірс»). «Сірс» володіла багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн. Активних рахунків з розрахунком за кредитними картками і входить до її складу фірми «Оллстейт Іншуранс Компані». Зусилля комітету привели до придбання «Дін Уіттер енд Колдуелл Бенкер» і до впровадження добре прийнятої клієнтами картці «Дискавер» - при цьому використовуються канали збуту по магазинах.

ПИТАННЯ

1. Як ви вважаєте, чи змінила «Сірс» свою місію?
2. Як цінності членів комітету стратегічного планування вплинули на їхнє ставлення до диверсифікації?
3. Що керівництвом сприймається як основні сильні сторони «Сіро»?
4. З огляду на текст, яку стратегічну альтернативу вибрала «Сіро»?
5. Що ви думаєте щодо процесу, який використовується комітетом стратегічного планування при розробці плану диверсифікації?

Ситуація 36

Генрі Форд порівняно з Альфредом Слоуном-молодшим

Генрі Форд і Альфред Слоун молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-х роках, коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни

Форд був автократом в управлінні. На фірмі «Форд Моторс» лише він міг прийняти рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір - чорний («Форд Моторс» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Форд скептично поставився до пропозиції Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс». Але у Форда було достатньо підстав насміятися над новомодними ідеями Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель „Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожний, хто працює.

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію на гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Більше того зробив це, зрозумівши, як створити автомобіль, якій коштує всього 290 доларів, і при цьому виплачував своїм робітникам одну з найбільших ставок того часу - 5 доларів за тиждень. У 1921 році «Форд Моторс» контролювала 56 відсотків ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка на той час була конгломератом із кількох невеликих

напівзалежних компаній, контролювала всього 13 % ринку і дрейфувала до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонів, заради спасіння величезних коштів, що були вкладені в акції «Дженерал Моторс») взяла на себе ведення її справ, поки крах не настав. П'єр Дюпон, сам прихильник сучасного управління, призначив президентом фірми Слоуна. Той швидко перетворив на реальність плани, з яких глузував Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну і велику групу управління, а багато людей здобули права самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він покладав конкретні обов'язки, надавши водночас йому свободу робити все, що необхідно для їх виконання. Тоді як «Форд Моторс» зберегла вірність чорної моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда Слоуна швидко реалізовувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і кольорових оформлень та Доступний кредит.

Частка «Форд Моторс» на ринку різко знизилась, а рейтинг її керівників сильно зменшився. У 1927 році фірма змушена була зупинити складальний конвеєр, щоб переобладнати його під випуск дуже запізнілої моделі «А». Це дало змогу «Дженерал Моторс» захопити 43,5 відсотка автомобільного ринку, залишивши Форду менше, ніж 10%.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував працювати по-старому. Протягом наступних 20-ти років фірма «Форд Моторс» ледве утримувалась на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд. доларів, який Форд накопичив за кращих часів.

ЗАПИТАННЯ

1. У чому були схожі і відмінні місії компаній «Форд Моторс» та «Дженерал Моторс»?
2. Які внутрішні та зовнішні фактори сприяли успіху двох фірм?
3. Які фактори сприяли занепаду фірми «Форд Моторс»?
4. Яка стратегія була обрана Фордом і яка Слоуном?
5. Хоча й на сьогоднішній день фірма «Дженерал Моторс» більша ніж «Форд Моторс», обидві вони сконструйовані і управляються однаково. Чому це так?
6. Хто був кращим менеджером - Форд чи Слоун? Чому?

Ситуація 37

Практика показує, що найбільший успіх у бізнесі досягається за рахунок об'єднання зусиль групи людей чи колективів при вирішенні проблем. Якщо така кооперація забезпечує ефект мультиплікації, то виникають додаткові визначені вимоги по питанням кооперації:

- 1) Ціль спільної праці повинна бути зрозуміла всім учасникам.
- 2) Партнерам по можливості повинні бути знайомі задачі один одного.
- 3) Під час роботи повинні панувати гарні взаємовідносини та вільний обмін інформацією.
- 4) Ніхто не повинен наполягати на своєму варіанті рішення. Потрібно бути готовим піти на компроміс і змінити своє рішення на користь іншого, гарантуючого успіх для всіх.
- 5) Необхідні правила гри, яких всі повинні дотримуватись.
- 6) Сильні сторони партнерів важливіші для спільної праці, ніж їх слабкі сторони. Перші скомпонувати, другі – нейтралізувати.
- 7) Вся інформація повинна надходити до координатора, для того щоб можна було одразу ж передати її всім тим, кого це безпосередньо стосується.
- 8) Заважає кооперації той, хто прагне вигоди для себе за рахунок інших учасників.
- 9) Кожен відповідає за свою частину роботи, за надійність та виконання строків.

10) У випадку того чи іншого успіху потрібно заохочувати всіх, хто має відношення до даної роботи.

11) Всі повинні бути ознайомлені з типовими умовами спільної праці (бюджет, строки та ін.)

12) Якщо рішення приймаються не спільно, вони повинні бути всім зрозумілі і відповідно пояснені.

ЗАПИТАННЯ:

1) Чи зі всіма вимогами, зазначеними вище, ви згодні? Якщо з чимось не згодні – аргументуйте.

2) Які ще вимоги необхідні, для того, щоб кінцевий результат співпраці був би максимальним?

3) Яку організаційну підготовку повинен провести менеджер для співпраці співробітників, щоб гарантувати успіх?

Ситуація 38

Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з робітників має виконувати конкретні задачі, які витікають з цілей організації. В зв'язку з цим керівництво перш за все має знайти ефективний спосіб сполучення особливостей поставлених задач й рис характерів людей, які їх вирішують.

Постановка цілей та розробка відповідних політиці, стратегії, процедур й правил сприяють оптимальному вирішенню задач. Важливу роль тут також відіграють мотивації та контроль. Все це забезпечується шляхом доручення (делегування) повноважень, підвищення відповідальності виконавців та виконання організаційних повноважень.

Делегування (доручення) означає передачу задач та повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням її можливостей. Керівник не може (й не повинен) один виконувати всі функції організації. Якщо задача не делегована іншій людині, керівник повинен виконувати її сам. Однак його час й здібності обмежені. Тому сутність управління заключається у вмінні правильно організувати діяльність підприємства. Для того, щоб ефективно

здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності та організаційних повноважень. Відповідальність означає зобов'язання робітника виконувати делеговані йому задачі й відповідати за результати їх рішення. Організаційні повноваження являють собою право використовувати ресурси підприємства, скеровувати зусилля його співробітників на виконання визначених задач. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті та ділові якості людини, яка займає її в даний момент.

ЗАПИТАННЯ:

- 1) Якщо ви – менеджер, то які із своїх задач та повноважень ви могли б, на Вашу думку, делегувати підлеглим?
- 2) Яку систему контролю ви б обрали?
- 3) Якщо ви делегували частину своїх повноважень, чи маєте Ви право зняти з себе відповідальність повністю?
- 4) Які свої задачі та повноваження ви ніколи нікому делегувати не станете?

Ситуація 39

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства «Щедрий дар» Дніпровського району м. Києва.

Штатним розписом у підприємстві «Щедрий дар» передбачено 112 посад, в т. ч. управлінського персоналу - 21 особа (керівник підприємства - 1; заступників керівника підприємства - 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління - 3; товарознавців - 3; економістів - 2; головних бухгалтерів - 1; бухгалтерів - 2; інспектор з кадрів 1; касирів центральної каси - 2; адміністраторів - 2; завідувач господарством - 1; секретар офісу - 1; робітників - 91).

ЗАВДАННЯ

- 1) Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.
- 2) Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3) Розробіть Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (Структуру Положення про функціональні підрозділи наведено в додатку 1).

4. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства «Щедрий дар», використовуючи опис посади (додаток 2).

Додаток 1

Структура положення про основні функціональні підрозділи апарату управління державного торговельно-закупівельного підприємства «Щедрий дар» Дніпровського району м. Києва

1. Загальні положення.
2. Основні завдання підрозділу.
3. Основні функції підрозділу.
4. Управління підрозділом.
5. Взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Реорганізація та ліквідація підрозділу.

Додаток 2

Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі

Опис. Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Який би товар він не продавав: меблі, одяг тощо, він повинен насамперед зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар виготовляється, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, які б задовольняли смак покупця. Більшість роздрібних продавців в універмагах, проте можуть мати роботу телефоном, займатися торгівлею поштою.

Кваліфікація. Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без. Перевага, звичайно, надається людям, які мають ступінь бакалавра в бізнесі.

Перспектива. Цей вид роботи швидко зростатиме. Робота продавцем у роздріб - добре джерело робіт з неповним робочим днем.

Заробітна плата. Зарплата планово підвищується за умови наявності технічних знань, наприклад, для продавців автомобілів.

Опис посади: продавець оптової торгівлі

Опис. Оптовики можуть відвідувати покупців скрізь, навіть у школах та лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які виготовляє їх компанія. Оптовики надають також багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть приймати замовлення для заміни виробу, порадити, а ті, що продають машини, можуть допомогти з установленням та обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Кваліфікація. Повинні мати широкий світогляд. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань, так, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями у галузі хімії, біології чи фармакології. Для реалізації нетехнічних виробів, наприклад, продуктів харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

Перспективи. Припускається, що кількість посад у цій галузі зросте.

Зарплата. Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують фіксовані зарплати: інші працюють за компенсацію і комісійні; деякі - і те, й інше.

Опис посади: агент із закупок

Опис. Робота агента полягає в тому, щоб дістати (одержати) матеріали, обладнання, сировину, яких потребує фірма, щоб продовжити свій бізнес. Агент повинен оцінити товар і купити його за найнижчою ціною. Агент відповідальний за те, щоб поставки цього товару були достатніми для фірми. Деякі види закупівель потребують сучасних технічних знань, знань передових технологій.

Кваліфікація. Потрібні люди зі ступенем бакалавра, які вміють спілкуватися з людьми і мають приємну зовнішність.

Перспектива на майбутнє. Багато можливостей в організаціях з обслуговування, наприклад лікарнях, школах. Кваліфіковані працівники можуть зробити кар'єру помічника управляючого.

Ситуація 40

З ініціативи Клубу Ділових Людей на основі його молодіжного проекту «Квиток до успіху» 2015 р. засновано ГО «Молодіжне об'єднання «Молоді лідери України»», метою якого є виховання нового покоління лідерів України. ГО «Молоді Лідери України» – це об'єднання української молоді, метою якого є формування нового покоління лідерів України, що приносять користь собі й країні, а в майбутньому є професійними управлінцями, власниками бізнесу та державними й громадськими діячами. «Молоді Лідери України» допомагають молодим людям стати справжніми лідерами, визначитись із майбутньою сферою діяльності, отримати практичні навички, знання та досвід, розпочати власну кар'єру або бізнес, спілкуватися і відпочивати з новими друзями, які є лідерами, та змінювати Україну.

«Молоді Лідери України» є платформою для реалізації лідерських і соціальних проектів молоді на основі етики особистості та соціальної відповідальності. Це організація для молоді віком 14–23 роки, які шукають можливості для розвитку, побудови кар'єри та створення власного бізнесу. Зараз її діяльність зосереджено у м. Львові та Львівській області, згодом планується її поширити на всю територію України. Місія ГО «Молоді Лідери України» - формування нового покоління лідерів України.

Стратегічна ціль – до кінця 2023 року створити всеукраїнське об'єднання української молоді, в якому щороку розвиваються та змінюють Україну 50 000 молодих лідерів.

З-поміж проектів, які були реалізовані ГО «Молоді Лідери України»: школа молодого лідера, серія активних вікендів, профорієнтаційна програма для підлітків «Квиток до успіху: зроби свій вибір», проєкт «Інтеграційна поїздка у м. Львів для молоді із Слов'янська», літні табори для молоді тощо.

ЗАВДАННЯ

- 1) Визначіть тип організації та етап її життєвого циклу.
- 2) Сформулюйте цілі організації відповідно до обраної місії та стратегічної мети.
- 3) Охарактеризуйте чинники зовнішнього середовища ГО.
- 4) Проаналізуйте чинники внутрішнього середовища організації.
- 5) Спрогнозуйте перспективи подальшого розвитку громадської організації.
- 6) Аргументуйте, які з чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища, на Ваш погляд, найбільше впливають на діяльність організації.

Ситуація 41

Ви консультуєте керівництво таких підприємств:

- хлібопекарської галузі, яке виготовляє широкий асортимент хлібо-булочних виробів, печива і тортів та реалізує його на національному ринку;
- ІТ-сфери, яке має в планах упровадження інноваційних новинок у сфері програмного забезпечення;
- меблевої сфери, що виготовляє меблі та постачає свою продукцію у три регіони країни (західний, центральний і східний);
- швейної галузі, яке виготовляє на експорт для країн Європи та Азії широкий асортимент дитячого, жіночого та чоловічого одягу. Частина продукції також реалізується і на внутрішньому ринку.

Для кожного з підприємств запропонуйте найкращу для нього організаційну структуру. Відповідь зобразіть схематично й обґрунтуйте.

Ситуація 42

Організаційну структуру кондитерської фабрики «Світоч» становлять такі підрозділи: дирекція; лабораторія з контролю виробництва; виробничі цехи (3 од.); відділ збуту та маркетингу; відділ постачання; фірмові магазини (5 од.); планово-економічний відділ; відділ охорони; фасувальна дільниця; відділ кадрів; бухгалтерія; адміністративно-господарський відділ; відділ з контролю якості; юридичний відділ; склад; дільниця з виготовлення вафлів (2 од.).

Відомо, що при головному директору, який очолює Дирекцію, функціонує штаб (служба), яка допомагає вирішувати стратегічні завдання та приймати управлінські рішення. До складу штабу входять головний електрик і головний економіст.

У безпосередньому підпорядкуванні головного директора є комерційний директор, директор із виробництва та фінансовий директор магазинів.

Директору з виробництва підпорядковуються лабораторія з контролю виробництва, виробничі цехи, фасувальна дільниця та дільниці з виготовлення вафлів.

Комерційний директор дає вказівки таким підрозділам: відділу збуту та маркетингу, відділу постачання, адміністративно-господарському відділу. Головний бухгалтер керує бухгалтерією та планово-економічним відділом.

Начальник відділу контролю якості підпорядковується головному директору і має право давати вказівки лабораторії з контролю виробництва, складу та фасувальній дільниці.

Фінансовий директор магазинів має у підпорядкуванні: фірмові магазини. Решта підрозділів є у підпорядкуванні головного директора.

- 1) Намалюйте організаційну структуру фабрики, визначте її тип, кількість рівнів і ланок управління.
- 2) Сформулюйте пропозиції, як можна вдосконалити організацію роботи кондитерської фабрики та її організаційної структури відповідно до сучасних бізнес-тенденцій.

Ситуація 43

Модель Курта Левіна

Ви - менеджер організації, внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування якої зумовлює необхідність проведення реструктуризації та скорочення близько 20% своїх працівників. Запропонуйте алгоритм проведення цих змін, використовуючи модель К. Левіна.

Ситуація 44

Модель Д. Коттера

Керівництвом організації прийнято рішення щодо виходу на нові ринки збуту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

Ситуація 45

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

ЗАВДАННЯ

1. Якими мають бути дії начальника відділу, працівника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться в цьому прикладі?

Ситуація 46

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду керівництва виробництвом. Однак ці методи можуть мати приховані недоліки. В якому із нижченаведених прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислуховуються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між ними встає сильне почуття залежності і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівник вислуховуватиме думку кожного підлеглого, він витратить багато часу на переконання та урегулювання різних питань. Це може призвести до того, що в екстремальній ситуації керівник буде не в змозі вжити необхідних заходів.

В. Якщо керівник занадто часто прислухатиметься до думки підлеглих, то останнім це врешті-решт набридне і вони стануть уникати перших, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше» за спілкування з керівництвом.

Ситуація 47

На підприємство, де ви є керівником, заплановано завести нове устаткування. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання вибору фірми-постачальника устаткування. Думки розійшлися, право приймати остаточне рішення належить вам. Яку з наведених нижче позицій ви, як керівник, займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то варто продовжити обговорення цього питання з ними і вести справу до того, щоб в їхньому середовищі склалася остаточна думка.

Б. Необхідно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин воно було прийняте. В разі потреби переконати тих, хто не згоден.

В. Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення.

Ситуація 48

Кейс для аналізу

Компанія Google була серед топ-10 кращих роботодавців світу протягом кількох років. Її колишній HR-менеджер Ласло Бок поділився управлінським досвідом у своїй книзі «Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії».

Місія компанії Google закладає фундамент в її корпоративній культурі: «Зібрати в одному місці усю інформацію в світі та зробити її корисною та доступною для всіх». Оскільки у цьому формулюванні немає ні слова про прибуток, Бок вважає, що вона дає працівникам відчуття цінності своєї праці, оскільки є «моральною», а не комерційною. З його слів, найуспішніші завжди намагалися досягати високоморальних цілей.

Щотижня у компанії проводяться загальні збори «Слава Богу, вже п'ятниця», на яких тисячам працівників «наживо» та десяткам тисяч через онлайн-трансляцію розповідають про новини попереднього тижня, окремі

продукти Google, вітають нових співробітників. Найважливішою частиною зборів є 30 хвилин, відведених на запитання від будь-кого на будь-яку тему.

Незважаючи на те, що у всіх кампусах Google безперестанку проводяться наради, у компанії переконані, що не варто всіх і завжди до них залучати, інакше не буде часу для реальної роботи.

На початку кожного кварталу визначаються цілі та ключові результати компанії, з якими працівники повинні синхронізувати свої цілі. Це спонукає переконатися, чи «вписуєтесь» Ви у загальне бачення цілей Google.

Вагомим принципом корпоративної культури Google є прозорість. Щойно прийнятий на роботу інженер-програміст отримує доступ майже до всіх кодів внутрішньої мережі, де зберігаються плани розвитку, нових проєктів, сніппети працівників (звіти про тижневий прогрес), індивідуальні та колективні щоквартальні цілі співробітників і команд. Отже, будь-який працівник може дізнатися, над чим працюють його колеги: їхні цілі та ключові результати доступні йому на внутрішньому сайті (вони наведені поруч із номером телефону та локацією офісу). Працівники не бояться ділитися всім з колегами, бо впевнені у дотриманні конфіденційності. Така «прозорість» має чимало переваг, але її «бояться» традиційні організації, де прийнято керувати за допомогою жорсткого контролю та ієрархії. Натомість у Google вважають, що завдяки обміну інформацією та відкритості працівники розуміють, чим їхні цілі відрізняються від цілей інших. Це сприяє формуванню здорових стосунків у колективі, запобігає зайвій внутрішній конкуренції, інтригам і підлості. Головний аргумент на користь відкритості Блок сформував лаконічно і точно: «Якщо Ви стверджуєте, що Ваші співробітники – це головна цінність, і справді у це вірите, то Ваша організація просто зобов'язана бути відкритою. Якщо Ви не відкриті – Ви обманюєте і себе, і своїх колег. Ви заявляєте, що люди мають значення, але ведете себе так, ніби Вам на них наплювати».

