

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра аграрного менеджменту

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до проходження  
навчальної практики  
з дисципліни  
«Основи менеджменту»

*для здобувачів вищої освіти  
денної та заочної форм навчання  
першого (бакалаврського) рівня освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 075 «Маркетинг»*

Вінниця, 2019

## **УДК 65.012**

Мостенська Т.Г. Методичні рекомендації до проходження навчальної практики з дисципліни «Основи менеджменту». 2019. 128с.

Надано перелік, сформульовано мету та завдання практичних занять, а також практичні завдання різного ступеня складності для розв'язання у ході практичних занять з курсу основ економічної теорії та самостійного опрацювання даного курсу студентами.

В методичній розробці надано також питання для обговорення, тематику рефератів та перелік рекомендованої літератури до кожного практичного заняття і перелік питань для підсумкового контролю знань студентів.

## ЗМІСТ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1 СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2 ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБЄКТИ УПРАВЛІННЯ. ....	15
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3 ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4 ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	33
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5 КОНТРОЛЬ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	51
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6 МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ. ....	65
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7 ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ .....	92
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8 КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ .....	105
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ .....	124
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ. ....	125

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

### СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Метою заняття є дослідження основних категорій менеджменту та історії його розвитку як науки

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

1. Дати уявлення про природу та основні характеристики :організації як об'єкта управління. З'ясувати причини, що обумовлюють необхідність управління організацією.
2. Розкрити через еволюцію поглядів на сутність менеджменту багатовимірність цієї категорії. З'ясувати сучасне розуміння сутності менеджменту.
3. Ідентифікувати функції менеджменту та їх взаємозв'язки в межах циклу менеджменту.
4. Виділити ознаки діяльності менеджера і розкрити специфіку такої діяльності на різних рівнях і в різних сферах управлінської діяльності.
5. З'ясувати ролі, які виконують менеджери в організації, та ідентифікувати якості, що необхідні сучасному менеджеріві
6. Поглибити уявлення про сутність менеджменту з позиції вивчення історії розвитку науки управління
7. З'ясувати логіку розвитку науки управління та формування її сучасних перспектив
8. Критично дослідити ключові ідеї класиків менеджменту
9. Ідентифікувати сучасні тенденції у розвитку науки управління та фактори, що їх обумовлюють

#### Контрольні запитання

1. Проаналізуйте різні визначення поняття «менеджмент» і покажіть їхній взаємозв'язок
2. У чому полягає основна відмінність між управлінням і менеджментом?
3. Порівняйте сфери застосування управління і менеджменту.
4. У чому полягає відмінність праці менеджера від інших професій?
5. Що розрізняє підприємця і менеджера?
6. Опишіть три основні рівні управління.
7. Хто такий менеджер?
8. Які ролі виконують менеджери в організації? Як Ви розумієте ці ролі? Наведіть приклади.
9. Чи є користь від поділу менеджерів по рівнях і сферах діяльності
10. Які якості необхідні менеджеру?
11. Поясніть сутність менеджменту як процесу здійснення функцій управління
12. Як Ви розумієте погляд на менеджмент як на мистецтво управління?

13. Коротко опишіть три школи управлінської думки, що одержали розвиток у першій половині XX століття
14. Що таке управління: наука чи мистецтво?
15. Що загального між різними підходами до управління?
16. Які положення школи наукового менеджменту і тепер використовуються в системі менеджменту організації?

#### Питання для обговорення

1. Як Ви вважаєте, з огляду на свій досвід навчання, чи необхідна вища освіта для успішної кар'єри менеджера? Чому?
2. Чи існують, на Ваш погляд, реальні і потенційні можливості використання українськими підприємствами західного досвіду в сфері менеджменту?
3. Як Ви вважаєте, чи необхідна розробка нової парадигми менеджменту в період економічних реформ в Україні?
4. Обговорить методологію системного і ситуаційного підходу до управління.
5. Назвіть істотні моменти в новій парадигмі менеджменту в період переходу до ринкових відносин.

#### Завдання

1. Скласти "портрет" менеджера XXI століття, беручи до уваги майбутні зміни в діловому оточенні
2. Зробіть порівняльний аналіз принципів управління за А. Файолем і сучасних теоретиків і практиків менеджменту.
3. Дайте характеристику нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми в умовах глобалізації економіки.