Майже всі проєкти в Google виконуються командами.

У компанії ніхто не працює наодинці. Навіть CEO декілька місяців сидів у одній кімнаті з досвідченим працівником.

Наріжним каменем корпоративної культури Google є право голосу, тобто право працівників висловлювати свою думку щодо функціонування компанії. Це дає змогу працівникам реально впливати на управління компанією. Більшість ідей щодо застосовуваних методів управління належать підлеглим, а не управлінському персоналу. В основі цього є віра в людей, їхній внесок в організацію, уважність до їхньої думки. Наприклад, у 2009 р. «гуглери» (так називають працівників у компанії) пожалілися, що через стрімкий ріст складніше справлятися з роботою. Керівництво Google визнало, що вони праві.

Вирішило довіритися рядовим працівникам. Так була впроваджена програма «Боротьба з бюрократією», в рамках якої «гуглери» визначали найсерйозніші проблем і допомагали їх вирішувати. Це допомогло підняти моральний дух колективу.

Зі слів Бока, кожна проблема потребує особу, відповідальну за прийняття рішення. Проте рішення приймаються не одноосібно, а шляхом обговорення та дискусії, основаної на фактах. Незгодні мають достатньо інформації, щоб переконатися у раціональності рішення. В іншому разі діє просте правило: звернися до вищого керівництва з фактичним обґрунтуванням своєї позиції. Для прийняття рішень ієрархія важлива. Інженерам Google дозволяється 20% робочого часу в тиждень приділяти власним проектам. Тим, хто не розробляє продуктів, такої свободи офіційно не дається. Проте «гуглери» часто знаходять час на сторонні справи. До цього ставляться лояльно, адже найталановитіших і творчих людей не можна змусити працювати.

У Google вважають, що лідери мають приймати послідовні та справедливі рішення. Це робить робочий процес доволі передбачуваним, підлеглі мають більше свободи дій у визначених межах. Якщо «права рука не знає, що робить ліва», стратегія дій керівника змінюється ледь не щодня, керівництво взагалі не знає, куди прямує організація, не дає конкретних вказівок – підлеглі не мають уявлення, що можна, а що – ні.

В таких умовах вони почуваються сковано, що викликає незадоволення. Google зорієнтована на неієрархічне середовище. Так, фінансовий директор компанії носить джинси та помаранчевий рюкзак і ганяє навколо кампусу на велосипеді. Цим він демонструє: навіть керівники найвищого рівня лише люди.

Для мінімізації людської схильності до підпорядкування в Google усунуті символи влади та статусу: керівництво має ті самі доплати, привілеї та можливості, які є в наймолодших найнятих працівників. Немає спеціальних їдалень чи паркувальних місць для керівників. Дехто з керівників намагається сидіти за столом під час нарад не на головному місці, а посередині, залучаючи людей до спільного обговорення, а не обміну інформацією з ним.

У Google на практиці є лише чотири значущі рівні: працівник з індивідуальним внеском у розвиток компанії, менеджер, директор (тобто менеджер менеджерів) та вище керівництво.

Також існує паралельний ряд технічних спеціалістів, які є незалежними працівниками впродовж усієї кар'єри.

Компанії потрібні люди, які будуть думати та почуватися як власники, а не як наймані працівники. Google – одна з небагатьох організацій такого масштабу, яка розподіляє акції між усіма працівниками.

На рекрутинг Google витрачає вдвічі більше, за середню компанію. Адже, якщо з початку підібрати «правильних» людей, то менше роботи буде після того, як вони приступлять до виконання своїх обов'язків. Наймати працівників, як вважає Бок, слід виважено та повільно. Тільки 10% кандидатів дають гарні результати, тож слід переглянути якомога більше резюме та провести якнайбільше співбесід. При прийомі на роботу середній бал атестата та результати тестів не мають значення. В інтерв'ю The New York Times Бок заявив, що, виходячи з даних Google, орієнтуватися на середній бал атестата і результати тестів – марно (за винятком випадків відбору на посаду молодшого спеціаліста). Проаналізувавши зібрану інформацію, керівництво Google

дійшло висновку, що успішність і високі результати тестування не дають змоги спрогнозувати, чи справиться працівник із своїми обов'язками.

Як пояснює Бок, через два–три роки продуктивність праці не корелює з оцінками працівника. Люди змінюються, вони розвиваються, по-іншому мислять і сприймають світ. Не дивно, що 14% працівників деяких відділів Google не вчилися в коледжі.

Як можна зрозуміти, що Ви знайшли виняткового кандидата? У Бока є одне просте правило: наймати тільки того, хто кращий за Вас.

ЗАПИТАННЯ ДО КЕЙСУ

1. Який стиль управління, на Ваш погляд, використовується в Google?
2. Чому саме такий стиль управління зумовив успіх компанії?
3. З якими ризиками можуть зіштовхнутися керівники, що дотримуються описаного стилю управління?
4. Для яких організацій схожий стиль управління може бути неефективним?

Ситуація 49

Використовуючи модель для вибору стилю керівництва та інформацію про ситуацію, рекомендувати та обґрунтувати стиль керівництва менеджера:

- 1) Решітка Блейка і Моутона. Керівництво бухгалтерією, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.
- 2) Решітка Блейка і Моутона. Керівництво відділом реклами і збуту, де працюють менеджери з роз'їзним характером роботи.
- 3) Модель Херсі та Бланшара. Керівництво хімічною науководослідною лабораторією, де переважають випускники ВНЗ.
- 4) Модель Херсі та Бланшара. Керівництво командною групою, яку створив директор для зміни стратегії розвитку організації.
- 5) Модель Фідлера. Керівництво неформальною групою, що функціонує у відділі контролю і якості та сприяє згуртованості працівників.
- 6) Модель Фідлера. Керівництво спеціальним комітетом для вирішення питань скорочення, в якому часто виникають суперечки, хоч керівник вдало використовує посадові важелі впливу.

Ситуація 50

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, проаналізуйте відомі Вам психологічні типи керівництва, а також переваги і недоліки, характерні кожному з них. Результати оформіть у таблицю.

Таблиця

Психологічний тип керівництва

№	Психологічний тип керівництва	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки
1.	Автократичний			
2.	Демократичний			
3.	Ліберальний			

Ситуація 51

Необхідно визначити найбільш ефективний стиль керівництва для таких ситуацій:

1. У підлеглого спостерігається велика потреба в самоповазі і приналежності до колективу.
2. У працівника спостерігається висока потреба в автономії і самовираженні.
3. Підлеглі впевнені, що вони впливають своїми діями на зовнішнє середовище.
4. Підлеглі впевнені, що своїми діями вони не впливають на зовнішнє середовище.

Ситуація 52

Обрання лідера групи.

Оберіть лідера Вашої групи.

Об'єднайтесь у групи по три-чотири особи. Працюючи самостійно, складіть список з десяти осіб та визначте, кого з них можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів. Порівняйте свій список зі списками інших студентів, об'єднаних у групи. Зосередьте увагу на спільних і відмінних

прикладом, а також на типі особи. На підставі всіх списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних і двох менш успішних лідерів. З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами. Виберіть одного члена групи для повідомлення ваших результатів решті аудиторії.

Ситуація 53

Необхідно конкретизувати поняття «делегування» (кому яке завдання делеговане) і «відповідальність» (які працівники несуть відповідальність і які дії зроблені після виявлення помилок у роботі) за таких умов:

Ситуація 1. Працівник прийнятий на роботу для монтажу плат відеомагнітофонів. У процесі контролю готової продукції виявлено брак монтажу плат.

Ситуація 2. Лікар-хірург доручив медичній сестрі в ході процесу проведеної операції перелити кров хворому. Пацієнт помер через неправильно обрану медичною сестрою групи крові для переливання.

Ситуація 3. У результаті помилки інженера не замовлені комплектуючі для виробництва підйомних механізмів, тому зобов'язання заводу щодо відвантаження готової продукції не виконані в строк.

Ситуація 54

Обґрунтуйте доцільність використання моделі керівництва та стилю управління для менеджера, використовуючи наступну інформацію про ситуацію в різних структурних підрозділах та групах організації:

- 1) Бухгалтерія, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.
- 2) Відділ маркетингу, де працюють менеджери з яскраво вираженими різними психотипами.
- 3) Транспортний відділ, де існує постійна плінність кадрів.
- 4) Відділ логістики, основне ядро якого формують недавні випускники ВНЗ.
- 5) Проектна група, де працюють різнофахові спеціалісти.

б) Неформальна група, що поєднує працівників різних структурних підрозділів.

Ситуація 55

Який вид вирішення конфліктної ситуації був застосований у даному випадку? Якими елементами можна доповнити процес управління даною конфліктною ситуацією ?

При вході в бізнес, у якому обидва партнера мають однакову владу і взаємовиключні інтереси власники не можуть узгодити сфери впливу. Зокрема, при ліквідації заводу сторони не змогли домовитись, хто за який сектор буде відповідати: хто за продаж чорного металу, хто за електродвигуни, хто за обладнання та інше. При зустрічі та обговоренні даної проблеми вони знайшли наступний вихід із ситуації – знаючи приблизну кількість усього, що є на заводі, кожна із сторін буде відповідати за рівну частину з кожної із сфери впливу (наприклад, з кожних 1000 тонн металу кожна сторона відповідатиме за 500 тонн). Даний підхід до вирішення конфлікту задовольнив усіх учасників і проблема вичерпала себе.

Ситуація 56

Який стиль вирішення конфлікту використовується у даному випадку? Якими елементами можна доповнити процес управління даною конфліктною ситуацією ?

У зв'язку із розширенням підприємства було створено нові структурні підрозділи на основі об'єднань схожих за функціональним призначенням старих структурних одиниць.

Проте у зв'язку з об'єднаннями виникають конфліктні ситуації між колишніми керівниками, оскільки одного з них потрібно скоротити, або ж перевести на менш престижну посаду. Більшість конфліктів є латентними, оскільки керівники чи підрозділи були скорочені та об'єднані, через складність сформованої ситуації та їх розуміння дій власників підприємства, залишаються та виконують поставлені перед ними завданнями хоч і під керівництвом тих, хто раніше був з ним на одному ієрархічному рівні.

Ситуація 57

Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці:

- 1) Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?
- 2) Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.
- 3) Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Ситуація 58

В українській практиці бізнесу все частіше використовуються різноманітні нововведення у мотивації праці, для того щоб зробити його більш плідним та ефективним. Серед таких інновацій – установлення для конкретного робітника нестандартного, пільгового робочого режиму.

- Цей вид мотивації у нас використовується поки що недостатньо. Але він вважається одним з найефективніших, особливо на малих приватних підприємствах, серед осіб таких професій, як лікарі, юристи, викладачі, управляючі, технічні робітники, та працівники сфери обслуговування.
- Робітники визначають робочий час на свій погляд. Один працює з 8 до 16 год., інший – з 12 до 20 год. Якщо ви виконуєте роботу раніше, ваше діло – йти додому чи працювати додатково. У деяких компаніях є чотири чи навіть п'ять змін. Іноді гнучкі зміни приводять до скорочення робочого тижня, як правило чотирьох денного, з трьома вихідними.

- Деякі компанії встановили «материнські зміни», які пристосовані до часу відвідування школи дітьми. Жінки не покидають організацію під час виношування і раннього виховання дітей. Більшість підприємств дають можливість студентам працювати під час «вікон» в їх учбовому розкладі.
- Гнучкі зміни понижують ухилення від праці, запізнення і плинність робочої сили, підвищують настрій і продуктивність праці.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ:

- 1) Якщо керівництво фірми запропонувало б вам гнучкий графік трудової діяльності, як би ви на це зреагували і чому ?
- 2) Як на вашу думку: у чому зацікавленість керівництва компанії при надаванні робітникам пільгового режиму роботи?
- 3) Якщо б ви були керівником, то яким чином організували б роботу по контролю за кількістю та результатами праці співробітників.

Ситуація 59

Визначте 5 найбільш важливих, на Вашу думку, потреб, мотиви та бажану винагороду для таких працівників:

- випускник закладу вищої освіти, який щойно влаштувався на роботу, чоловічина, неодружений, 22 роки;
- економіст з досвідом роботи понад 10 років, чоловічина, одружений, 35 років;
- головний бухгалтер з досвідом роботи понад 25 років, жінка, 50 років, одружена, має 2-х дітей віком 25 та 13 років;
- SMM-маркетолог, жінка, 30 років, одружена, щойно вийшла з декретної відпустки, під час якої пройшла неформальне навчання.

Ситуація 60

Обґрунтуйте та запропонуйте найдієвішу, на Ваш погляд, форму оплати праці з точки зору мотивації нижче наведеним працівникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи:

- 1) заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- 2) бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токар державного автобудівного підприємства;

- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання;
- 8) економіст планово-економічного відділу хлібопекарного заводу;
- 9) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
- 10) охоронець товариства з обмеженою відповідальністю;
- 11) працівник бригади, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

Ситуація 61

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, заповніть таблицю.

Таблиця

Характеристика методів подолання опору змінам

Метод	Умови використання	Переваги	Недоліки
<i>Примус</i>	<i>Дефіцит часу</i>	<i>Швидкість організаційних перетворень, низькі витрати на підготовку змін</i>	<i>Конфлікт між керівництвом і підлеглими, погіршення морально-психологічного клімату</i>

Ситуація 62

ТВОРЧЕ ЗАВДАННЯ

Уявіть себе власником бізнесу, господарська діяльність якого Вам імпонує.

Сформуйте внутріорганізаційний механізм менеджменту, який ви будете застосовувати в процесі управління через визначення наступних характеристик організації:

- місія організації;
- організаційно-правова форма;
- SWOT-матриця планування діяльності організації;
- тип організаційної структури управління;
- визначення видів контролю за кожною ланкою управління;
- основний підхід до мотивування діяльності;
- метод стимулювання ефективної командної роботи;
- метод управління неформальними групами в колективі;
- підходи до управління конфліктами в колективі;
- Ваші 3 основні якості як лідера організації;
- заходи для підвищення позитивного іміджу організації;
- інструменти підвищення ефективності управління.

Ситуація 63

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 та 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 ДЛЯ АНАЛІЗУ:

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах?
2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Ситуація 64

Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у серцево-судинній суміші. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ:

1. Який вид контролю використовується у цій ситуації?
2. Розпишіть процес контролю за етапами його виконання.
3. Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

Ситуація 65

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, заповніть таблицю.

Таблиця

Контрольні заходи у розрізі видів та об'єктів контролю

Ресурси	Контрольні заходи		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Матеріальні			
Трудові			
Фінансові			
Інформаційні			

Ситуація 66

Визначить, які можливі недоліки системи контролю у таких ситуаціях:

- 10% продукції цього місяця було бракованої внаслідок неправильного використання устаткування;
- в процесі приготування до переговорів з іноземними партнерами виявилось, що нещодавно прийнятий на роботу офіс-менеджер не володіє англійською мовою на потрібному рівні;
- на даний момент на виробництві працює 10 нових працівників, перевитрати сировини порівняно з плановими показниками становлять 5%;
- зафіксовано вдвічі більше порушень трудової дисципліни поточного року порівняно з минулим;
- незважаючи на те, що прибуток організації у звітному році нижчий на 200 тис. грн від запланованого показника, аналізу причин відхилень не зроблено.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тестові завдання до змістовного модулю 1. Вступ у менеджмент

1. *Менеджмент як процес управління – це:*

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси, процеси, зовнішнє середовище для ефективного досягнення цілей організації.

2. *Менеджмент як наука – це:*

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

3. *Менеджмент як апарат керування – це:*

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

4. *До базових видів діяльності менеджера належить:*

- а) визначення місії фірми;
- б) визначення критеріїв виміру показників діяльності;
- в) підтримання мотивації та комунікації;
- г) привласнення результатів власної праці.

5. *Завданням менеджменту є:*

- а) постійний розвиток здібностей працівників підприємства;
- б) напрям діяльності працівників на досягнення цілей підприємства;
- в) ефективне використання наявних ресурсів для досягнення цілей персоналу;
- г) усі відповіді вірні.

6. *Основні функції менеджменту – це:*

- а) планування, контроль, прогнозування, стимулювання;
- б) планування, організація, мотивація, контроль;
- в) організація, мотивація, стимулювання, контроль;
- г) організація, мотивація, облік, контроль.

7. Принцип науковості говорить про те, що:

- а) важливо розуміти причини розбіжності цілей і результатів, бачити протиріччя між теорією і практикою;
- б) рівень впливу керівника на підлеглих дорівнює ступеню залежності підлеглих від керівника;
- в) ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише при наявності спільної мети;
- г) важливо бачити найбільш значимий комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених підсистем, що входять в організацію.

8. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише при наявності:

- а) постановки цілей працівників;
- б) постановки цілей підприємства;
- в) спільності цілей працівників і підприємства;
- г) тільки спільності цілей керівників і підлеглих.

9. 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.

10. 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) організаційно-розпорядчі методи;
- б) економічні методи;

- в) технологічні методи;
- г) адміністративні методи;
- д) соціально-психологічні методи.

11. *До економічних методів менеджменту належать:*

- а) планування і матеріальні стимули;
- б) накази і статuti;
- в) розпорядження й інструкції;
- г) усі відповіді правильні.

12. *Методи менеджменту, що спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:*

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

13. *Що означає поняття «ефективність»?*

- а) безперервне підвищення рівня прибутковості підприємства;
- б) стабільність роботи трудового колективу підприємства та нарощування обсягів діяльності;
- в) досягнення цілей організації у найкоротший період часу та з економією матеріальних ресурсів;
- г) загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління процесом функціонування організації.

14. *Що є узагальнюючим показником ефективності системи менеджменту?*

- А) відношення ефекту до витрат, що забезпечують його досягнення;
- б) приріст товарообороту (обсягу виробництва) підприємства;
- в) обсяг досягнутого прибутку;
- г) коефіцієнт стабільності роботи трудового колективу підприємства.