#### Тести

1. Логічне взаємовідношення рівнів управління і функціональних галузей:
  - а) структура організації;
  - б) мета (цілі) організації;
  - в) внутрішні перемінні організації;
  - г) усі відповіді правильні.
2. Розташуйте функції управління в порядку їхнього виконання:
  - а) організація, мотивація, планування, контроль;
  - б) мотивація, планування, організація, контроль;
  - в) планування, організація, мотивація, контроль;
  - г) планування, мотивація, організація, контроль.
3. Організація - це:
  - а) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальних цілей;
  - б) підприємство, у рамках якого здійснюється поєднання засобів виробництва і робочої сили;
  - в) об'єднання, що характеризується єдністю власності і контролю;

г) соціальна група, яка ґрунтується на знаннях і використанні інтелекту, а не мускульної сили

4. У чому полягає поняття "роль" для менеджера? Роль - це:

- а) набір визначених правил поведінки;
- б) здатність впливати і керувати людьми;
- в) набір якостей людини, отриманих від природи;
- г) набір певних моральних правил.

5. Що є найважливішою характеристикою сучасного менеджменту?

- а) дослідження і прогнозування смаків споживачів;
- б) орієнтація на нову соціальну групу;
- в) організація діяльності фірм;
- г) немає правильної відповіді.

6. Що є обмежуючим чинником у науковому підході Фредерика Тейлора?

- а) відсутність поділу праці в управлінні;
- б) ставлення до людини як до машини;
- в) заперечення значення навколишнього середовища;
- г) заперечення зворотного зв'язку для досягнення успіху організації.

7. Назвіть "золоте правило" менеджменту:

- а) чесність і довіра до людей;
- б) етика бізнесу;
- в) якість особистої роботи;
- г) прибутковість організації.

8. Об'єкт менеджменту - це:

- а) внутрішнє середовище організації;
- б) виробничо-господарська організація й чинники навколишнього середовища.

в) співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління.

г) сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських та фінансових ресурсів.

9. Г. Мінцберг класифікував ролі менеджера за такими категоріями:

- а) головний керівник, лідер, сполучна ланка.
- б) приймач інформації, підприємець, ліквідатор порушень.
- в) міжособистісні, інформаційні, ролі, пов'язані з прийняттям рішень.
- г) підприємець, розпорядник ресурсів, ведучий переговорів.

10. До ролей менеджера належить:

- а) стратегічне мислення.
- б) оперативність.

- в) внутрішній контроль.
- г) розпорядження ресурсами.

11. До категорій менеджменту не відноситься:

- а) ієрархія.
- б) стиль керівництва.
- в) комунікації.
- г) управлінські рішення.

12. До соціально-психологічних якостей менеджера належать:

- а) громадська позиція.
- б) управлінська культура.
- в) стратегічне мислення.
- г) уміння мотивувати персонал.

13. Безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством, це:

- а) управлінська діяльність.
- б) діяльність менеджера.
- в) підприємництво.
- г) бізнес.

14. До якої функції підприємництва належить діяльність, пов'язана із сприянням процесу продукування нових технічних, організаційних та управлінських ідей, проведення науково-дослідних робіт та розробок, впровадження інновацій:

- а) новаторської.
- б) господарської.
- в) соціальної.
- г) організаційної?

15. До якої функції підприємництва відноситься діяльність, пов'язана з ефективним використанням трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів:

- а) новаторської.
- б) господарської.
- в) соціальної.
- г) організаційної?

16. Розстановка членів організації згідно повноважень та статусу - це:

- а) функція менеджменту.
- б) управлінське рішення.

- в) ієрархія.
- г) управління персоналом.

17. Менеджери низової ланки управління відповідають за:
- а) Керівництво функціональними підрозділами.
  - б). Визначення цілей і стратегій організацій.
  - в)Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
  - г). Управління маркетингом.

18. Топ-менеджери відповідають за:
- а)Керівництво функціональними підрозділами.
  - б). Визначення цілей і стратегій організацій.
  - в)Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
  - г) Контроль за виконанням виробничих завдань.

19. Суб'єктом менеджменту виступають:
- а) співробітники організації.
  - б) виробничі процеси.
  - в) підлегли.
  - г)людські, фінансові та матеріальні ресурси організації.

20. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації, - це:
- а)управління.
  - б)менеджмент.
  - в) підприємництво.
  - г) бізнес.