15. *За якими групами показників оцінюють ефективність менеджменту?*

А) показники економічної ефективності організації та показники ефективності процесів менеджменту;

б) показники ефективності діяльності структурних підрозділів та показники ефективності діяльності адміністрації підприємства;

в) показники організаційної ефективності, показники технологічної ефективності та показники управлінської ефективності;

г) показники стратегічної ефективності, показники тактичної ефективності, показники оперативної ефективності.

16. Які показники оцінювання ефективності процесів менеджменту належать до якісних?

А) підвищення науково-технічного рівня процесів менеджменту та кваліфікації працівників управління;

б) підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень та культури менеджменту;

в) надійність системи менеджменту, достовірність і повнота інформації, своєчасність виконання всіх функцій та операцій;

г) всі тут зазначені.

17. За яким показником (показниками) оцінюють ефективність процесів менеджменту?

А) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій, коефіцієнт оперативності роботи управлінських працівників;

б) коефіцієнт раціональності управлінської документації;

в) коефіцієнт керованості, коефіцієнт економічності апарату управління, рівень організації управління виробництвом;

г) за всіма тут зазначеними.

18. Розташуйте школи менеджменту за періодом їх виникнення

(за шкалою від 1 – виникла першою до 4 – виникла останньою):

а) адміністративна школа управління;

б) класична школа наукового управління;

в) кількісна школа управління;

г) школа людських відносин і поведінкових наук.

19. *Питаннями ефективності праці на нижчих рівнях управління в основному займалися представники:*

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

20. *Перенесення уваги в управлінні з його завдань на людину – заслуга представників:*

- а) теорії «соціальних систем»;
- б) класичної школи наукового керування;
- в) адміністративної школи керування;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

21. *Питаннями ефективного управління організацією в цілому, функціями менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством займалися представники:*

- а) теорії «соціальних систем»;
- б) класичної школи наукового управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

22. *Управління розглядається як процес, що складається із взаємопов'язаних дій:*

- а) класичний (традиційний) підхід;
- б) процесний підхід до управління;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід до управління.

23. *До принципів управління, сформульованих А. Файолем, відносяться:*

- а) цілеспрямованість, порядок, ієрархічність, винагорода персоналу;
- б) совість, мораль, етика, моральність, дисципліна;
- в) поділ праці, повноваження і відповідальність, централізація;

г) економічність, ініціативність, скалярний ланцюг.

24. У межах якої з наведених шкіл менеджменту управління розглядається як логічний процес, що може бути виражений математично:

- а) кількісна школа, або нова школа науки управління;
- б) класична школа наукового управління;
- в) адміністративна школа управління;
- г) системний підхід?

25. З точки зору системного підходу організація розглядається як:

- а) складна відкрита соціотехнічна система;
- б) складна закрита соціотехнічна система;
- в) стохастична закрита економічна система;
- г) складна відкрита економічна система.

Тестові завдання до змістового модуля 2. Управлінські рішення

1. В чому полягає сутність управлінського рішення?

- а) основна форма впливу суб'єкту управління на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей;
- б) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
- в) розпорядчий метод впливу керівника організації на підлеглих;
- г) основний психологічний метод впливу керуючої системи на керовану.

2. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

- а) якісне виконання виробничих завдань;
- б) отримання додаткових незапланованих доходів;
- в) досягнення цілей організації;
- г) підвищення рівня мотивації працівників.

3. З якою метою керівник організації залучає працівників організації до процесу прийняття управлінських рішень?

- а) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтування та прийняття;
- б) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа;

- в) щоб не наробити помилок у процесі прийняття управлінських рішень;
- г) щоб поновити та розширити базу знань з певних проблем та скористатися колективним досвідом.

4. Зі скількох етапів, як правило, складається процес прийняття та реалізації управлінського рішення в менеджменті?

- а) двох;
- б) десяти;
- в) п'яти;
- г) взагалі не поділяється на етапи.

5. Назвіть основні етапи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень:

- а) збір інформації та дослідження ресурсів, що необхідні для вирішення проблем;
- б) обґрунтування проблеми, постановка цілей та розробка варіантів прийняття управлінського рішення;
- в) прийняття і реалізація управлінського рішення;
- г) все вище зазначене.

6. Які операції здійснюються на підготовчому етапі прийняття управлінських рішень?

- а) збирання, опрацювання та аналіз інформації;
- б) всі варіанти відповідей є правильними;
- в) діагностика та оцінювання проблеми;
- г) визначення цілей рішення.

7. Які дії повинен зробити керівник для організації якісного виконання управлінського рішення?

- а) розіслати розпорядження підлеглим – виконавцям рішення;
- б) провести повний контроль за виконанням рішення;
- в) діагностувати проблему, визначити альтернативу і прийняти рішення.
- г) розподілити завдання між виконавцями та налагодити зворотний зв'язок.

8. Чому при здійсненні організаційних заходів окремі рішення приймає не функціональний, а перший (лінійний) керівник?

- а) тому, що склалася така традиція;
- б) тому, що перші керівники не хочуть ділитися владою;
- в) оскільки це обумовлено вимогами принципу єдиноначальності;
- г) тому, що перші керівники є більш компетентними і краще володіють ситуацією.

9. Які основні вимоги ставляться до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень?

- а) обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність;
- б) цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність;
- в) обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність;
- г) обґрунтованість, законність, демократичність, гласність, суб'єктивізм, реальність.

10. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) тому, що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все, оскільки це їх професійний обов'язок;
- б) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- в) щоб виконавці кваліфіковано виконували поставлені перед ними завдання;
- г) щоб заохочувати працівників до більш якісного виконання своїх обов'язків.

11. Для чого здійснюється оцінювання якості виконання управлінських рішень?

- а) щоб переконатися у факті їх виконання та результативності;
- б) щоб виявити найкращих виконавців рішення та нагородити їх;

в) щоб визначити ефективність витрат на виконання рішення та збагатитися у практичному досвіді;

г) щоб підвищити рівень мотивації працівників – виконавців управлінських рішень.

12. Що розуміють під оптимізацією управлінських рішень?

а) вибір такого варіанту рішення, що дозволить якісно виконати поставлені завдання;

б) вибір найбільш ефективного варіанту рішення із можливих альтернатив;

в) вибір варіанту рішення, що забезпечить досягнення запланованого обсягу прибутку;

г) вибір варіанту (варіантів) рішення, що забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства.

13. Під впливом яких обставин в організації виникає потреба у прийнятті управлінського рішення?

а) зовнішніх;

б) внутрішніх;

в) наперед запланованих;

г) зовнішніх та внутрішніх.

14. В чому полягає зміст процесу прийняття управлінського рішення в менеджменті?

а) втілення його в норму, що є обов'язковою для виконання;

б) одержання його і документальна реєстрація;

в) ознайомлення з його змістом і підтвердження зрозумілості;

г) документальна реєстрація рішення.

15. З якою метою здійснюється корегування управлінських рішень?

а) щоб підвищити ефективність їх прийняття;

б) з метою приведення формату їх виконання до вимог часу;

в) з метою усунення відхилень в їх виконанні;

г) щоб не допускати помилок на майбутнє.

16. Що допомагає виробляти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?

- а) гарний фізичний стан та ораторські здібності керівника;
- б) принциповість керівника;
- в) практичний досвід та інтуїція керівника;
- г) інтуїція керівника.

17. Які форми прийняття управлінських рішень відносяться до одноосібних?

- а) накази, розпорядження, вказівки та резолюції;
- б) постанови, розпорядження та приписи;
- в) директиви, постанови, накази та вказівки;
- г) положення, вказівки, інструкції та резолюції .

18. На які основні різновиди поділяються управлінські рішення за особливостями вирішуваних організацією завдань?

- а) запрограмовані, незапрограмовані та компромісні;
- б) локальні, задані, колегіальні і й колективні;
- в) одноособові, групові й економічні;
- г) організаційні, виробничі, штучні й природні.

19. Як називаються рішення, що є обов'язковими для виконання і розраховані на певний очікуваний результат?

- а) рекомендаційні;
- б) орієнтуючі;
- в) інструктивні;
- г) директивні.

20. На які основні різновиди поділяються управлінські рішення за способом їх обґрунтування?

- а) запрограмовані, незапрограмовані та компромісні;
- б) локальні, програмні, колегіальні і й колективні;
- в) інтуїтивні, раціональні та рішення, що базуються на судженнях;
- г) індивідуальні, колегіальні та колективні.

21. На які основні різновиди поділяються управлінські рішення за характером розв'язуваних проблем?

- а) загальні, локальні, колегіальні і й колективні;
- б) економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні;
- в) економічні, організаційні, управлінські, технологічні;
- г) організаційні, виробничі, штучні й природні.

22. На які види поділяються управлінські рішення за ступенем обов'язковості виконання?

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

23. Які умови необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень?

а) наявність необхідної повної систематизованої інформації та взаємозалежність рішень;

б) особисті якості менеджера, який приймає рішення;

в) право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність;

г) умови ризику та невизначеності.

24. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень?

а) особисті якості менеджера та наявність необхідної та достовірної інформації;

б) ділові якості менеджера та рівень компетентності управлінських працівників;

в) особистісні якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, взаємозалежність рішень;

г) професіоналізм управлінського персоналу та особисті якості менеджера.

25. Який з факторів не впливає на процес прийняття рішень?

а) технологічні зміни на підприємстві;

- б) особисті якості менеджера;
- в) інформаційні обмеження;
- г) фактори ризику.

26. Метод «Дельфі» («кібернетичного арбітражу»), «мозкового штурму», «морфологічного аналізу» та «кінгісьо» - це:

- а) система економічних методів менеджменту;
- б) організаційно-розпорядчі методи менеджменту;
- в) методи колективного пошуку рішень;
- г) соціально-психологічні методи менеджменту.

27. В чому полягає сутність методу «мозкового штурму» у прийнятті рішень?

- а) у колегіальному обговоренні найбільш важливих проблем і виробленні рішення;
- б) у колективному обговоренні всіх проблем і виробленні оптимального варіанту рішення;
- в) у переважно колективному обговоренні окремих проблем;
- г) в обговорення найбільш актуальних проблем.

28. У чому полягає сутність методу експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

- а) у залученні лише досвідчених керівників підрозділів, з практичним досвідом;
- б) у залученні кваліфікованих фахівців до вироблення рішення з вирішення конкретної проблеми;
- в) у залученні керівників провідних підрозділів до вироблення найважливіших рішень;
- г) у залученні всіх фахівців до вироблення варіантів рішень.

29. На які групи поділяються методи обґрунтування управлінських рішень?

- а) кількісні та якісні;
- б) методи теорії ігор та методи ділових ігор;
- в) експертні та лабораторні;

г) логічні та математичні.

30. *На які групи поділяються методи обґрунтування управлінських рішень?*

а) кількісні та якісні;

б) методи теорії ігор та методи ділових ігор;

в) експертні та лабораторні;

г) логічні та математичні.

31. *До суб'єктів планування належать:*

а) розподіл ресурсів та резервів;

б) розробка стандартів та нормативів;

в) планові відділи та організації;

г) виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

32. *Зазначити види планів, які виокремлюються за класифікаційною ознакою предмета планування:*

а) загальне планування підприємства організації;

б) планування процесів;

в) планування по галузях діяльності;

г) планування проектів.

33. *Генеральні плани, які містять встановлення цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії бізнесу, це:*

а) стратегічні плани;

б) тактичні плани;

в) оперативні плани;

г) організаційні плани.

34. *До методів організаційного планування не належать:*

а) метод послідовного опису операцій;

б) графіки виконання;

в) метод сітьового планування та управління;

г) постійний оперативний план.

35. *Стратегічне планування має відбуватись послідовно за такими етапами:*

а) визначення мети організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив...

б) оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив...

в) оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив...

г) аналіз стратегічних альтернатив; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації...

36. *До методів розробки планів не відносять:*

а) психологічні методи;

б) балансовий метод;

в) нормативний метод;

г) математичні методи;

37. *Комплекс планів праці менеджерів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності, належить до:*

а) економічного планування;

б) організаційного планування;

в) тактичного планування;

г) операційного планування.

38. *До принципів управлінського планування не належить:*

а) принцип ефективності;

б) принцип повноти;

в) принцип економічності;

г) принцип безперервності.

39. *Плани робіт, які виконуються особисто менеджером, це:*

- а) регламентування службових обов'язків;
- б) план праці менеджера;
- в) планування видів робіт і робочого часу;
- г) делегування окремих робіт.

40. *Оперативне планування передбачає:*

- а) формування сіткового графіку;
- б) вибір стратегії бізнесу;
- в) визначення цілей організації;
- г) бюджетне планування.

41. *Поточне планування передбачає:*

- а) формування сіткового графіку;
- б) вибір стратегії бізнесу;
- в) визначення цілей організації;
- г) бюджетне планування.

42. *Стратегічне планування передбачає:*

- а) формування сіткового графіку;
- б) формування поточного плану;
- в) встановлення місії та цілей організації;
- г) бюджетне планування.

43. *Тактичне планування включає такі різновиди:*

- а) стратегічне планування;
- б) поточне й оперативне планування;
- в) вибір стратегії бізнесу й бюджетування;
- г) вибір стратегії бізнесу й оперативне планування.

Тестові завдання до змістовного модулю 3. Організація

1. Що визначає поняття «культура організації»?

а) сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, а також вимог до систем менеджменту і працівників;

б) форма використання організацією культурних надбань людства;

в) характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці особистостей та соціальних груп працівників;

г) відносини між працівниками організації, що базуються на способах вирішення ними проблем організації праці і виробництва.

2. Які групи елементів формують культуру організації?

а) матеріальні та духовно-світоглядні;

б) економічні та соціально-психологічні;

в) матеріальні та моральні;

г) управлінські та виробничі.

3. Що відображають матеріальні елементи культури організації?

а) культуру виробництва і культуру менеджменту;

б) культуру працівників і організаційний клімат;

в) організаційну та управлінську структуру;

г) соціально-психологічний клімат і світогляд працівників.

4. Які рівні визначають ступінь розвитку культури організації?

а) рівень поверхневої (символьної) культури, смисловий рівень («цінність»), рівень цінностей світосприйняття;

б) поверхневий (інституційний) рівень, середній (управлінський) рівень, технічний рівень;

в) вищий, середній та низовий;

г) рівень світосприйнятних цінностей працівників, рівень цінностей та норми управлінців та іміджевий рівень.

5. Які чинники формують культуру корпорації?

а) ідеальні цілі, пануючі ідеї та цінності, видатні діячі та рольові моделі, прийняті стандарти та правила, неформальні канали комунікацій;

б) функціональні обов'язки працівників, досвід керівників, рівень компетентності головних спеціалістів;

в) норми та правила, що панують в апараті управління, соціально-психологічний клімат в організації;

г) матеріальні та нематеріальні засоби мотивації, плани та програми, обсяг акціонерного капіталу.

6. Що є основними складовими культури менеджменту?

а) культура документації управлінської діяльності, культура керівників та спеціалістів;

б) культура управлінського персоналу, організації управлінської праці та документації управлінської діяльності;

в) культура управлінського персоналу, культура виробничого персоналу, культура міжособистісного спілкування;

г) культура організації управлінської діяльності, культура умов праці.

7. За допомогою яких показників (норм) можна оцінити рівень культури менеджменту?

а) технічні, технологічні, виробничі, економічні, соціальні;

б) моральні, юридичні, економічні, організаційні, технічні, естетичні;

в) морально-етичні, екологічні, організаційно-технічні, правові;

г) відсутня правильна відповідь.

8. До основних складових організаційної діяльності належать:

а) розподіл праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю;

б) посередник, постачальник, фірма-дистриб'ютор;

в) штабні та лінійні повноваження, організаційна структура управління;

г) усі відповіді правильні.

9. Процес групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори) — це:

а) розподіл праці;

б) департаменталізація;

в) проектування структури управління;

г) створення механізму координації.

10. *Необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, — це:*

- а) відповідальність;
- б) делегування повноважень;
- в) діапазон контролю;
- г) координація робіт.

11. *Процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання, — це:*

- а) відповідальність;
- б) діапазон контролю;
- в) координація робіт;
- г) делегування повноважень.

12. *Кількість працівників, що безпосередньо підпорядковуються конкретному керівнику, — це:*

- а) відповідальність;
- б) діапазон контролю;
- в) координація робіт;
- г) делегування повноважень.

13. *Процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей — це:*

- а) відповідальність;
- б) діапазон контролю;
- в) координація робіт;
- г) делегування повноважень.

14. *Складність організаційної структури управління визначається:*

- а) кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління;
- б) масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації;
- в) розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління;

г) усі відповіді правильні.

15. *Процес виділення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації — це:*

- а) вертикальна децентралізація;
- б) проектування робіт;
- в) горизонтальна децентралізація;
- г) інструктування.

16. *Вид повноважень, які передаються від начальника безпосередньому підлеглому і далі іншим підлеглим:*

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

17. *Вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників:*

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

18. *Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноособово виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:*

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

19. *Тип організаційної структури управління, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців; з одного боку, керівникові постійно*

діючого підрозділу, а з іншого — керівникові тимчасово створеної проектної групи:

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

20. Впорядкована сукупність органів (підрозділів), які дозволяють управляти організацією та взаємовідносинами в ній, — це:

- а) трудовий колектив;
- б) структура управління;
- в) штаб;
- г) департамент.

21. Тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності:

- а) бюрократія;
- б) функціональна;
- в) матрична;
- г) органічна.

22. Вимоги, яким мають відповідати організаційні структури управління:

- а) оптимальність, оперативність, гнучкість;
- б) надійність, простота, економічність;
- в) спеціалізація, незалежність від конкретних осіб;
- г) усі відповіді правильні.

23. Під час побудови організаційної структури управління можна використовувати метод:

- а) моделювання;
- б) експертних оцінок;
- в) організаційного нормування;
- г) усі відповіді правильні.

24. Тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців:

- а) лінійна;
- б) функціональна;
- в) лінійно-функціональна;
- г) дивізіональна.

25. Тип організаційної структури управління, який розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними:

- а) лінійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) дивізіональна;
- г) матрична.

26. Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань — це:

- а) розподіл праці;
- б) повноваження;
- в) відповідальність;
- г) координація робіт.

27. Передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого — це:

- а) координація робіт;
- б) департаменталізація;
- в) делегування повноважень;
- г) розподіл праці.

28. В чому полягає зміст поняття «комунікація» в управлінні?

- а) процес обміну інформацією між декількома підрозділами;

б) обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію;

в) форма взаємозв'язку між передавачем і приймачем, що містить послання;

г) всі відомості та повідомлення, що використовуються для прийняття управлінських рішень.