### Аналітична вправа "Якості менеджера"

Вивчення теоретичних основ менеджменту повинно поєднуватися з набуттям практичних навичок керівництва командою, організацією. Особистість менеджера — це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації.

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини якостей, наведених у табл. 1.1

#### Завдання

1. Обґрунтуйте та наведіть приклади до кожної якості менеджера.
2. Визначте, які якості необхідні для менеджерів сучасного українського бізнесу
3. Які професійно-ділові й адміністративно-організаційні якості характерні для старости Вашої групи, для неформального лідера групи? В чому їх спільність та відмінність?



Таблиця 1.1.- Якості менеджера

Групи	Якості менеджера
Професійно - ділові якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічне мислення;</li> <li>- генерація ідей;</li> <li>- здатність приймати управлінські рішення;</li> <li>- відповідальність за прийняття управлінських рішень;</li> <li>- прагнення до професійного зростання;</li> <li>- авторитетність;</li> <li>- здатність до ризику;</li> <li>- володіння антикризовим управлінням</li> </ul>
Адміністративно - організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативність;</li> <li>- гнучкість стилю управління;</li> <li>- уміння мотивувати персонал;</li> <li>- уміння доводити справу до логічного завершення;</li> <li>- послідовність дій;</li> <li>- внутрішній контроль;</li> <li>- уміння формувати команду;</li> <li>- уміння запозичувати досвід підлеглих;</li> <li>- здатність делегувати повноваження;</li> <li>- уміння організовувати час</li> </ul>
Соціально - психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- психологічна компетентність;</li> <li>- управлінська культура;</li> <li>- лідерські здібності;</li> <li>- впевненість у собі;</li> <li>- уміння керувати своєю поведінкою;</li> <li>- уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях;</li> <li>- колегіальність;</li> <li>- толерантність;</li> <li>- оптимізм;</li> <li>- переконливість;</li> <li>- уміння управляти конфліктами;</li> <li>- інтелектуальність;</li> <li>- риторичні здібності;</li> <li>- стресорезистентність;</li> <li>- почуття гумору;</li> <li>- уміння створювати імідж</li> </ul>
Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- патріотизм;</li> <li>- національна свідомість;</li> <li>- державницька позиція;</li> <li>- інтелігентність;</li> <li>- людяність;</li> <li>- порядність;</li> <li>- почуття обов'язку;</li> <li>- громадянська позиція;</li> <li>- чесність;</li> <li>- доброзичливість</li> </ul>

## Ситуаційна вправа

«Бути успішним бізнесменом в Україні важко»

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних

структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить зворотнє: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов. Компанія, якою він керує, за 12 років з невеликого ТОВ перетворилася на одне з найбільших бізнес - об'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 р. він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства "Тедді -64". Бізнес розпочав у 1992 р. за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 р. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилася з пріоритетами розвитку - торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже в 1998 р. об'єми реалізації продукції досягали 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо в сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано - почати вирощувати зернові. У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями - світовими торговцями зерна, такими як "Каргилл", "Альфред Топфер", "Гленкор". Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало близько 550 компаній - експортерів зерна, проте 25% об'єму експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

С. Тарасов розумів, що за таких нерівних фінансових та лобістських можливостей жодна вітчизняна компанія не зможе довго складати конкуренцію на даному сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і, крім торгівлі зерном, зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1998 р. було взято в оренду близько 500 га орної землі в Кіровоградській області, щоб створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й по цей день усі агрофірми холдингу "Агронафто - сервіс-СТ" були рентабельними. Навіть у 2003 р., коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу становила 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв - елеватор у Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській. На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном, як компанію-донор - джерело для внутрішніх інвестицій. На сьогодні для цього процесу залучені й банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд "Агронафтосервіс-СТ" складають

районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закупають за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Останніми роками переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить усе можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

У сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить усю необхідну роботу, присутня при нарядах.

#### Запитання до ситуації

1. Які якості менеджера найважливіші для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу у "Агронафтосервіс-СТ".
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент це не тільки наука, а й мистецтво.

#### Завдання для самостійної роботи студента

##### "Портрет українського топ-менеджера"

##### Завдання 1

Використовуючи матеріали мережі Internet визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за такими характеристиками:

- фізичні дані: стать, середній вік.
- кар'єрне зростання.
- кількість років праці в компанії, яку очолює.
- освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- ділові якості топ-менеджера.
- особистісні якості.
- комунікаційна ефективність.

- впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- соціальна орієнтованість.
- фінансова та інвестиційна ефективність.
- розвиток виробництва.
- впровадження маркетинг-інновацій.

#### Теми рефератів

1. Оцінка практики застосування менеджменту - як основна умова успішного функціонування бізнесу
2. Аналіз результатів впровадження закордонного досвіду менеджменту на вітчизняних підприємствах.
3. Етапи становлення менеджменту і їхня характеристика.
4. Історія формування науки менеджменту.
5. Оцінка етапів еволюції менеджменту.
6. Розвиток управлінської думи в Україні.

#### Рекомендована література

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.-М.: Гардарики, 1998.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент". - М.: Гардарики, 1998.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
4. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие.-М.: ИНФРА-М, 1993.
5. Якокка Л. Карьера менеджера. - М., 1992.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

### ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

Метою заняття є дослідження організації як соціально-економічної системи відкритого типу.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

1. Визначити поняття організації як об'єкта управління
2. Розглянути властивості організації як відкритої соціально-економічної системи
3. Розглянути основні елементи організації
4. Розглянути класифікацію організацій
5. Охарактеризувати зовнішнє бізнес-середовище організації
6. Розглянути внутрішнє середовище організації
7. Проаналізувати життєвий цикл організації та формування її організаційної структури життєвий цикл організації

#### Контрольні запитання

1. Визначте принципи функціонування організацій.
2. Охарактеризуйте основні складові поняття «організація».
3. За якими критеріями розмежовують внутрішнє і зовнішнє середовища організації?
4. Охарактеризуйте основні складові понять «внутрішнє середовище організації», «зовнішнє середовище організації».
5. За якою ознакою організації поділяють на комерційні і некомерційні
6. За якими ознаками і на які види класифікують вітчизняні підприємства
7. Чи піддаються регулюючому впливу менеджменту всі чинники внутрішнього середовища організації?
8. Чому керівництво повинно усвідомлювати взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх перемінних?
9. Проведіть розходження між середовищем прямого впливу і середовищем непрямого впливу.
10. Які фактори середовища прямого впливу Ви знаєте?
11. Розгляньте основні фактори середовища непрямого впливу.
12. Чому керівництву варто оцінювати вплив змін загального стану економіки на діяльність організації?

#### Питання для обговорення

1. Розгляньте аспекти політичної обстановки, що є особливо важливими для керівників.
2. Обговоріть твердження: "Немає такого типу технології, який можна вважати найкращим".
3. Які відносини між поняттями: мета, завдання, люди?
4. Виходячи з власного досвіду, наведіть приклад:
  - а) впливу соціокультурних факторів на організацію;
  - б) впливу сприйняття і очікування на поведінку на роботі.

### Завдання

1. Дайте оцінку організаційних, економічних і правових факторів, що стримують розвиток бізнесу в регіоні. Розробіть заходи, що дозволяють зменшити вплив цих факторів.
2. Охарактеризуйте підходи до аналізу зовнішнього середовища організації.

### Тести

1. До ознак виробничо-господарської організації належать:
  - а) внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
  - б) цілеспрямованість, наявність певної кількості учасників (персоналу), наявність внутрішнього координувального центру, наявність структури, організаційна культура, здійснення певних видів діяльності.
  - в) наявність структури, мети і персоналу.
  - г) наявність керівників та підлеглих, поділ праці, повноважень та відповідальності.
2. Властивість притаманна організації, яка характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану, - це:
  - а) дискретність.
  - б) циклічність.
  - в) оперативність.
  - г) цілеспрямованість.
3. Властивість притаманна організації, що означає переривність, виділеність складових та відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування та функціонування, - це:
  - а) дискретність.
  - б) циклічність.
  - в) оперативність.
  - г) цілеспрямованість.
4. Властивість притаманна організації, згідно з якою відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації, - це:
  - а) гнучкість.
  - б) циклічність.
  - в) оперативність.
  - г) цілеспрямованість.
5. Властивість організації, яка характеризує її здатність до адаптації, модернізації та реформації, - це:
  - а) гнучкість.
  - б) циклічність.
  - в) оперативність.
  - г) цілеспрямованість.
6. До макросередовища організації належать:

а) законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, персонал, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

б) законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, конкуренти, соціально-культурні обставини.

в) законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

г) законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, конкуренти й постачальники, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

7. Які з факторів зовнішнього середовища організації належать до факторів непрямої дії?

а) постачальники.

б) конкуренти.

в) міжнародні події.

г) органи державної влади.

8. Для якого етапу життєвого циклу організації характерні великі масштаби, механічна вертикальна структура, посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів, формалізація діяльності:

а) середнього віку.

б) зрілості.

в) юності.

г) старіння?

9. Організація - це:

а) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальних цілей;

б) підприємство, у рамках якого здійснюється поєднання засобів виробництва і робочої сили;

в) об'єднання, що характеризується єдністю власності і контролю; соціальна група, яка ґрунтується на знаннях і використанні інтелекту, а не мускульної сили.

10. Які елементи зовнішнього середовища мають прямий вплив на організацію?

а) конкуренти, споживачі, постачальники, закони і державні органи.

б) політичні фактори, профспілки, міжнародні події, конкуренти.

в) конкуренти, стан економіки, профспілки, міжнародні події, споживачі.

г) конкуренти, постачальники, політичні фактори, науково-технічний прогрес.

## Аналітична вправа «Життєвий цикл компанії «Кернер»»

### Постановка завдання

Перед керівництвом компанії "Кернер" постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: всі українські компанії з переробки олійних були в такому самому стані. Проблема в усіх одна - високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Поки не пізно звернути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місце розташування майбутнього терміналу вибрано невдало - біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії "Агроекспорт".

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше усього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії компанія "Кернер" - це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ООО "Кернер-Трейд" — торговець сільгосппродукції, ООО "Кернер-Капітал" - торговець цінними паперами; ООО "Українська аграрна компанія", Полтавський олійноекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії "Стрілецький степ", 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія "Кернер" починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення "портфелю" зернокультур. В 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому - його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія "Кернер" працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії "Кернер" стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько \$3 за збереження 1 т. зерна, а в 2005 р. - вже \$25-30 за 1 т.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч. Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в олійножировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на



початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько \$50 за 1 т соняшнику, а якщо його переробити - \$80.

У 2001 р. компанія "Кернер" прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстракційний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупочну структуру. Полтавський МЕЗ мав один недолік - застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу - нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент покупки заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія "Кернер" здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство - Меловський завод рафінованої олії "Стрілецький степ" у Луганській області. Цей завод - не тільки переробляє соняшникову олію, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою "Щедрий дар". На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7%. Торгова марка вже мала широкую дистриб'юторську мережу, компанія "Кернер" провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки "Щедрий дар" на ринку зросла більше ніж у 2 рази - до 14,3%. На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо удосконалення самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНГ і, можливо, на західноєвропейські країни.

#### Завдання до ситуації

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній "Кернер".
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії "Кернер"?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній "Кернер".
4. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії "Кернер"?
5. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії "Кернер"?

#### Теми рефератів

1. Організація та її оточення.
2. Законодавча база діяльності організацій в Україні.

#### Рекомендована література

1. Азоев Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М., 1996.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гарда-рика, 1998.
3. Герчикова И. Менеджмент. - М., 1995.
4. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. - М., 1996.
5. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. - М., 1992.
6. Зигель Э. Составление бизнес-плана. - М., 1994.
7. Максимцов М.М. и др. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1998.
8. Менеджмент организации. /Под. Ред. Э.П. Румянцевой. - М., 1995.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.
10. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. - М.: "Прогресс", 1973.
11. Сантолайнен Т. Управление по результатам. - М.: "Универс", 1993.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

### ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття: дослідити функцію планування в системі управлінського циклу

Для досягнення мети слід розв'язати такі завдання:

1. Розкрити сутність і зміст планування як функції менеджменту
2. Охарактеризувати види планування та їхній взаємозв'язок
3. Розкрити основні елементи системи планування
4. Охарактеризувати етапи процесу планування
5. Розглянути базові стратегії організації
6. Розкрити сутність оперативного планування та бізнес-планування
7. Розкрити поняття місії в управлінні
8. Розглянути класифікацію цілей організації
9. Охарактеризувати концепцію управління за цілями.