29. *Які є види комунікацій за формою реалізації?*

а) усні та документальні;

б) вербальні та невербальні;

в) формальні та неформальні;

г) дигітальні та аналогові.

30. *В яких двох площинах розгортається комунікація між людьми?*

а) у вертикальній та горизонтальній;

б) змісту та зв'язків (стосунків);

в) офіційній і неофіційній;

г) графічній і табличній.

31. *Як називається спосіб, за допомогою якого індивідуум будує комунікативну взаємодію?*

а) процес прийняття рішення;

б) комунікативний процес;

в) комунікативний стиль;

г) зворотний зв'язок.

32. *В чому полягає зміст комунікативного процесу в менеджменті?*

а) процес прийняття управлінських рішень керівником підприємства;

б) обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію;

в) процес перерозподілу інформаційних та матеріальних ресурсів в організації;

г) форма взаємозв'язку між передавачем і приймачем, що містить послання.

33. *В чому полягає основна мета комунікаційного процесу?*

а) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень;

б) забезпечення органів управління певною інформацією;

в) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень;

г) забезпечення виконання виробничих завдань.

34. *З яких елементів складається комунікаційний процес?*

а) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування;

б) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо;

в) відправник, повідомлення, канал передавання інформації, одержувач;

г) жодна з відповідей не вірна.

35. *Що означає поняття «канал» в комунікаційному процесі?*

а) збирач інформації;

б) відправник інформації;

в) засіб передавання інформації;

г) засіб збирання інформації.

36. *Які етапи містить комунікаційний процес?*

а) зародження ідеї, кодування й вибір каналу, безпосередньо передавання інформації, декодування;

б) підготовка до зборів, проведення наради, ділова бесіда та комерційні переговори, телефонні розмови;

в) відправник, повідомлення, канал, отримувач (споживач);

г) зародження ідеї, кодування інформації, її розкодування та інтерпретування.

37. *В яких основних формах здійснюються способи кодування інформації?*

а) усна та письмова;

б) вербальна та невербальна;

в) формальна та неформальна;

г) документаційна та нормативна.

38. *Яка операція здійснюється на етапі декодування інформації?*

- а) розшифрування символів відправника мовою одержувача інформації;
- б) використання каналу для доставки одержувачу інформації закодованої ідеї;
- в) документальне оформлення переданої інформації її одержувачем;
- г) розшифрування символів відправника одержувачем і передавання інформації відправнику.

39. *Якого елементу не містить комунікативний процес?*

- а) шифрування;
- б) декодування;
- в) сприйняття;
- г) зворотній зв'язок.

40. *Що означає зворотний зв'язок в комунікативному процесі?*

- а) повідомлення-відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку;
- б) розшифрування символів відправника мовою одержувача інформації;
- в) форма взаємозв'язку між передавачем і приймачем, що містить послання;
- г) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.

41. *Які існують види комунікації в менеджменті?*

- а) між організацією та навколишнім середовищем, між працівниками, між керівниками, між відділами;
- б) вертикальні, горизонтальні, діагональні, зовнішні та внутрішні;
- в) між організацією та навколишнім середовищем, між рівнями, між підрозділами, між керівником і підлеглими, між керівником і групою;
- г) між робітниками, між спеціалістами, між керівниками, між рівнями управління в організації.

42. *Якими каналами комунікацій надходить інформація, що передається з метою координування задач і дій в організації?*

- а) між організацією і зовнішнім середовищем;
- б) між різними підрозділами;
- в) між рівнями управління;

г) керівником та робочою групою.

43. Якими каналами комунікацій рухається інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого?

а) між організацією і зовнішнім середовищем;

б) між керівником і робочою групою;

в) неформальними;

г) між рівнями управління.

44. Як називається комунікативний процес, що здійснюється між двома особами на одному рівні управління?

а) суб'єктивний;

б) вертикальний;

в) горизонтальний;

г) змішаний.

45. Зазначте найбільш розповсюджені «мережі» комунікативного процесу:

а) «послідовна», «променеподібна», «кругова», «виноградне гроно»;

б) «діалог», «ланцюг», «зірка», «виноградна лоза»;

в) «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»;

г) «колесо», «ланцюг», «всеканална», «альфа», «бетта».

46. Що розуміють під «шумом» в комунікаційному процесі?

а) усе те, що вносить помилки в економічну та правову інформацію;

б) усе те, що вносить зміни та корективи в найбільш актуальну інформацію;

в) усе те, що спотворює зміст та створює перешкоди на шляху обміну інформації;

г) усе те, що заважає якісно обробляти масив інформації.

47. На які групи поділяються всі різновиди перешкод в комунікативному процесі?

а) технічні, структурні, граматичні, семантичні, синтаксичні, стилістичні;

б) організаційні, структурні, міжособові, граматичні, технологічні;

в) економічні, організаційні, технічні, виробничі, побутові;

г) стилістичні, орфографічні, міжособові, структурні, внутрішньоособові.

48. *Що належить до переліку невербальних комунікацій в менеджменті?*

- а) бесіда, письмове повідомлення, слухання, читання
- б) мова, рухи тіла, фізичне середовище, співбесіда
- в) жести, рухи, міміка, інтонація, мовчання, вираз очей
- г) жести, міміка, позування, вимова, листування.

49. *Що означає поняття «транзакції» в менеджменті?*

- а) обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію;
- б) словесний чи безсловесний обмін інформацією між двома людьми, що утворюється з подразнення і реакції;
- в) обмін інформацією між керівниками та підлеглими, метою якого є найбільш точна інтерпретація повідомлень;
- г) форма взаємозв'язку між передавачем і приймачем, що містить послання.

Тестові завдання до змістовного модулю 4. Людський фактор у менеджменті

1. *Що означає поняття “група”?*

- а) сукупність осіб, які працюють разом для досягнення загально визнаних цілей;
- б) всі працівники організації, які виконують управлінські та виробничі функції;
- в) спільність людей, які взаємодіють один з одним таким чином, що кожен впливає на інших і сам перебуває під їх впливом;
- г) складова частина колективу, що виникає з волі працюючих на основі взаємних симпатій та дружніх стосунків.

2. *Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язані між собою відносинами співробітництва – це:*

- а) суб'єкт управління;
- б) об'єкт управління;

- в) соціальна група;
- г) трудовий колектив.

3. *Якій з ознак повинна задовольняти група, щоб стати колективом?*

- а) наявність загальної мети як спільної;
- б) позитивна думка членів групи один про одного;
- в) рівність соціального статусу і походження;
- г) високий рівень кваліфікації працівників.

4. *Які види об'єднань працівників створюються за волею керівництва для організації виробничого процесу?*

- а) формальні групи;
- б) згуртовані команди;
- в) неформальні групи;
- г) первинні трудові колективи.

5. *На які типи поділяються формальні групи в організації?*

- а) управлінська команда, оперативний персонал, робітники;
- б) групи керівників, робочі групи та комітети;
- в) профспілка, мала соціальна група, трудовий колектив;
- г) “клубок”, “ланцюг”, “зірка”.

6. *Які є види колективів за складом учасників?*

- а) орієнтовані на цілі та орієнтовані на спілкування;
- б) формальні та неформальні;
- в) малі (первинні) та великі;
- г) гомогенні та гетерогенні.

7. *З яких етапів складається процес формування трудового колективу?*

- а) початковий, становлення, стабілізації, консолідації, завершення;
- б) зародження, бурління, нормалізації, стабілізації, реорганізації;
- в) формування номінальної групи, формування активного ядра, виникнення ідейного співробітництва, досягнення зрілості;
- г) знайомство учасників, етап згуртованості, конфліктності, нормалізації стосунків, ідейного співробітництва .

8. *Які стадії притаманні процесу розвитку групи?*

- а) утворення номінальної групи, асоціації, кооперації трудового колективу;
- б) знайомство, адаптація, групова збалансованість, нормальне функціонування;
- в) формування номінальної групи, активного ядра, виникнення лідера, досягнення зрілості;
- г) формування, психологічна напруженість, нормалізація, інтеграція діяльності.

9. *Які причини найчастіше призводять до виникнення неформальної групи?*

- а) почуття причетності, потреба у допомозі;
- б) спільні інтереси;
- в) потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії;
- г) всі перераховані тут.

10. *Яку з наведених груп слід віднести до неформальної ?*

- а) профспілковий комітет;
- б) рада акціонерів;
- в) група підтримки звільненого керівника організації;
- г) футбольна команда підприємства.

11. *Які чинники сприяють ефективній роботі групи?*

- а) темперамент, характер, емоційність, конформізм, нонконформізм, конфліктність;
- б) потреби, установки, інтереси та ідеали працівників;
- в) розмір та склад, ролі та статус членів, згуртованість, групові норми, конфліктність;
- г) здібності, навички, біологічні характеристики, соціальні ролі, соціальний статус членів.

12. *Що означає сукупність психологічних умов, що сприяють діяльності та всебічному розвитку особистості в групі?*

- а) організування спільної праці людей;
- б) соціально-психологічний клімат;

в) соціально-психологічна сумісність;

г) виробниче середовище.

13. *Управління соціальним розвитком колективу організації – це:*

а) безперервне удосконалення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу організації;

б) сукупність способів, прийомів та процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на науковій основі;

в) моніторинг кадрових процесів та прийняття ґрунтовних організаційних рішень на його основі;

г) процес прогнозування та планування кадрової роботи на підприємстві.

14. *На керівників якого рівня покладається відповідальність за реалізацію заходів соціального розвитку колективу?*

а) вищого;

б) середнього;

в) оперативного;

г) низового.

15. *Які розділи в наведеному переліку належать до плану соціального розвитку колективу організації?*

а) удосконалення соціальної структури колективу; гарантії життєвого рівня; підвищення соціальної активності працівників;

б) удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників; удосконалення рівня матеріального забезпечення;

в) удосконалення стосунків між працівниками та покращення соціально-психологічного клімату;

г) підвищення якості трудового життя персоналу; удосконалення виробничих та побутових умов праці на підприємстві.

16. *Хто такий керівник?*

а) власник організації, що її створює та здійснює стратегічне управління нею;

б) індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, які у ньому працюють;

в) особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми видатними якостями;

г) професіонал, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

17. Які є основні типи керівників в менеджменті за їх відносинами з підлеглими?

а) автократичний, демократичний та бюрократичний;

б) автократичний, демократичний та ліберальний;

в) жорсткий, середній та м'який, ;

г) тренер, координатор, зв'язківець.

18. Що представляє собою керівництво в менеджменті?

а) планування та контролювання діяльності працівників в організації;

б) здатність впливати на індивідуумів і груп людей з метою досягнення цілей організації;

в) вплив на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційних доручень і вирішення завдань;

г) можливість відстежувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

19. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

а) за допомогою комунікацій та методів менеджменту;

б) за допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій тощо;

в) шляхом прийняття управлінських рішень;

г) за допомогою методів менеджменту.

20. Які є види керівників в організації за сферою компетенції?

а) лінійні та функціональні;

б) автократичні та демократичні;

в) формальні та неформальні;

г) основні та додаткові.

21. Що представляє собою влада в менеджменті?

- а) здатність захищати себе від зовнішніх впливів;
- б) реальна можливість впливати на поведінку інших осіб та змінювати її у визначеному напрямі;
- в) можливість особи втручатися в будь-який процес в управлінні організацією;
- г) право керівників контролювати і втручатися в приватне життя підлеглих.

22. Які є форми влади керівників в організації (за класифікацією Френча та Рейвена)?

- а) влада, що базується на примушуванні, влада, заснована на винагороді, експертна влада, еталонна влада (референтна), законна влада;
- б) влада, заснована на винагороді, експертна влада, еталонна влада, законна влада, харизматична влада, влада, заснована на зв'язках;
- в) влада, що базується на примушуванні, інформаційна влада, влада прикладу та влада, побудована на зв'язках;
- г) примусова влада, заснована на винагороді, експертна влада, референтна влада, формальна влада, реальна влада.

23. Що представляє собою влада, що базується на засадах примушування?

- а) вплив на персонал через винагороду;
- б) вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання;
- в) вплив на працівників через страх бути покараними;
- г) вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання.

24. На чому базується законна влада в менеджменті?

- а) на традиціях, яких дотримуються менеджери;
- б) на традиціях, що здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності;
- в) на професійних здібностях керівників та найбільш компетентних працівників організації;
- г) на знаннях найбільш кваліфікованих працівників організації.

25. На чому ґрунтується еталонна влада в менеджменті?

- а) на засадах примушування через страх працівників бути покараними;

- б) на силі особистих якостей або здібностей лідера;
- в) на традиціях, що здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності;
- г) на моральних якостях лідера.

26. Що є підґрунтям законної влади в менеджменті?

- а) право керівника організувати виконання певних завдань;
- б) переконання підлеглого у праві керівника давати накази та розпорядження, що він зобов'язаний виконувати;
- в) право керівника давати певні вказівки підлеглим щодо виконання окремих видів робіт;
- г) переконання підлеглого в тому, що керівник має ґрунтовні знання з питань, що вирішуються.

27. Яку форму влади слід використовувати у випадках, коли активним мотивуючим фактором є потреби найвищого рівня?

- а) що базується на винагороді;
- б) експертну;
- в) законну;
- г) інформаційну.

28. На чому ґрунтується експертна влада керівника у менеджменті?

- а) на впевненості підлеглого у наявності у керівника спеціальних знань і вмінь для виконання виробничих завдань;
- б) на впевненості підлеглого у наявності у керівника певного досвіду роботи, що дасть йому змогу досягнути намічених цілей;
- в) на професійних здібностях керівників та найбільш компетентних працівників організації;
- г) на впевненості підлеглого у наявності у керівника спеціальних знань, здатних задовольняти його суттєві потреби.

29. Який стиль керівництва характеризується високим рівнем єдиновладдя керівника?

- а) ліберальний;

- б) авторитарний;
- в) демократичний;
- г) тренерський.

30. *На чому базується ліберальне керівництво в менеджменті?*

- а) певній свободі у визначенні виробничих завдань;
- б) повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи;
- в) повної свободи у визначенні форм оплати праці;
- г) повній свободі у розподілі прибутків.

31. *Що представляє собою стиль управління в менеджменті?*

- а) якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності;
- б) системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінців, що змінюється в часі залежно від ситуації;
- в) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання завдань;
- г) сукупність методів впливу керівника на підлеглих, що є незмінними в даній організації.

32. *Хто такий лідер?*

- а) професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах;
- б) перша особа в організації, що її створює та здійснює стратегічне управління нею;
- в) особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми видатними якостями;
- г) керівник трудового колективу, призначений власником підприємства.

33. *Які є два основні типи лідерів в організації за ознакою формування міжособистісних відносин?*

- а) формальний та реальний ;
- б) автократичний та демократичний;
- в) інструментальний та експресивний;
- г) компетентні та некомпетентні.

34. *Що представляє собою «лідерство» як поняття у менеджменті?*

- а) здатність розпоряджатися всіма ресурсами в організації;
- б) здатність управляти персоналом організації для досягнення її цілей;
- в) здатність впливати на індивідуумів і груп людей з метою досягнення цілей організації;
- г) здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

35. *На якому типі відносин побудоване ефективне лідерство?*

- а) “лідер – послідовник”;
- б) “обраний керівник – підлеглий”;
- в) “господар – раб”;
- г) “начальник – підлеглий”.

36. *Якими основними теоріями описується природа лідерства в організації?*

- а) підхід з позиції особистісних якостей, поведінського підходу, ситуаційного підходу;
- б) теорії компетентнісного підходу, теорія лідерських якостей, теорія поведінки лідерів;
- в) експлуаторсько-авторитарна, патерналістсько-авторитарна, консультативна, демократична;
- г) експлуаторська, авторитарна, патерналістська, консультативна, демократична.

37. *Якими якостями переважно характеризуються лідери організації – за дослідженнями Р. Стогділла?*

- а) впевненість у собі, глибоке знання справи, комунікативні здібності;
- б) інтелектуальні здібності, господарювання або зверхність над іншими, впевненість в собі, активність і енергійність, знання справи;
- в) розум, високий рівень професіоналізму та розвиток духовності;
- г) глибоке знання принципів і методів управління, гарний фізичний стан, вміння приймати рішення у складних ситуаціях .

38. *На які типи поділяє лідерів організації професор Л.І. Уманський?*

а) ентузіаст, критик, організатор, експерт, ерудит, компілятор ідей, генератор ідей;

б) «один з нас», «найкращий з нас», «хороша людина», «слуга»,

в) організатор, ініціатор, генератор емоційного настрою, ерудит, еталон, майстер;

г) координатор, провідник, зв'язківець, «сторож», діловод.

39. Які теорії лідерства описують підходи з позиції поведінки лідера?

а) всі тут зазначені;

б) одномірний опис стилів керівництва К.Левіна;

в) теорія «Х» та «У» Д.Мак-Грегора;

г) континуум системи керівництва Р.Лайкерта, ґратка менеджменту Р.Блейка та Дж. Моутон.

40. Які системи управління обґрунтував Р.Лайкерт на засадах основних типів лідерства в теорії поведінського підходу?

а) експлуаторсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, ситуативно-демократична, партисипативно-ліберальна;

б) поведінкова, ситуаційна, управлінська, експертна, консультативна;

в) експлуаторсько-авторитарна, доброзичливо-авторитарна, консультативно-демократична, партисипативно-демократична;

г) експлуаторська, авторитарна, патерналістська, консультативна, демократична.

41. Який стиль керівництва відповідає «Системі 3» за класифікацією Р.Лайкерта?

а) експлуаторсько-авторитарний;

б) експертно-консультативний;

в) консультативно-демократичний;

г) доброзичливо-авторитарний.

42. Що представляє собою стиль керівництва у менеджменті?

а) якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності;

б) системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінців, що змінюється в часі залежно від ситуації;

в) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання завдань;

г) сукупність методів впливу керівника на підлеглих, що є незмінними в даній організації.

43. За якими ознаками створили решітку менеджменту американські вчені Р.Блейк та Дж.Моутон?

а) типи темпераменту особистості та типи лідерів;

б) психологічний клімат в колективі та обсяги виробництва;

в) увага до людини та увага до виробництва;

г) стилі керівництва та типи лідерів.

44. Яку теорію описав К.Левін при дослідженні феномену лідерства в менеджменті?

а) решітка менеджменту;

б) одномірний опис стилів керівництва;

в) матриця стилів керівництва;

г) патерналістська.

45. Які теорії лідерства належать до ситуаційних?