Контрольні запитання

1. Як ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів в організації ви знаєте?
4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
10. Розкрийте зміст стратегічного планування.
11. Що ви розумієте під терміном «стратегія»?
12. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?

Питання для обговорення

1. Чи може організація мати більше однієї місії?
2. Чи згодні Ви з твердженням, що планування і визначення мети - це ідентичні процеси? Поясніть свою точку зору.

3. "Передбачення майбутнього» - це одна з найбільших проблем, що виникають перед керівниками". Обговоріть це твердження в контексті сучасного постіндустріального суспільства.

4. Як розрізняється процес планування в даних трьох ситуаціях: велика багатонаціональна нафтова компанія, велика міська лікарня і невелика сільська школа.

5. Що ви розумієте під процесом «оптимізація мети»?

6. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?

7.3 якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?

8. Сформулюйте ключові фактори успіху для організації, яка ремонтує телевізійну техніку для населення (4-5 факторів).

9. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:

а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: «Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв»;

б) місія невеликого рекламного агентства: «Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами».

10. Які основні відмінності між стратегією і тактикою?

#### Завдання

1. Охарактеризуйте методи дослідження середовища функціонування організації.

2. Опишіть метод сітьового планування та управління.

3. Суть та типи бюджетування.

#### Тести

**I. Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Якщо вам доведеться пояснювати, що таке функція планування, то ви скажете що це:

а) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;

б) встановлення цілей організації;

в) визначення шляхів і засобів виконання завдань;

г) визначення способів досягнення цілей організації.

2. Бюджет організації - це:

а) метод розподілу ресурсів, поданий у кількісній формі, для досягнення певних цілей;

б) метод розподілу ресурсів;

в) метод реалізації цілей;

г) метод стимулювання праці персоналу.

3. Стратегічне планування полягає у розробці:
  - а) стратегій;
  - б) цілей;
  - в) місії;
  - г) тактики та політики.
4. Тактика організації це:
  - а) основні види робіт, які потрібно виконувати;
  - б) перспективні завдання;
  - в) перспективні цілі;
  - г) короткотермінові стратегії.
5. Що розуміють під місією організації:
  - а) причину створення організації, сенс її існування;
  - б) чітко виражену мету організації;
  - в) основні завдання організації;
  - г) політику організації?
6. Політика організації - це:
  - а) конкретні дії керівника для досягнення цілей;
  - б) загальні дії менеджерів для виконання певних завдань;
  - в) загальне керівництво для дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей;
  - г) окремі дії керівників для реалізації рішень.
7. Планування - це:
  - а) розробка можливих варіантів існування організації;
  - б) один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрям зусиль членів організації для досягнення її цілей;
  - в) розробка завдань для підлеглих;
  - г) аналіз можливих змін у діяльності організації.
8. Стратегія організації - це:
  - а) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;
  - б) комплексний план для отримання прибутків у перспективний період;
  - в) план реалізації цілей;
  - г) поточні плани для досягнення цілей.
9. Більшість організацій найчастіше обирають таку стратегію:
  - а) скорочення;
  - б) помірного зростання;
  - в) зростання;
  - г) помірного скорочення.
10. Оперативні плани розробляються строком на:
  - а) півріччя, місяць, декаду, тиждень;

- б) квартал;
- в) один день;
- г) один рік.

11. Планування — це:

- а) конкретизація цілей за допомогою економічних та організаційних показників діяльності;
- б) конкретизація цілей за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
- в) конкретизація завдань за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
- г) визначення основних цілей та завдань для підвищення ефективності діяльності.

12. Чим організаційне планування відрізняється від економічного:

- а) кожний вид має свої методи і прийоми;
- б) стадіями, на яких воно здійснюється;
- в) періодами, у які вони відбуваються;
- г) жоден варіант неправильний.

13. Термін критичний шлях стосується такого методу організаційного планування, як:

- а) сітьове планування;
- б) послідовний опис операцій;
- в) календарний графік;
- г) робочий календар.

14. Виберіть правильне тлумачення такої вимоги до планів, як економічність:

- а) витрати на планування не повинні перевищувати ефекту від нього;
- б) одержувати інформацію для планів з дешевих джерел;
- в) планувати побільше за якнайкоротший термін;
- г) не відволікати шефа, здійснюючи самопланування.