а) модель автократично-демократичного континуума стилів керівництва Танненбаума-Шмідта, терія очікувань В.Врума;

б) модель управління Ф.Фідлера, теорія “життєвого циклу”

П. Херсі і К.Бланшара, модель Врума-Йеттона;

в) матриця стилів керівництва та одномірний опис стилів керівництва К.Левіна;

г) континуум системи керівництва Р.Лайкерта, гратка менеджменту Р.Блейка та Дж. Моутон.

46. Які стилі керівництва обґрунтовано П.Херсі і К.Бланшаром у теорії “життєвого циклу” залежно від ступеня “зрілості” виконавців?

а) одномірний, двомірний, багатомірний;

- б) «увага до виробництва», «увага до людей»;
- в) «вказувати», «продавати», «залучати», «делегувати» ;
- г) патерналізм, опортунізм, фасадизм .

47. Що розглядає модель лідерства «шлях - мета», запропонована Р.Хаузом та Т.Мітчелом ?

- а) поведінкові аспекти лідерства;
- б) ситуаційні аспекти лідерства;
- в) дії лідера, обумовлені його особистісними якостями;
- г) дії лідера, обумовлені його діловими якостями.

48. Яка з моделей лідерства виділяє такі фактори як: відносини між керівником і колективом, рівень структурованості завдання та обсяг посадових повноважень ?

- а) Модель Р.Хауза та Т.Мітчела;
- б) Модель Ф.Фідлера;
- в) Модель П.Херсі і К.Бланшара;
- г) модель Врума-Йеттона.

Тестові завдання до змістовного модуля 5. Внутрішні комунікації

1. Які групи потреб А. Маслоу відносить до первинних:

- а) самовираження та поваги;
- б) фізіологічні, безпеки і захищеності;
- в) соціальні, безпеки та захищеності;
- г) самовираження, поваги, соціальні.

2. До теорій, які відображають зміст потреб, належать:

- а) теорія очікувань В. Врума;
- б) теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора;
- в) теорія морального стимулювання;
- г) теорія матеріального стимулювання.

3. До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:

- а) теорія А. Маслоу;

б) теорія справедливості С. Адамса;

в) теорія “Z” У. Оучі;

г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

4. Основу мотиваційного поля формують:

а) стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку задач, оплата праці, система стимулів та стягнень.

б) корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці.

в) покупці. споживачі. конкуренти.

г) стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

5. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:

а) незадоволення з боку працівників і негативно впливає на ефективність праці;

б) задоволення потреб вищого рівня;

в) формування довірчих взаємин та взаємопідтримки між співробітниками;

г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

6. До мотиваційних засобів менеджера не відноситься:

а) інформування про результати праці;

б) розкриття перспектив службового зростання;

в) еластичність робочого часу;

г) щорічна відпустка.

7. Матеріальні стимули включають:

а) заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди по акціях;

б) заробітну плату, премії, дивіденди по акціях;

в) заробітну плату, соціальні виплати, надбавки;

г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди по акціях.

8. Заробітна плата співробітника організації має складатись з:

а) тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії;

б) тарифної частини, доплат та компенсацій, надбавки, премії;

- в) тарифної частини, доплати за рівень зайнятості впродовж зміни, премії;
- г) тарифної частини, оплата лікування, надбавки, премії;

9. Зазначити види надбавок, які стимулюють рівень продуктивності праці робітників:

- а) за роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні;
- б) за понаднормову продуктивність, за особистий вклад у підвищенні ефективності, за високу якість робіт;
- в) за особистий вклад у підвищенні ефективності, виконання термінових та особистих завдань керівництва;
- г) за своєчасне виконання договорів та етапів.

10. Зазначити види премій, які мають сплачуватись за якість та своєчасне виконання робіт:

- а) за виконання договорів та етапів робіт; за підсумками року; з фонду керівника підрозділу;
- б) за підсумками місяця, підсумками року;
- в) премії до професійних свят, корпоративних дат;
- г) премії за особистий вклад у результат діяльності підрозділу.

11. Зазначити причини перевиконання плану, завдяки яким може нараховуватись надбавка за понаднормову продуктивність:

- а) застосування раціональних пропозицій, авторських винаходів;
- б) наявність у співробітника здібностей до даного виду роботи;
- в) надмірна інтенсивність праці;
- г) відхилення від прийнятої технології.

12. В чому полягає зміст поняття «конфлікт»?

- а) відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами);
- б) зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох або більше людей;
- в) зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів;
- г) всі варіанти відповідей відтворюють сутність даного поняття.

13. Що передує виникненню відкритого конфлікту?

- а) конфліктна ситуація та інцидент;
- б) інцидент та криза;
- в) розбіжності у поглядах керівників;
- г) небажання підлеглого працівника виконувати завдання.

14. Що є елементами конфліктної ситуації?

- а) організатори та виконавці;
- б) учасники (опоненти) та об'єкт;
- в) суб'єкт, об'єкт та предмет;
- г) керівники та підлеглі.

15. Що являє собою інцидент в конфлікті?

- а) події, обставини, що послужили поштовхом чи приводом до зіткнення опонентів;
- б) небажання підлеглого працівника виконувати завдання;
- в) зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів;
- г) всі відповіді правильні.

16. На які дві групи поділяються наслідки розв'язання конфліктів в організації?

- а) функціональні та лінійні;
- б) конструктивні та деструктивні;
- в) гармонійні та дисгармонійні;
- г) позитивні та негативні.

17. Які конфлікти вважаються конструктивними (функціональними)?

- а) в яких конфліктуючі сторони контролюють свої дії, при цьому можуть вийти за межі етичних норм;
- б) в яких конфліктуючі сторони логічно переконують одна одну конфлікт вирішується на стадії конфліктної ситуації;
- в) що призводять до покращення діяльності організації та в яких конфліктуючі сторони не виходять за межі етичних норм;

г) в яких конфлікуючі сторони не виходять за межі етичних норм та переконливих аргументів .

18. Від чого залежить розвиток конфлікту в організації?

- а) від кількості учасників;
- б) від своєчасного та правильного оцінювання стану конфлікту;
- в) від стану розвитку конфлікту;
- г) від вміння керівника організації попереджати виникнення конфліктів.

19. Які є причини виникнення конфліктів?

- а) обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності у цілях;
- б) відмінності в уявленнях та цінностях, емоційні відмінності у психіці індивідів;
- в) недостатність інформації та незадовільні комунікації всередині чи поза організацією

г) всі відповіді є правильними.

20. Які причини виникнення конфліктних ситуацій є об'єктивними?

- а) несприятливі умови праці;
- б) обмеження ресурсів;
- в) всі відповіді вірні;
- г) недостатність рівня професіоналізму.

21. Які конфлікти вважаються предметними?

- а) що не мають реальної причини для виникнення;
- б) в яких причина виявляється вигаданою;
- в) що мають реальну причину для виникнення;
- г) в яких конфлікуючі сторони не враховують загальні інтереси організації.

22. На які групи поділяються всі конфлікти за чисельністю учасників?

- а) внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю і групою, міжгрупові;
- б) приховані, потенційні, закриті, відкриті;
- в) між двома особами, між групами, між підрозділами, між організаціями;

г) внутрішньоособистісні, між працівниками одного підрозділу, між керівником і підлеглими, колективний.

23. Коли переважно виникають конфлікти між особистістю і групою?

а) тоді, коли особистість не враховує інтереси групи;

б) тоді, коли особистість не враховує характер поведінки більшості групи;

в) тоді, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції групи;

г) тоді, коли особистість не враховує характер свого колеги.

24. На які дві групи поділяються всі методи розв'язання конфліктів?

а) функціональні та дисфункціональні ;

б) структурні та міжособистісні;

в) соціально-психологічні та експертні;

г) управлінські та виробничі.

25. Які методи управління конфліктною ситуацією належать до структурних?

а) координаційні та інтеграційні механізми, чіткий розподіл завдань серед виконавців, використання системи матеріальної мотивації;

б) ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблеми;

в) роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, визначення загальноорганізаційних цілей, використання винагород;

г) економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, методи групового аналізу та контролю.

26. Які методи управління конфліктною ситуацією належать до міжособистісних?

а) ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблеми;

б) експрес-метод, побудова соціограм, методика соціально-психологічної самооцінки колективу, «кліматичне коло»;

в) організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, методи групового аналізу та контролю;

г) невтручання, компроміс, винагорода за працю, соціометричні методики, переговори.

Тестові завдання до змістовного модуля 6. Процес управління

1. Що розуміють під організаційним розвитком?

а) щоденне впровадження інновацій в управлінні організацією;

б) постійна безперервна робота трудового колективу з метою оперативного виконання завдань;

в) довготермінова робота щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення;

г) постійне нарощування обсягів діяльності підприємства та необхідність отримувати великі прибутки.

2. Які напрями змін передбачає стратегія організаційного розвитку?

а) поліпшення міжособистісних відносин; переоцінка цінностей організації та її колективу;

б) послаблення напруження між робочими групами і всередині їх; удосконалення управління колективом;

в) розроблення більш досконалих, побудованих на принципах органічності, методів для врегулювання суперечок і конфліктів;

г) всі варіанти відповідей є правильними.

3. В який період часу виникла концепція організаційного розвитку?

а) в кінці XX ст.;

б) в середині 60-х років XX ст.;

в) на початку XX ст.;

г) на початку XXI ст.

4. Хто в організації здійснює планування організаційного розвитку?

а) незалежна спеціальна група залучених експертів під керівництвом перших осіб організації;

б) всі функціональні керівники організації під керівництвом першого керівника;

в) найбільш кваліфіковані фахівці економічних підрозділів;

г) всі управлінські працівники під керівництвом адміністрації.

5. В послідовності яких етапів здійснюється процес планування організаційного розвитку?

а) аналіз зовнішнього середовища організації, аналіз внутрішнього середовища організації, розроблення плану організаційного розвитку;

б) діагностика зовнішніх та внутрішніх факторів організації, аналіз ситуації, що склалася, розподіл завдань серед виконавців;

в) діагностика стану організації; аналіз рішень і зв'язків, розроблення плану організаційного розвитку, конкретні дії у світлі одержаних даних;

г) прийняття рішень щодо необхідності проведення змін в організації, аналіз рішень і зв'язків, розроблення плану організаційного розвитку.

6. Які різняться категорії організаційних проблем, що вирішуються на етапі діагнозу стану організації?

а) управлінські та виробничі;

б) організаційні та технічні;

в) нерутинні та рутинні;

г) заплановані та незаплановані.

7. Які чинники ускладнюють процес проведення організаційних змін?

а) чинники, що залежать від особливостей пропонованих організаційних змін;

б) чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблеми, програмування й реалізації організаційних змін;

в) чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників;

г) всі відповіді є правильними.

8. На які групи поділяються працівники організації у їх ставленні до організаційних змін?

а) консерватори, інноватори, раціоналізатори, ретрогради, скептики;

б) інноватори, працівники із швидким сприйняттям, працівники із середнім сприйняттям та які взагалі не сприймають зміни;

в) інноватори, працівники із дуже швидким сприйняттям, зі швидким сприйняттям, з повільним та з дуже загальмованим сприйняттям змін;

г) працівники, які прагнуть постійних змін, працівники, які не люблять щось змінювати, працівники, які перешкоджають проведенню змін.

9. Від яких чинників залежить ставлення працівників до організаційних змін?

а) відносна вигідність, сумісність та складність організаційних змін;

б) раціональність, ефективність, прибутковість;

в) якісна визначеність, матеріальна зацікавленість осіб, специфіка діяльності організації;

г) рівень кваліфікації та професіоналізму відповідальних осіб, їх риси характеру та тип темпераменту.

10. Які види криз під час організаційного розвитку виділив американський дослідник Л.Грейнер?

а) криза зародження, криза становлення, криза розвитку, криза падіння обсягів діяльності;

б) криза лідерства, криза автономії, криза втрати контролю, криза бюрократії, криза синергії;

в) криза створення бізнесу, криза управління, криза делегування, криза координації, криза співробітництва;

г) жодна з відповідей неповна.

11. Який відомий науковець з менеджменту розробив рекомендації для розроблення стратегії організаційних змін?

а) М.Портер;

б) П.Друкер;

в) Ф.Тейлор ;

г) І.Аддізез.

12. До принципів контролю не відноситься:

- а) об'єктивність;
- б) постійність та оперативність;
- в) установка стандартів;
- г) масовість та гласність.

13. Функція контролю має основні завдання, до яких відносяться:

а) пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат.

б) пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, вдосконалення керівництва.

в) вплив на людей з метою досягнення деяких цілей.

г) обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

14. Контроль — одна із важливіших функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за:

а) професійним зростанням співробітників організації;

б) ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи;

в) безпосередньою діяльністю працівників організації;

г) графіком виконання робіт.

15. Суб'єктами контролю не виступають:

а) громадські організації;

б) лінійні менеджери;

в) управлінські рішення;

г) державні органи.

16. Об'єктами контролю виступають:

а) місія та цілі, організаційна структура, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;

б) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;

в) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, вихідна документація організації;

г) параметри виробничої діяльності, управлінські рішення, фінансова діяльність організації.

17. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:

а) керівниками, аудиторними фірмами, виборними органами управління та контролю;

б) керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю;

в) керівниками організації;

г) керівниками та спеціалістами, податковою адміністрацією.

18. Процес контролю має проходити через такі етапи:

а) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби у корективах;

б) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах;

в) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах;

г) визначення завдань контролю, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

19. До завдань контролю не належить:

а) виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;

б) визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів;

в) усунення недоліків, коригування стандартів;

г) визначення рівня технічної підготовки персоналу.

20. До властивостей контролю не належить:

а) відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності.

б) базування на гнучких та динамічних технологіях;

в) економічність;

г) встановлення критеріїв і стандартів, які об'єктивно відображають результати діяльності співробітників.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Розвиток менеджменту організацій у ХХ столітті.
2. Світовий досвід управління організацією.
3. Історія розвитку наукових поглядів щодо аналізу систем управління.
4. Методологічні основи менеджменту організацій.
5. Закони менеджменту організації: теорія та практика.
6. Взаємозв'язок принципів менеджменту організацій.
7. Історія розвитку менеджменту організацій.
8. Особливості моделей менеджменту.
9. Розвиток управлінської думки в Україні.
10. Головні концепції менеджменту організацій ХХ століття.
11. Особливості регулювання взаємодії організації з зовнішнім середовищем.
12. Шляхи оптимізації взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
13. Види інформаційних ресурсів та їх класифікація.
14. Управління організаційною культурою сучасних організацій: сутність та значення.
15. Управління операційною підсистемою організації на сучасному етапі.
16. Методи реалізації зовнішніх та внутрішніх стратегій управління в сучасному менеджменті організацій.
17. Оцінка стану правового середовища регулювання діяльності підприємств в Україні.

- 18.Класифікація організацій за правовим статусом в Україні.
- 19.Особливості управління організаціями різних форм власності та організаційно-правових форм.
- 20.Галузеві особливості функціонального управління організаціями.
- 21.Сучасні підходи до впровадження методів кризового менеджменту організацій.
- 22.Особливості управління організацією в період реорганізації: світовий досвід.
- 23.Стратегічне планування як функція менеджменту організації.
- 24.Характеристика етапів розробки та прийняття стратегій організаційного розвитку.
- 25.Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в менеджменті організації що впливають на стратегічне планування.
- 26.Вибір критеріїв оцінки ефективності стратегічного управління організацією.
- 27.Проблеми вибору методів управління в сучасному стратегічному менеджменті.
- 28.Організаційні перетворення та процес управління операційною діяльністю.
- 29.Методи подолання опору організаційним перетворенням.
- 30.Сутність комплексного підходу до управління організаційними змінами.
- 31.Природа та функції організаційних перетворень.
- 32.Кадрова політика організації: етапи, форми, види.
- 33.Еволюція підходів до управління персоналом організації.
- 34.Впровадження сучасних методів оцінки та навчання персоналу організацій.
- 35.Міжнародний досвід організації роботи кадрових служб та служб управління людськими ресурсами.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

СРС включає:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;
- підготовку до семінарських занять;
- підготовку до виступу на семінарських заняттях;
- поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;
- виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою;
- у ході вивчення тем курсу самостійний контроль знань за наведеними нижче запитаннями та завданнями;
- підготовка проблемних запитань до дискусії у групі;
- підготовка логіко-схематичного конспекту за темами курсу;
- написання есе за заданою проблематикою;
- пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;

- аналітичний розгляд наукової публікації;
- контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики;
- підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;
- підготовку до модульного контролю (колоквіуму);
- систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до заліку.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань управління та адміністрування, статистичними матеріалами.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ВСТУП У МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

1. Якими діловими та соціально-психологічними якостями має володіти сучасний менеджер? Що важливіше для ефективного менеджера: особисті якості чи професійні знання?

2. Яких успішних вітчизняних і зарубіжних менеджерів Ви знаєте та у чому, на Ваш погляд, секрет їхнього успіху?

3. Тест «Чи здатні Ви бути менеджером»

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.

1) Уявіть собі, що з наступного дня Ви будете управляти великою групою працівників, старших від Вас за віком. Чого у такому разі Ви будете найбільше побоюватись?

- а) що можете виявитись менш компетентним, ніж Ваші підлеглі;
- б) що Вас будуть ігнорувати та не виконувати прийняті Вами рішення;
- в) що Ви не зможете виконати роботу на належному рівні.

2) Якщо Ви зазнаєте значної невдачі, то:

- а) намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;
- б) напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;

в) аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваші помилки та як можна виправити ситуацію;

г) впадаєте в депресію, опускаєте руки.

3) Який із наведених нижче переліків рис та якостей характеризує Вас?

а) скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) працездатний, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавчий, логічний.

4) Ви вважаєте, що переважно люди:

а) схильні працювати старанно та якісно;

б) ставляться до роботи залежно від її оплачуваності;

в) трактують роботу як необхідність.

5) Керівник відповідає за:

а) підтримку хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);

б) вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

б) Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план визначених робіт. Яким чином Ви будете діяти?

А) напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите підкоригувати;

б) вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, з якими Ви погоджуєтесь;

в) делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану та не будете його суттєво коригувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;

г) проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану.

- 7) На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:
- а) постійно контролює виконання завдань підлеглими;
 - б) залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;
 - в) піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.
- 8) Якщо Ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи усього колективу?
- А) так;
 - б) ні.
- 9) Ваші погляди чи вчинки підлягають критиці. Як Ви будете поводитися?
- А) тверезо зважите усі «за» та «проти», стримуючи негативні емоції;
 - б) у будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції;
 - в) образитесь та розгніваєтесь;
 - г) промовчите, але поглядів своїх не зміните.
- 10) Що приносить кращі результати?
- А) стимулювання;
 - б) покарання.
- 11) Ви хотіли б, щоб:
- а) інші вважали Вас хорошим другом;
 - б) ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;
 - в) Вашими якостями та досягненнями захоплювались.
- 12) Чи Ви здатні приймати самостійні рішення?
- а) так;
 - б) ні.
- 13) Якщо Ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то:
- а) намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення;
 - б) приймаєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно вчинили;

в) намагаєтесь відкладати прийняття рішення настільки, наскільки це можливо.

Ключ до підрахунку балів

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	–	1	4	–	4	–	0	–	0
г	–	0	–	–	–	6	–	–	0	–	–	–	–

Результати:

Понад 40 балів: У Вас є усі дані для того, щоб стати хорошим менеджером із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їх знання та позитивні якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю, не намагатиметесь прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

10 – 40 балів: Ви б могли бути менеджером, але не на вищому рівні управління. Доводилося б постійно переборювати труднощі. Ви б намагалися бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій поганий настрій, постійно давали б свої поради, не зважаючи на те, чи є у них необхідність.

Менше 10 балів: Будемо відвертими, управляти працівниками – це не для Вас, якщо Ви, звичайно, не переглянете свої погляди на життя та не відмовитесь від окремих своїх звичок. Насамперед Ви повинні стати впевненим у собі та повірити в людей.

4. Тест «Ваші шанси стати підприємцем»

Виберіть у кожному із семи пунктів по одній характеристиці поданих рис, яка найбільш Вам відповідає. При цьому проставте бали:

a—4, б—3, в—2, г—1.

1) Ініціатива:

- а) шукаю додаткові завдання;
- б) винахідливий при виконанні будь-якого завдання;
- в) виконую необхідний обсяг робіт без вказівок керівництва;
- г) постійно чекаю вказівок.

2) Лідерство:

- а) сильний, справляю враження впевненого;
- б) уміло даю ефективні накази;
- в) ведучий;
- г) ведений.

3) Відповідальність:

- а) виявляю відповідальність при виконанні завдань;
- б) погоджуюсь із завданнями (хоча і не без заперечень);
- в) неохоче берусь за виконання завдань;
- г) ухиляюсь від виконання завдань.

4.) Ставлення до інших:

- а) позитивно та доброзичливо ставлюся до інших;
- б) приємний та ввічливий;
- в) іноді зі мною важко працювати;
- г) сварливий та некомунікабельний.

5) Організаторські здібності:

- а) переконливий, умію подати факти в логічній послідовності;
- б) здібний організатор;
- в) середні організаторські здібності;
- г) те, що я організую, як правило, не відбувається.

б) Рішучість:

- а) швидкий та точний;
- б) обережний;
- в) швидкий, але часто помиляюсь;
- г) боязкий, часто сумніваюся.

7) Наполегливість:

а) цілеспрямований, мене не зупиняють труднощі;

б) докладаю постійних зусиль;

в) намагаюсь докласти зусиль, поки є результати від цього;

г) якщо у мене щось не вдається, то я цю справу залишаю.

Результати:

25–28 балів: Ви природжений підприємець.

21–24 бали: У Вас є значні шанси стати підприємцем.

17–20 балів: Ви можете стати непоганим підприємцем, якщо на Вашому шляху не виникне значних перешкод.

13–16 балів: Для того щоб Ви могли стати підприємцем. Вам необхідно докласти значних зусиль для власного самовдосконалення і щоб успішно склались обставини.

Менше 13 балів: Ваші шанси у сфері підприємництва не дуже сприятливі, спробуйте свої сили в інших сферах.

ТЕМА 2. СИСТЕМНИЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛІННЯ

1. Доповніть причинно–наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в організації:

Симптом	Фактор	Причина
посилення плинності кадрів		
	низька якість фінансового менеджменту	
	втрата ринків збуту продукції	
		невідповідність кваліфікації працівників специфіці діяльності організації
	застаріла виробнича структура	
збої комунікаційних процесів		

2. Доповніть причинно–наслідкові зв’язки виникнення проблемних ситуацій в організації:

Симптом	Фактор	Причина
збільшення залишків готової продукції на складах		
	прорахунки в асортиментній політиці	
		погіршення ринкової кон’юнктури
збільшення простоїв виробництва		
	брак інновацій та раціоналізаторства	
		відсутність системи управління запасами

3. Дайте відповіді на питання кросворда.

1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

- 1) Вид професійної діяльності, завданням якого є досягнення поставлених цілей через раціоналізацію використання усіх видів ресурсів.
- 2) Метод пізнання дійсності за допомогою знаходження схожості з одного предмета дослідження з іншим
- 3) Свідомий вплив суб’єкта на об’єкт з метою досягнення зміни
- 4) Метод пізнання дійсності через перенесення основних характеристик об’єкта на його окремі складові
- 5) Таке поєднання набору елементів, за якого їх потенціал буде значно більшим ніж потенціал їх окремої дії
- 6) Зовнішній прояв настання проблемної ситуації

- 7) Певне поєднання дій і зусиль щодо досягнення цілей організації
- 8) Одна з рис характеру успішного менеджера
- 9) Здатність людини передбачати наслідки дій

ТЕМА 3. МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ

1. Які особливості й труднощі розвитку менеджменту характерні Україні у період її становлення як незалежної держави?
2. Чи впливають національні традиції і ментальність на менеджмент в Україні. Якщо так, то як саме?
3. Розподіліть основні завдання менеджерів за рівнями управління щодо наступних посад: інспектор, керівник підрозділу, голова правління, службовець секретаріату, координатор, директор виробництва, керівник відділу, керівник виконавчої влади, член ради директорів, працівник відділу кадрів, віце-президент, комерційний директор, кваліфікований робітник, майстер, бригадир, головний бухгалтер, президент, директор заводу, продавець.

Завдання менеджерів:

- формулювання цілей організації і підрозділів;
 - координація роботи нижчих керівників;
 - взаємодія організації із зовнішнім середовищем;
 - безпосередня організація і керівництво працівниками, які зайняті основною діяльністю;
 - розроблення довгострокових планів;
 - контроль використання сировини і обладнання;
 - розроблення короткострокових планів;
 - керівництво окремими спеціалізованими підрозділами; адаптація організації до змін зовнішнього середовища.
4. Тест Ейнштейна (За допомогою цього тесту А. Ейнштейн підбирав собі учнів)

Вам, як справжньому майбутньому менеджеру, доведеться неодноразово зіткнутись з різноманітними управлінськими ситуаціями, для вирішення яких, безумовно, потрібен гнучкий і розвинутий інтелект, наприклад, такий, що дав змогу відомому вченому створити теорію відносності. Пропонується розв'язати цей тест та оцінити свої можливості стати учнем А. Ейнштейна та справжнім успішним менеджером.

УМОВИ:

1. Є п'ять будинків різного кольору.	4. У кожного мешканця є якась тваринка.
2. У кожному будинку живе один мешканець, що відрізняється від сусіда за національністю: німець, англієць, швед, датчанин, норвежець.	5. Кожен мешканець курить сигарети визначеної марки.
3. Кожен мешканець споживає лише один визначений напій.	6. Жоден з п'яти мешканців не п'є однакові з іншими напої, не курить однакових сигарет і не має однакових тварин, не живе в однакових будинках.

ПІДКАЗКИ:

Англієць живе в червоному будинку.	Датчанин п'є чай.
Людина, яка має коника, живе біля того, хто курить «Dunhill».	Той, хто курить «Marlboro», живе біля того, хто має котика.
Норвежець живе в першому будинку.	У шведа є собака
Зелений будинок стоїть ліворуч від білого.	Той, хто курить сигарети «Winfield», п'є пиво.
Мешканець зеленого будинку п'є каву.	Норвежець живе біля блакитного будинку.
Людина, що курить «Pall Mall», має пташку.	Німець курить «Rothmans».
Мешканець із середнього будинку п'є молоко.	Той, хто курить «Marlboro», – сусід людини, що п'є воду.
Мешканець жовтого будинку курить «Dunhill».	

ЗАПИТАННЯ: У кого ж живе рибка?

5. Тест для самооцінки «Чи рішучі ви?»

Відповідайте «так» чи «ні» на такі запитання:

1. Чи зможете ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, які значно відрізняються від звичних для вас?
2. Чи швидко ви адаптуєтесь у новому колективі?
3. Чи здатні висловити свою думку прилюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить погляду вашого керівника?
4. Якщо вам запропонують посаду з вищим окладом в іншому закладі, чи погодитесь ви без вагань перейти на нову роботу?
5. Чи схильні ви заперечувати свою провину у помилці, якої припустилися, і підшукувати слушну для цього випадку відмовку?
6. Чи пояснюєте ви причину своєї відмови від чогось істинними мотивами, не приховуючи їх різними “пом’якшуючими” і камуфлюючими причинами та обставинами?
7. Чи зможете ви змінити свою попередню думку на те чи інше питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чиюсь працю (поза службовим обов’язком або на прохання), хід думок у ній правильний, але стиль викладання вам не подобається — ви б написали інакше. Чи будете виправляти текст і наполягати змінити його відповідно до вашої думки?
9. Ви побачили у вітрині річ, яка вам дуже сподобалася. Чи купите ви її, якщо навіть вона вам не дуже необхідна?
10. Чи можете ви змінити своє рішення під впливом умовлянь привабливої людини?
11. Чи плануєте заздалегідь свій вчинок, не покладаючись на навімання?
12. Чи завжди виконуєте свої обіцянки?

Ключ до тесту

Номер запитання	«Так»	«Ні»	Номер запитання	«Так»	«Ні»
1	3	0	7	3	0
2	4	0	8	2	0
3	3	0	9	0	2
4	2	0	10	0	3
5	0	4	11	1	0
6	2	0	12	3	0

Результати тестування

Від 0 до 9 балів. Ви дуже нерішучі. Постійно в будь-якому випадку ви довго і в муках зважуєте всі “за” і “проти”. Якщо вдається перекласти прийняття рішень на іншого, то зітхаєте з великим полегшенням. Перш ніж зважитись на якийсь крок, довго радитесь і рішення часто приймаєте навпіл. На зборах і нарадах переважно відмовчуєтесь, хоча в кулуарах виявляєте сміливість і красномовство. Але не намагайтесь виправдати себе тим, нібито це ваша “вроджена” оглядність. Ні, здебільшого це боягузтво. З вами важко жити і працювати. І нехай ви володієте знаннями, ерудицією, досвідом - така риса характеру, як нерішучість, набагато знижує ваш «коефіцієнт корисності». Мало того, на вас важко покластися, ви можете і підвести. Звичайно, перекувати характер непросто, але можна. Почніть з дрібниць, ризикніть прийняти рішення за власним розумінням - воно не підведе вас.

Від 10 до 18 балів. Ви приймаєте рішення обережно, але не пасуєте перед серйозними проблемами, які потребують миттєвого вирішення. Вагаєтесь, звичайно, якщо для прийняття рішення маєте багато часу. Ось тоді вас починають охоплювати сумніви; виникає спокуса все «втрясти», «узгодити з вищим керівництвом», хоча це питання вашого рівня. Більше покладайтесь на свій досвід, він підкаже вам, як правильно владнати справу. Врешті-решт, порадьтесь з кимсь із колег, своїх підлеглих - не для того, щоб перестраховатися, а щоб перевірити себе.

Від 19 до 28 балів. Ви досить рішучі. Ваша логіка, ваша послідовність, з якою ви підходите до вивчення проблеми, і, головне, досвід допомагають вам вирішити питання швидко і часто правильно. Бувають окремі помилки, які ви усвідомлюєте і вживаєте заходів для їх усунення. Покладаючись на себе, ви не ігноруєте порад інших, хоча звертаєтесь до них не так вже й часто. Прийняті рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляєте їх помилковість, не відстоюєте честь мундира. Все це добре, але намагайтесь завжди залишатися об'єктивним. Не соромтесь консультиватися з тих питань, в яких вам бракує компетентності.

Від 20 балів і вище. Нерішучість — невідоме для вас почуття. Ви вважаєте себе компетентним в усіх аспектах вашої діяльності і не вважаєте за потрібне з'ясувати чиясь думку. Одновладдя розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження щодо них викликають у вас роздратування, що ви іноді не приховуєте. Вам імпонує, коли вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча вольовий це зовсім не те, про що було сказано вище на вашу адресу. Щоб утвердити цю думку в оточуючих, буває, від-кидаєте розумні пропозиції інших. Дуже переживаєте, коли припускаєтесь помилок, глибоко вірячи, що в них винен хтось інший, але не ви. Віра в непогрішність своїх думок — серйозний недолік. Така риса характеру, такий метод роботи пригнічує ініціативу підлеглих, їхнє прагнення до самостійних дій. Це виховує в них нерішучість, ту саму, від якої ви тікаєте. Усе це не на користь справі, завдає серйозної шкоди психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Вам невідкладно треба зміни свій стиль роботи.

ТЕМА 4. ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Чи мають значення управлінські теорії та концепції класичної школи менеджменту й школи людських відносин для сучасної управлінської практики?
2. Чому нині неможливо чітко виділити окремі наукові школи у менеджменті?
3. Які основні проблеми теорії й практики управління, на Ваш погляд, потребують особливої уваги українських науковців на сучасному етапі?
4. Заповніть таблицю.

Характеристика наукових підходів і шкіл менеджменту

Теорія, школа менеджменту	Представники	Внесок у розвиток науки менеджменту	Недоліки

5. Намалюйте графік, на якому систему координат створюють конкуруючі цінності і розмістите на ньому школи менеджменту.

6. Встановіть вірну послідовність етапів розвитку науки управління:

- 1) школа науки управління;
- 2) школа наукового управління;
- 3) школа людських відносин та науки про поведінку;
- 4) школа адміністративного управління.

...
-----	-----	-----	-----

7. Дайте відповіді на питання кросворда.

- 1) Книга давнини, в якій було визначено менеджмент як особливий вид мистецтва
- 2) Цар, котрий видав низку законів, що регулювали суспільні відносини між різними верствами населення

1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			

- 3) Мислитель давнини, котрий у своїх працях обґрунтував необхідність організації сумісної праці людей
- 4) Науковець, котрий вперше науково обґрунтував потребу чіткого розмежування функцій між адміністрацією і працівниками
- 5) Представник школи наукового управління, який обґрунтував потребу чітко поставлених цілей та нормування операцій
- 6) Ідеолог 14-ти принципів управління
- 7) Розробник концепції «неформальної організації»
- 8) Автор Хоторнського експерименту
- 9) Відмова від формалізації відносин та ієрархії в організації
8. Перелічте недостатні принципи адміністративного управління згідно Анрі

Файолю:

1. Розподіл праці
- 2.....
- 3.....
4. Єдиноначальність
5.
6. Підлеглість
7.
8. Централізація
9.
- 10.....
- 11.Справедливість
- 12.Стабільність персоналу
- 13.....
- 14.Корпоративний дух

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ
ТЕМА 5. АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

1. Ділова гра 1. «Алгоритм розв'язання управлінських проблем»

Мета: розробка алгоритму розв'язання управлінських завдань, набуття практичних навичок колективного прийняття рішень.

Завдання перебудови мислення керівників спонукає до пошуку методичного інструментарію, який би забезпечував «блокування» особливостей мислення, що заважають вирішенню сучасних проблем, і сприяв би прискоренню мислення керівників.

Створення свого роду *алгоритму розв'язання управлінських проблем* (АРУП), тобто послідовності розумових дій керівника, який полегшить знайти вирішення проблем в організаційно-управлінській діяльності.

Пропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обґрунтовану послідовність дій керівників при виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, зрозуміти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як гарна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

Вихідна інформація для учасників гри. На бланку учасника гри в стовпчику «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблем, починаючи з № 1 і до № 18. При груповій роботі ту саму позначку проставте в стовпчику 4 «Групова оцінка». Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення стовпчика 5 «Еталон» розрахуйте і заповніть стовпчики 6—8.

Бланк учасника гри

№ з/п	Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової	Час роботи
1	Побудова проблеми							
2	Документальне оформлення задач							

3	Визначення можливості розв'язання проблеми							
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
5	Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему							
6	Оформлення рішення							
7	Розробка варіантів рішення проблеми							
8	Визначення існування проблеми							
9	Оцінка новизни проб- леми							
10	Контроль за виконанням рішення							
11	Вибір рішення							
12	Оцінка варіантів рі- шення							
13	Організація виконання рішення							
14	Постановка задачі виконавця							
15	Вибір критеріїв оцін- ки варіантів							

	рішення							
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17	Формулювання проблеми							
18	Визначення причин виникнення проблеми							
	Сума помилок							

Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри

Тренер (організатор гри) визначає завдання для гри, пояснює початкові умови гри і задачі її учасників.

Кожний учасник гри приймає самостійне рішення з розробки АРУП, висловлює власну думку на основі практичного досвіду розв'язання проблем. Кожна команда що бере участь у грі, шляхом взаємних консультацій складає загальну думку з розробки АРУП. Один з членів команди (ситуаційний лідер) докладає і відстоює думку своєї команди.

Правила і процедура гри

- З 18 дій позначених у бланках учасника гри, потрібно послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, а відтак необхідно пронумерувати дії порядковими номерами починаючи з 1 до 18.
- Спочатку кожний гравець ухвалює рішення самостійно без будь-яких консультацій з рештою гравців. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри. Закінчення роботи гравці виражають піднятою рукою.
- Потім всі гравці поділяються на команди на 5-7 чоловік, залежно від загальної кількості учасників гри, і у вільному обміні думками виробляють спільну колективну думку щодо АРУП. Команди між собою думками не обмінюються. Рішення завдання виражаються підняттям руки.
- Представник команди інформує про групове рішення і має право захищати його логічними доводами.

- Керівник гри фіксує час ухвалення індивідуальних і групових рішень.

Модель гри

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Гравцям роздають бланки учасника гри. Усно надаються необхідні пояснення до них. Учасники гри приймають рішення щодо поставленого завдання індивідуально, а потім колективно по групах. Представник кожної групи доповідає про прийняття рішення і його логічне обґрунтування. Керівник па підставі особистих спостережень аналізує роботу учасників гри, оголошує результати, заохочує переможців.

Регламент гри

Гра проводиться в один цикл.

Орієнтовний час етапів гри:

- введення в гру (пояснення керівника) — 15 хв.;
- індивідуальні рішення учасників — 30 хв.;
- колективні рішення учасників — 30 хв.;
- підведення підсумків і оголошення результатів — 10 хв.

Еталонний алгоритм рішення управлінських проблем

- 1) Відхилення фактичного стану системи управління від бажаного.
- 2) Визначення існування проблеми.
- 3) Формулювання проблеми.
- 4) Побудова проблеми.
- 5) Оцінка новизни проблеми.
- 6) Визначення причин виникнення проблеми.
- 7) Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами.
- 8) Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему.
- 9) Визначення можливості розв'язання проблеми.
- 10) Розробка варіантів рішення проблеми.
- 11) Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення.
- 12) Оцінка варіантів рішення.
- 13) Вибір рішення.

- 14) Оформлення рішення.
- 15) Постановка задач виконавцям.
- 16) Документальне оформлення задач.
- 17) Організація виконання рішення.
- 18) Контроль за виконанням рішення.

Підведення підсумків ділової гри

Керівник гри порівнює індивідуальні і колективні рішення щодо розробки АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність її учасників та порівнює її з результатами.

Критерії оцінки:

- час рішення завдання;
- правильність розв'язання завдання — сумарна помилка у вирішенні проблеми при індивідуальній і груповій роботі;
- за правильне рішення приймається еталонний алгоритм розв'язання управлінських проблем.

Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, по еталону «Вибір рішення — № 13», а позиція учасника гри «Вибір рішення — № 9», отже, помилка дорівнює 4 одиниці (не враховуючи знака).

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентний балам з розрахунку: 1 хв. — 3 очки. Одна помилка в рішенні задачі дає 1 бал. В індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набирає якнайменшу кількість балів. Наприклад, порівнюючи результати двох учасників гри, отримаємо, що перший витратив 15 хв. І допустив сумарну помилку в 18 балів, а другий витратив 10 хв. І допустив сумарну помилку в 22 бали. За основу розрахунку приймаємо 10 хв.

Тоді перший гравець набрав $18+(15-10-3) = 33$ бали, а другий — 22 бали. Виграв другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правил і процедури гри штрафується двома балами.

2. Які вимоги до процесу прийняття рішень висувуються сучасним середовищем господарювання?
3. Чи можете Ви погодитися з твердженням, що раціональний підхід до прийняття рішень є кращим, ніж ірраціональний?
4. Як можна оптимізувати прийняття управлінських рішень?
5. 1) Прочитайте притчу.

«Дві квасолини, або як ухвалювати рішення»

Якось учні запитали Хай Тао:

– Учителю, як вам вдається завжди знаходити правильні стратегічні рішення? Адже часто буває так, що інформації бракує, а часу на її аналіз немає зовсім! А ціна помилки дуже висока. Як бути?

– У мене є надійний, перевірений часом прийом, заповіданий мені моїм учителем, – відповідав Хай Тао.

– Учителю, розкажіть нам про нього! Навчіть нас!

– Я завжди ношу в кишені дві квасолини – чорну й білу.

Ось вони, бачите? Передусім я намагаюся сформулювати стратегічну задачу у вигляді такого питання, на яке можна відповісти «так» або «ні». Потім я лізу в кишеню й навмання дістаю одну квасолину. Біла значить «так», чорна – «ні». І після цього я послідовно й жорстко втілюю отримане стратегічне рішення.

– Але ж виходить, що рішення вибрано випадково, вчителю?

– Звісно. Але в умовах невизначеності, якщо рішення треба ухвалити негайно, послідовність і жорсткість завжди краще коливань і нерішучості. Краще якісно втілити будь-яке рішення, ніж сахатися від одного до іншого, вагатися та змінювати думку до останнього.

2) Згадуючи ситуації, в яких Вам доводилося приймати рішення, визначте, до якого методу прийняття рішень схиляється Ви: раціонального чи ірраціонального?

3) Чи притаманна Вам нерішучість, сумніви у правильності прийнятого рішення?

4) Чи діяли Ви колись у житті так, як описано в притчі? Чи вважаєте Ви такий метод корисним для боротьби з нерішучістю?

6. Який вид вирішення конфліктної ситуації був застосований у даному випадку? Якими елементами можна доповнити процес управління даною конфліктною ситуацією ?

При вході в бізнес, у якому обидва партнера мають однакову владу і взаємовиключні інтереси власники не можуть узгодити сфери впливу. Зокрема, при ліквідації заводу сторони не змогли домовитись, хто за який сектор буде відповідати: хто за продаж чорного металу, хто за електродвигуни, хто за обладнання та інше. При зустрічі та обговоренні даної проблеми вони знайшли наступний вихід із ситуації – знаючи приблизну кількість усього, що є на заводі, кожна із сторін буде відповідати за рівну частину з кожної із сфери впливу (наприклад, з кожних 1000 тонн металу кожна сторона відповідатиме за 500 тонн). Даний підхід до вирішення конфлікту задовольнив усіх учасників і проблема вичерпала себе.

7. Який стиль вирішення конфлікту використовується у даному випадку? Якими елементами можна доповнити процес управління даною конфліктною ситуацією ?

У зв'язку із розширенням підприємства було створено нові структурні підрозділи на основі об'єднань схожих за функціональним призначенням старих структурних одиниць.

Проте у зв'язку з об'єднаннями виникають конфліктні ситуації між колишніми керівниками, оскільки одного з них потрібно скоротити, або ж перевести на менш престижну посаду. Більшість конфліктів є латентними, оскільки керівники чи підрозділи були скорочені та об'єднані, через складність сформованої ситуації та їх розуміння дій власників підприємства, залишаються та виконують поставлені перед ними завданнями хоч і під керівництвом тих, хто раніше був з ним на одному ієрархічному рівні.

8. Навести приклад ситуації і пояснити, за яких умов істотне збільшення вигод від інформації з докладанням малих зусиль для її пошуку, отримання та обробки стає непотрібним.

9. Розкрити складові процесу у застосуванні одного з підходів (науковий метод, системна орієнтація, застосування моделей) до прийняття рішення у ситуації:

1) Перехід автобудівного підприємства на випуск нової продукції (з міжміських автобусів на міські автобуси і тролейбуси).

2) Утворення нового структурного підрозділу – відділу атестації підвищення кваліфікації кадрів на великому енергетичному підприємстві.

3) Створення нової інформаційної мережі з потужною автоматизованою базою даних у юридичній фірмі.

10. Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

1) Нарікання клієнтів на якість продукції приватного швейного підприємства.

2) Напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства ЗАТ перед очікуваним скороченням.

3) Заборгованість керівництва ВАТ підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат ЗП.

4) Високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.

5) Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молокопереробного підприємства.

6) Вихід на пенсію головного бухгалтера ТПВ інвестиційної компанії.

7) Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.

Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.

ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ

1. Сформулюйте місію будь-якої організації та визначте цілі її функціонування, відповідаючи на такі питання:

- 1) Якою справою і яким бізнесом Ви прагнете займатися?
 - 2) Які людські потреби Ви спробуєте задовольнити?
 - 3) На яких клієнтів Ви розраховуєте?
 - 4) Як Ви це зробите?
2. Чи потрібно у сучасному невизначеному і динамічному бізнес-середовищі розробляти стратегію і чому?
3. Цілі мають бути конкретними та вимірювальними. Наведіть приклад формулювання цілей за кожним із наведених у таблиці параметром діяльності організації, а також визначить одиниці вимірювання цілі.

Цілі організації

Параметр діяльності організації	Формулювання цілі	Показник досягнення (вимірювання) цілі
Прибутковість	<i>Приклад: «Досягнути зростання щорічного прибутку на 30% за 2 роки»</i>	<i>Приклад: «Абсолютний розмір чистого прибутку»</i>
Частка ринку		
Рентабельність		
Продукція		
Виробничі потужності		
Використання персоналу		
Соціальна відповідальність		
Інновації		

4. Правильно сформульована місія організації має:
- відповідати на питання: «Чому компанія існує?», «Кому вона хоче допомогти?» і «Як вона має намір це зробити?»;
 - відображати унікальність організації, те, що відрізняє її від конкурентів;
 - бути простою й однозначною для сприйняття;
 - опиратися на факти, а не на роздуми;
 - викликати довіру;

– складатися не з банальних і загальноприйнятих фраз («найвища якість», «компанія номер один» тощо).

1) Проаналізуйте наведені у таблиці 4 місії відомих компаній.

2) Виділіть:

а) місії, які, на Ваш погляд, найкраще сформульовані;

б) місії, які не відповідають наведеним критеріям.

3) Визначить вимоги, яким відповідає кожна з наведених місій.

Місія провідних компанії світу

Компанія	Місія
1	2
Nestle	Поліпшення якості життя та сприяння здоровому майбутньому
Google	Зручно організувати всю інформацію в світі, зробити її доступною і корисною кожному
ІКЕА	Поліпшення повсякденного життя кожного
Mary Kay	Збагачувати життя жінок та їхніх сімей у всьому світі
McDonald's	Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів
Coca-cola	Освіжати світ, тіло, розум і дух; пробуджувати оптимізм за допомогою наших напоїв; надавати змісту всьому, що ми робимо
Toyota	Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості
Microsoft	Надати кожному можливість повністю реалізувати свій потенціал
Nike	Дарувати натхнення та інноваційні рішення кожному атлету світу
PepsiCo	Дарувати більше усмішок з кожним ковтком і кожним шматочком
Danone	Забезпечити якомога більше людей здоровими продуктами харчування
Ebay	Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно
Ford Motor	Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по всьому світу
Wallmart	Ми допомагаємо покупцям зекономити гроші, щоб зробити їхнє життя кращим

Facebook	Надати людям можливість поділитися своїм життям з іншими і зробити світ більш відкритим та об'єднаним
Starbucks	Дарувати натхнення і наповнювати дух кожної людини з кожною чашкою кави, кожний день, у будь-якому місці

5. За допомогою офіційної інформації, оприлюдненої на сайті Маріупольського державного університету, а також його сторінок у соцмережах, сформулюйте перелік сильних сторін навчального закладу на ринку освітніх послуг України.
6. Виконайте аналіз будь-якого підприємства, інформація про яке доступна Вам на офіційних інтернет-ресурсах, заповнивши таблицю.

SWOT-аналіз ТОВ «.....»

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
1. 2. 3.		
Слабкі сторони	«Слабкість і можливості»	«Слабкість і загрози»
1. 2. 3.		

Для визначення сильних та слабких сторін підприємства користуйтеся інформацією з його сайту, для ідентифікації зовнішніх загроз й можливостей – статистичні дані Державної служби статистики, які висвітлюють тенденції ринку, на якому працює підприємство, та статті періодичних видань, які стосуються виду діяльності підприємства.

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Дайте відповіді на питання кросворда.

1						
2						
3						

4									
5									
6									

- 1) Принцип, який описується співвідношенням 80:20
- 2) Науково-методичний продукт Бостонської консультаційної групи
- 3) Узагальнена назва видів продукції, що не вимагає додаткових капіталовкладень для її збуту
- 4) Узагальнена назва видів продукції, що характеризуються швидким зростанням на ринку
- 5) Вчений, що обґрунтовував функцію планування як інструмент боротьби із невизначеністю майбутнього
- 6) Функція управління, що передбачає низку дій, які повинні бути виконані у майбутньому

2. Чи потрібно, на Ваш погляд, домагатися стовідсотково го виконання планів сучасними організаціями?

3. Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 ос. В галузі деревообробки та меблевиробництва, одним із засновників якого ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

4. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б вироби з гутного скла. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників.

- 1) Сформулюйте місію організації.
- 2) Визначте цілі.
- 3) Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.
- 4) Виберіть стратегію розвитку.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ФОРМИ

1. На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:

А. Створити неформальну групу з «відданих підлеглих» для виявлення незадоволених працівників і подальшої «серйозної розмови» з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

2. Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

А. Автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку.

Б. ЗАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 20% персоналу у зв'язку зі зміною власника.

В. ТзОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп'ютерної мережі.

Г. СП, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.

Д. Меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

3. У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки. У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

А. У кількості членів організації.

Б. У контактах із зовнішнім середовищем.

В. У способі виникнення.

Г. У зв'язках між членами організації.

4. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.

Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету.

В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.

Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Відповідь обґрунтуйте.

5. Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете:

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.

В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.

Г. Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.

6. Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямої дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.

Б. Формування планово-економічним відділом нової стратегії та розроблення бюджету для її реалізації.

В. Створення ремонтної служби.

Г. Втрата зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.

Д. Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.

Е. Втрата ринків збуту в афро-азійському регіоні через нестабільну військову ситуацію.

Є. Прийняття поправок до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Відповідь обґрунтуйте.

7. Які, на Ваш погляд, чинники успіху та критерії успішності соціальної організації?

8. Які відмінності між організаціями минулого та сучасності? Як це впливає на управління?

9. Які особливості організаційної культури вітчизняних підприємств Ви можете вирізнити?

10. Опишіть специфіку функціонування «бірюзових організацій» з позиції використання ними функції організування.

11. Обґрунтуйте, які повноваження у типовій організації сфери послуг доцільно та недоцільно делегувати.

ТЕМА 9. ТИПИ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Організаційна структура – це поведінкова система, яка є не лише сукупністю підрозділів, які перебувають між собою в певних зв'язках і відносинах, це й люди та групи, які вступають у зв'язки для виконання поставлених перед ними завдань. Виберіть три варіанти відповідей, які, на вашу думку, дають змогу побудувати найефективнішу організаційну структуру, за якої виконання поставлених завдань буде якісним, а взаємовідносини між працівниками – дружніми:

А. Дослідити й організаційно оформити всі зв'язки і відносини як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Б. Визначитися з управлінськими завданнями, правами та обов'язками, закріпити їх за конкретними посадовими особами.

В. Дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури.

Г. Під час формування підрозділів враховувати особисті здібності людей, їхню психологічну сумісність.

Д. Відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління.

Є. Залучити усіх працівників апарату управління до розроблення організаційної структури.

Відповідь обґрунтуйте.

2. Ви як директор проектного малого підприємства (МП) плануєте реорганізувати організаційну структуру з метою забезпечення кращої відповідності діяльності ринковій ситуації та стратегії розвитку. Характерною ознакою теперішнього стану надання послуг є орієнтація МП на конкретних

споживачів та одночасне виконання великої кількості проектів. Ви, оцінюючи пропозиції та думки представника консалтингової фірми, схилиєтесь до:

А. Лінійно-функціональної структури, використання якої дає змогу окремим функціональним службам отримувати повноваження для керівництва підрозділами нижчого рівня, що виконують відповідні спеціальні функції.

Б. Територіальної структури для обслуговування клієнтів в окремих регіонах та областях.

В. Матричної структури для виконання конкретних тимчасових завдань.

Г. Координаційної структури як оптимального різновиду з-поміж адаптивних.

Д. Конгломератної структури.

Е. Ваш варіант.

3. За наведеними даними сплануйте організаційну структуру та вкажіть її вид:

А. Велике машинобудівне підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 8, кількість видів продукції, які виготовляє підприємство – 9;

Б. Середнє торгово-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 3, кількість виробничих підрозділів – 12, кількість функціональних служб – 8, кількість груп споживачів – 4; В. Кондитерське підприємство, кількість заступників директора – 4, кількість виробничих підрозділів – 8, кількість функціональних служб – 6, кількість регіонів, у яких є представництва, – 6;

Г. Рекламне агентство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 4, кількість функціональних служб – 7, кількість проектів, які реалізує підприємство – 7.

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

4. Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. Інакше кажучи, хто над ним безпосередньо поставлений (хто його начальник – шеф). У кожного працівника повинен бути лише один

начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, за просування службовою «драбиною». У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

- по безперервній лінії своєму шефу;
- по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)? До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

5. Які організаційні структури, на Ваш погляд, найкраще адаптовані до сучасних умов господарювання і чому?

6. Чому із зростанням рівня ієрархії масштаб керованості знижується?

7. Недолік якої організаційної структури можна проілюструвати цитатою: «Шанси на здійснення роботи обернено пропорційні чисельності осіб, які, виконуючи службовий обов'язок, мають це зробити»?

8. Обґрунтуйте власну позицію щодо переваг та недоліків кожного із видів організаційних структур управління

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У МЕНЕДЖМЕНТІ

ТЕМА 10. ПОВЕДІНКА ЛЮДЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сучасні соціологічні дослідження свідчать, що найважливішими характеристиками керівника-лідера є: здатність формувати ефективну команду; готовність прислухатися до порад та зауважень колег і підлеглих; сміливість самостійно приймати рішення; вміння залучати інших до реалізації рішень. Проаналізуйте, чи володієте Ви цими рисами.

2. Складіть перелік умінь і навиків, які Вам потрібно розвивати для збільшення лідерського потенціалу.

3. За 4-ма групами лідерських якостей необхідно скласти список якостей успішного лідера та визначити реальність такого портрету.

- 1) Фізіологічні: зріст, вага, структура, фігура, краса, енергійність рухів, стан здоров'я.
 - 2) Психологічні якості, які виявляються через характер людини.
 - 3) Розумові або інтелектуальні якості.
 - 4) Ділові якості як навички та вміння у виконанні своїх функцій.
4. Дайте відповіді на питання кросворда.

1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													

- 1) Здатність моделювати поведінку партнера
- 2) Право та можливість чимось або кимось управляти
- 3) Цінності, які отримує особа в обмін на послуги, які вона надала для іншої особи
- 4) Вид віри з емоційним забарвленням
- 5) Дія, яку певна особа або явище виявляє стосовно іншої особи чи предмета
- 6) Здатність швидко знаходити потрібні рішення на основі професійного досвіду.

- 7) Психічний стан, який відображає ставлення людини до самої себе та до результатів власної діяльності
- 8) Концепція лідерства, яка виходить з того, що висновки лідера в рівній мірі, як і поведінка послідовників, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх
- 9) Спрощений образ певного явища дійсності
- 10) Неусвідомлений особистістю стан готовності до певної діяльності
- 11) Ситуаційна модель лідерства, що враховує характер відносин між менеджером і підлеглими, структуру завдання підлеглому та посадові повноваження менеджера
- 12) Здатність впливати як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації.

ТЕМА 11. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

1. Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійнотехнічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

- А. Законну.
- Б. Еталонну.
- В. Експертну.
- Г. Примусу.
- Д. Винагороди.

2. Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара.

- А. Делегування.
- Б. Вказівка.
- В. Інструментальний.
- Г. Продаж.
- Д. Брати участь.

3. Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищевказаній ситуації ви б застосовували як керівник? Відповідь обґрунтуйте.

- А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії.
- Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.
- В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.
- Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

4. Ваш безпосередній начальник, який має вищу технічну освіту та червоний диплом, а також немалий стаж роботи, часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх кращим підлеглим для термінового виконання. Вольовий характер допомагає йому переконувати підлеглих, інколи навіть всупереч дрібним загальноорганізаційним цілям. Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство начальника як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

- А. Посада.
- Б. Освіта.
- В. Стаж роботи.
- Г. Застосування управління за цілями.
- Д. Характер.

Е. Застосування теорії Портера–Лоулера.

5. Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по-своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий. Відповідь обґрунтуйте.

6. Наведіть приклади впливу психологічного клімату на роботу трудового колективу.

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Чи актуальним у сучасних умовах є авторитарний стиль керівництва й у яких випадках він є виправданим?

2. Наскільки важлива, на Ваш погляд, харизма керівника?

3. Який із відомих керівників-менеджерів сучасності Вам імпонує як ефективний лідер і чому?

4. Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів на підприємстві з виробництва комп'ютерів. Кожен з цих менеджерів контролює роботу 50-60 робітників складального цеху, і обов'язки їх приблизно однакові. Якими показниками, на Вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів? Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію. Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих Вами критеріїв оцінки?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ

ТЕМА 13. МОТИВАЦІЯ

1. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.

Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

2. В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом.

Але як тільки з'являться вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте відповідь

3. Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації

високоєфективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

- А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.
- Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.
- В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.
- Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.
- Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.
- Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

4. Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір ЗП кожного працівника?

- А. Заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики.
- Б. Бухгалтер приватного швейного підприємства.
- В. Токар державного автобудівного підприємства.
- Г. Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії.
- Д. Майстер авторемонтного підприємства.
- Е. Майстер-ремонтник будівельної організації.
- Є. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.
- Ж. Заступник директора з економіки тютюнової фабрики.
- З. Економіст ПЕВ хлібопекарного заводу.

І. Водій державного автопасажирського підприємства.

К. Заступник директора з маркетингу меблевої фабрики.

Л. Охоронець у ТзОВ.

М. Працівник бригади тинькувальників, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

5. Тест для самооцінки «Мотивація до успіху»

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, успіху.

Інструкція

На кожне запропоноване питання необхідно відповісти «так» або «ні».

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. У разі проблемної ситуації я здебільшого приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від складного завдання, потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домігся б успіху.
10. Під час роботи потребую незначного відпочинку.
11. Ретельність — це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене значніше приваблює інша робота, ніж та, яку я зараз виконую.
14. Осуд стимулює мене більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.

17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, важливіших за гроші.
23. Якщо я маю виконати важливе завдання, я ні про що інше не можу думати.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я виконую її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я ніяковію.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше за інших.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я нетерплячий.
36. Я не приділяю багато уваги своїм досягненням.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота набагато результативніша.
38. Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.
41. Якщо я впевнений, що на правильному шляху, для доведення своєї правоти я здатний на все.

Ключ до тесту

Ви одержали по одному балу за відповіді “так” на такі запитання: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41.

Ви також одержали по одному балу за відповіді “ні” на запитання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результати тесту:

від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів: порівняно високий рівень мотивації;

понад 21 бал: дуже високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження довели, що люди, орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху - досягнення мети, тим нижчий рівень готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій.

До того ж, людям, які мотивовані на успіх і мають на це великі надії, властиво уникати високого ризику. Ті, що сильно мотивовані на успіх і налаштовані на ризик, не так часто зазнають невдач, ніж ті, котрі ризикують, але мають високу мотивацію до запобігання невдач (захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху - досягнення мети.

6. Чи згодні Ви з твердженням, що людина не прагне задовільнити потреби вищого рівня, якщо у неї не задоволені потреби нижчого рівня? Чому?

7. Які підходи повинні використовуватися сучасним менеджером до вибору форм винагород і стягнень у нинішніх умовах господарювання вітчизняних підприємств, щоб вони забезпечували найбільшу мотивацію персоналу до трудової діяльності?

8. У яких випадках, на Ваш погляд, можна ефективно використовувати мотивації типу батога і пряника?

9. Чи може бути нематеріальна мотивація більш ефективна, ніж матеріальна? У яких випадках?

10. Дайте відповіді на питання кросворда

1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

- 1) Вираз необхідності у чомусь
- 2) Результат забезпечення однієї або декількох потреб
- 3) Закінчений в часу вчинок
- 4) Вчений, що вивчав потреби існування, зв'язку і зростання в процесі мотивування діяльності
- 5) Рушійна сила, що спонукає до дії
- 6) Автор моделі гігієнічних та мотивуючих факторів
- 7) Прояви реакції об'єкта чи суб'єкта управління
- 8) Ідеолог теорії очікування
- 9) Автор п'ятирівневої ієрархічної структури потреб

ТЕМА 14. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

1. Чи актуальним у сучасних умовах є авторитарний стиль керівництва й у яких випадках він є виправданим?

2. Наскільки важлива, на Ваш погляд, харизма керівника?

3. Який із відомих керівників-менеджерів сучасності Вам імпонує як ефективний лідер і чому?

4. Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання своєчасно, хоча мав зробити це до визначеної дати. Ваша реакція, обґрунтуйте.

А. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім уже поговорити наодинці, а якщо потрібно – покарати.

Б. Поговорити наодинці, з'ясувати причину зриву, добитися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення вдвічі суворіше.

В. Спочатку поговорити з тими, хто добре знає порушника, і порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Відмінити завдання. Надалі вести прискіпливий контроль за роботою підлеглого, вчасно виправляти помилки.

ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Визначити структурні компоненти конфліктів із сфери міжособистісних стосунків із власного досвіду. Проаналізуйте особливості поведінки їх учасників.

2. Ви – арбітр і пропонуєте учасникам конфлікту спокійно обмірковувати ситуацію. У яких фазах такий підхід ефективний, а в яких ні?

3. «Ти мене не розумієш і не прагнеш зрозуміти!» У якій фазі конфлікту це сказано? Як би Ви зреагували на таку репліку?

4. Здійснити картографічний аналіз обраної Вами конфліктної ситуації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 16. СТРАТЕГІЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1. Чи можна попередити опір змінам і як?

2. Чи можливо повністю подолати опір змінам?

3. Обґрунтуйте відмінність між результативністю та ефективністю управління на прикладі діяльності конкретної організації.

ТЕМА 17. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

1. Чи може жорсткий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?

2. Чому важливо встановлювати обґрунтовані стандарти?

3. Визначте причинно–наслідкові індикатори контролювання діяльності організації:

Симптом	Фактор	Причина
	втрата значної кількості споживачів	
		відсутність картотеки альтернативних постачальників
зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації		
		хибне оцінювання результатів діяльності
збільшення трудомісткості продукції		

4. Дайте відповіді на питання кросворда

1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													

1) Постійний процес дослідження над станом визначеного об'єкта

2) Незалежна перевірка даних щодо їх достовірності

3) Еталон базових вихідних значень для об'єкту контролю

- 4) Функція управління, що передбачає кількісну та якісну оцінку й облік результатів роботи організації
- 5) Ймовірнісний характер запланованого результату
- 6) Явище, що обумовлює низку наслідків
- 7) Загострення зовнішніх або внутрішніх протиріч в об'єкті контролю
- 8) Принцип контролювання, що передбачає необхідність врахування взаємозв'язку усіх елементів діяльності організації

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Варіант 1

1. Історичні етапи розвитку менеджменту.
2. Менеджмент як система наукових знань.
3. Характеристика складових елементів управлінського процесу.
4. Ситуаційне завдання 1.

Варіант 2

1. Задачі менеджменту.
2. Визначення ефективності діяльності менеджера.
3. Види та класифікація систем управління.
4. Ситуаційне завдання 2.

Варіант 3

1. Характеристика складових елементів організації.
2. Визначення сучасних технологій соціального управління.
3. Складові блоки діяльності організації та особливості їх взаємодії.
4. Ситуаційне завдання 3.

Варіант 4

1. Задачі менеджменту.
2. Види та класифікація систем управління.
3. Принципи менеджменту та їх взаємозв'язок.
4. Ситуаційне завдання 4.

Варіант 5

1. Визначення сучасних технологій соціального управління.

2. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації.
3. Загальні методи менеджменту, їх характеристика.
4. Ситуаційне завдання 5.

Варіант 6

1. Управління інформаційними ресурсами в менеджменті.
2. Класичні та сучасні функції менеджменту.
3. Види та класифікація систем управління.
4. Ситуаційне завдання 6.

Варіант 7

1. Одномірні стилі керівництва: особливості взаємовідносин керівника та колективу.
2. Поняття влади та особливості формування влади.
3. Контроль та управління по цілям.
4. Ситуаційне завдання 7.

Варіант 8

1. Характеристика складових елементів організації.
2. Класифікація цілей організації. Дерево цілей.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Ситуаційне завдання 8.

Варіант 9

1. Теорії лідерства та типи лідерів.
2. Контроль та управління по цілям.
3. Одномірні стилі керівництва: особливості взаємовідносин керівника та колективу.
4. Ситуаційне завдання 9.

Варіант 10

1. Вплив стилю управління на реалізацію організаційної стратегії розвитку.
2. Визначення місії організації та її особливості.
3. Критерії оцінки та класифікація прогнозів.
4. Ситуаційне завдання 10.

Варіант 11

1. Поняття та складові елементи стилів керівництва.
2. Багатомірні стилі керівництва. Визначення та фактори впливу.
3. Класифікація цілей організації. Дерево цілей.
4. Ситуаційне завдання 11.

Варіант 12

1. Поняття влади та особливості формування влади.
2. Функції та види контролю.
3. Особливості та поняття переговорного процесу.
4. Ситуаційне завдання 12.

Варіант 13

1. Принципи планування та прогнозування.
2. Етапи та оцінка ефективності контролю.
3. Передумови виникнення конфліктів.
4. Ситуаційне завдання 13.

Варіант 14

1. Критерії оцінки та класифікація прогнозів.
2. Функції та види контролю.
3. Види та взаємозв'язок особистих та міжособистісних конфліктів.
4. Ситуаційне завдання 14.

Варіант 15

1. Стратегії подолання конфліктних ситуацій.
2. Стадії, функції, методи та види переговорних процесів.
3. Особливості взаємовідносин між людьми в організації.
4. Ситуаційне завдання 15.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Сутність, види й завдання управління.
2. Ефективність управління.
3. Сутність менеджменту.
4. Закони та закономірності менеджменту.
5. Функції менеджменту.
6. Принципи менеджменту.
7. Методи здійснення управлінської діяльності.
8. Особливості сучасного менеджменту.
9. Предтечі наукового менеджменту.
10. Ф. Тейлор - засновник наукового менеджменту
11. Послідовники Тейлора. Раціоналістична школа.
12. А. Файоль - «батько наукового менеджменту» та інші представники класичної школи.
13. Хоторнські експерименти. Орієнтація управління на людину.
14. Системний підхід до управління.
15. Управлінські ідеї в Україні.
16. Поняття управлінського рішення.
17. Види управлінських рішень.
18. Виявлення та аналіз проблем.
19. Процес розробки раціонального рішення. Реалізація рішення.
20. Поняття стратегії.
21. Основні види стратегій.
22. Стадії формування стратегій.
23. Стратегічний аналіз і формування стратегій на основі матриць.
24. Вироблення стратегій на основі статистичних залежностей.
25. Стратегічні господарські зони.
26. Поняття планування.
27. Принципи планування.
28. Види планів.

29. Особливості поточних планів.
30. Методи планування
31. Поняття та ознаки організації.
32. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.
33. Закони організації.
34. Сутність і функції організаційної культури.
35. Параметри і основні типи організаційної культури.
36. Організаційне проектування.
37. Структура управління та її елементи.
38. Фактори, що впливають на управлінську структуру.
39. Різновиди комунікаційних структур.
40. Централізація і децентралізація управлінських повноважень.
41. Типи управлінських структур.
42. Шляхи вдосконалення організації управління.
43. Коло спілкування. Взаємовідносини між людьми в організації.
44. Поняття та ознаки трудового колективу.
45. Процес розвитку колективу.
46. Функції керівників. Якості керівника. Основні типи керівників.
47. Персонал і його чисельність.
48. Поняття і цілі ділової кар'єри.
49. Етапи кар'єри і її планування.
50. Організація набору кадрів.
51. Адаптація працівників.
52. Методи оцінки персоналу.
53. Способи раціоналізації персоналу.
54. Змістовні концепції мотивації.
55. Процесний підхід до мотивації.
56. Основні стилі керівництва. Одномірність і багатовимірність керівництва.
57. Стратегії подолання конфлікту.
58. Види і функції переговорів.

59. Управління на основі передбачення змін.

60. Види управлінського контролю.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання рівня опанування здобувачами вищої освіти матеріалу навчальної дисципліни проводиться шляхом поточного та підсумкового (семестрового) контролю.

Поточний контроль здійснюється у процесі вивчення дисципліни з метою виявлення ступеню розуміння студентом засвоєного навчального матеріалу та вміння застосовувати його у практичній роботі. Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять (40 балів), а також за результатами виконання студентом індивідуальних завдань, а саме: підготовки реферату (5 балів), виконання МКР (5 балів).

Орієнтовні критерії оцінювання поточного контролю знань здобувачів вищої освіти:

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 3	Критерії оцінювання навчальних досягнень
3	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань, якісно виконує творчі завдання з дотриманням чистоти та правильності виконання, вільно використовує наукову термінологію.
2	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, повно розкриває зміст теоретичних запитань, на достатньо високому рівні виконує творчі завдання з дотриманням чистоти та правильності виконання, вільно використовує наукову термінологію.

1	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, допускає істотні неточності та помилки. На середньому рівні розкриває зміст теоретичних запитань та на виконує творчі завдання щодо дотримання чистоти та правильності виконання, недостатньо використовує наукову термінологію.
0	Оцінюється робота студента, який виконує творчі завдання на дуже низькому рівні (не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань).

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 5	Критерії оцінювання
5	Здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі завдання.
4	Здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість завдань.

3	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину завдань.
2	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість завдань.
1	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі завдання.

Загальні критерії оцінювання результатів поточного контролю з дисципліни:

45-50 балів	ЗВО виявив цілковите володіння навчальним матеріалом, вміє аргументовано його викладати під час усних опитувань та письмових відповідей. Усі виконані індивідуальні завдання продемонстрували здатність студента не тільки оперувати теоретичним матеріалом, але й застосовувати його на практиці, знаходити раціональні рішення проблемних ситуацій, його здатність до аналітичного та критичного мислення.
39-44 бали	ЗВО в цілому достатньо повно володіє навчальним матеріалом, здатний демонструвати знання теоретичних питань фінансового менеджменту. Водночас, під час усного та письмового викладення деяких питань студент допускає окремі неточності та незначні помилки. Виконані індивідуальні завдання показують, що студенту дещо не вистачає аргументованості при розв'язанні деяких проблемних ситуацій.
35-38 балів	ЗВО володіє навчальним матеріалом частково, демонструючи базові теоретичні знання. Усні та письмові питання розкрито частково, поверхово, недостатньо аргументовано. Реферат виконаний на достатньо низькому рівні; індивідуальне практичне завдання обґрунтовано.
0-34 бали	ЗВО не володіє або недостатньо володіє навчальним матеріалом,

	не розуміє змісту більшості теоретичних питань. Індивідуальні завдання не виконані.
--	---

Семестровий контроль проводиться у формі екзамену. Складання екзамену оцінюється в 50 балів Кожен екзаменаційний білет складається з 25 тестових вправ однакового рівня складності, які передбачають чотири варіанти відповідей, кожна правильна відповідь оцінюється в 2 бали.

Розподіл балів, які отримують студенти

Модуль 1																Модуль 2		Іспит	Сума						
ЗМ №1				ЗМ №2				ЗМ №3				ЗМ №4				ЗМ №5				ЗМ №6				МКР	Реферат
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	5	5	50	100					
2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3									

T1, T2 ... T17 – теми змістових модулів.

Вид роботи	Кількість годин денне/заочне	Обсяг кредитів денне/заочне	Кількість балів
Семінарські/лекційні заняття	72/36	2,4/1,2	30
МКР (тестування)	51/68	1,7/2,25	10
Реферат	51/68	1,7/2,25	10
Індивідуальні заняття	/2	/0,1	
Іспит	6/6	0,2/0,2	50
Підсумок	180	6	100

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного	не зараховано з можливістю

		складання	повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ЛІТЕРАТУРА

1. Бай С.І. Менеджмент організації. Практикум: Навчальний посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 179 с.
2. Блага Н. В. Менеджмент: навч. посіб. для студентів. Львів: Ліга-Прес, 2013. 156 с.
3. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. К.: ЦУЛ, 2003. 285с.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. К.: Всеуито; К.: Наукова думка, 2001. 242 с.
5. Джулі Чжоу. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Book Chef, 2020. 352 с.
6. Крамаренко В.І. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2000. 248 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. - 3-є вид., допов. і переробл. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Инфор.- видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипл. освіти); Інтелект-захід, 2007. 384 с.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. - 2-е вид., випр. та допов. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
9. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2004. 288 с.
10. Мазаракі А.А., Мошек Г.С., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.

11. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
12. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.В.Лазоренко, О.В. Гук. Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с.
13. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Економічна думка, 2019 78 с.
14. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурінда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
15. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
16. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 556 с.
17. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 581 с.
18. Практикум з менеджменту: Навч. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, Г. П. Лайко; За ред. О. В. Баєвої. К.: МАУП, 2006. Ч. 2. 178 с.
19. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри: навчальний посібник/ О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко, Н.В. Гайдамак; за заг. редакцією О.Д. Гудзинського. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 197 с.
20. Практичні аспекти менеджменту: Навч.- практич. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, В. І. Ангелова. К.: МАУП, 2006. Ч. 1. 172 с.
21. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

22. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Астон, 2002. 416 с.
23. Тимохова Г.Б., Білокінь Т.А. Менеджмент: навч. посіб. для студентів ВНЗ. К.: Кондор- Видавництво, 2017. 344 с.
24. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
25. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
26. Ширяєва Н.Ю. Практикум з менеджменту: Навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування». Одеса: редакційно-видавничий відділ ОДАБА, 2012, с.77.
27. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
28. Bedir Tekinerdogan, Onder Babur, Loek Cleophas, Mark van den Brand, Mehmet Aksit Model Management and Analytics for Large Scale Systems. Academic Press. Department of Mathematics and Computer Science, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands. 2019. 344 p.
29. Jones, G.R., George J.M. Contemporary Management. Boston: McGraw-Hill, 2003. 732 p.
30. Yacob Khojasteh Production Management Advanced Models, Tools, and Applications for Pull Systems. Published November 14, 2017 by Productivity Press. 228 p.