15. Місією якої організації є така: ми допомагаємо вирішити ваші службові проблеми, створивши комфортні умови праці:

- а) виробництва офісних меблів;
- б) орендодавця офісних приміщень;
- в) оптового продавця канцелярських товарів;
- г) інвестиційного посередника сфери розвитку малого бізнесу.

16. У організаційному плануванні задіяні:

- а) всі лінійні та функціональні менеджери;
- б) лише лінійні менеджери;
- в) лише функціональні менеджери;
- г) в залежності від проблеми.

17. Визначте неіснуючі види планів комерційного підприємства:

- а) предметні;
- б) політичні;
- в) організаційні;
- г) соціальні.

18. До суб'єктів планування належить:

- а) розподіл ресурсів та резервів.
- б) розробка стандартів та нормативів.
- в) планові відділи та організації.
- г) виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

19. Які види планів виокремлюються за класифікаційною ознакою предмет планування:

- а) загальне планування підприємства організації.
- б) планування процесів.
- в) планування по галузях діяльності.
- г) планування проектів?

20. Генеральні плани, які містять установлення 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.

21. Стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:

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

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

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

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

22. До методів розробки планів не відносять:

- а) психологічні методи.
- б) балансовий метод.
- в) нормативний метод.
- г) математичні методи.

22. 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.
23. 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.
24. Оперативне планування передбачає:
- а) формування сіткового графіка.
  - б) вибір стратегії бізнесу.
  - в) визначення цілей організації.
  - г) бюджетне планування.
25. Поточне планування передбачає:
- а) формування сіткового графіка.
  - б) вибір стратегії бізнесу.
  - в) визначення цілей організації.
  - г) бюджетне планування.
26. Стратегічне планування передбачає:
- а) формування сіткового графіка.
  - б) вибір стратегії бізнесу.
  - в) визначення цілей організації.
  - г) бюджетне планування.
27. 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.
28. До адміністративних важелів досягнення планових показників належать:
- а) оперативні плани.
  - б) поточні плани.
  - в) контроль.
  - г) почасова форма оплати праці.
29. Місія організації — це:
- а) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації у конкурентній боротьбі;

- б) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
- в) процес контролю зовнішніх факторів для визначення майбутніх можливостей та загроз;
- г) компоненти, що непрямо впливають на організацію;
- д) немає правильної відповіді.

**II. Множинний вибір.** Виберіть кілька правильних відповідей.

1. Варіанти реструктивної стратегії:

- а) стратегія експансії;
- б) стратегія «відсікання зайвого»;
- в) стратегія переорієнтації;
- г) стратегія диверсифікації;
- д) стратегія ліквідації.

2. Розрізняють такі види загальнокорпоративних стратегій:

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія контролю за витратами;
- в) стратегія стабільності;
- г) реструктивна стратегія;
- д) стратегія диференціації;
- е) комбінована стратегія.

3. Умови, що визначають вибір стратегії контролю за витратами:

- а) наявність унікальних якостей продукту;
- б) масовий тип виробництва продукції;
- в) чутливість обсягу продажів до рівня ціни на продукт;
- г) орієнтація на певну групу споживачів;
- д) особливості сегмента ринка даної продукції.

4. Фактори, що впливають на вибір типу планів в організації:

- а) рівень управління;
- б) стадія «життєвого циклу» організації;
- в) стадія «життєвого циклу» продукції;
- г) особливості об'єкта планування;
- д) ступінь невизначеності середовища.

5. Вимоги до правильно сформульованих цілей:

- а) структурованість;
- б) орієнтація у часі;
- в) відповідність ціннісним орієнтаціям керівника;
- г) реалістичність та досяжність;
- д) мобілізація працівників на результативну діяльність;
- е) конкретність та вимірюваність;
- є) узгодженість;
- ж) письмове формулювання.



6. Загальнокорпоративна стратегія визначає:
- а) місію організації;
  - б) глобальні цілі діяльності організації;
  - в) види діяльності та ринки діяльності;
  - г) конкурентні переваги.
7. Правильно сформульована місія організації визначає:
- а) види діяльності організації;
  - б) задачі організації;
  - в) переваги організації;
  - г) ринки, де діє організація;
  - д) стратегії бізнесу.
8. Елементи стратегії:
- а) цілі;
  - б) внутрішні можливості організації;
  - в) вище керівництво організації;
  - г) сфери стратегії;
  - д) розподіл ресурсів;
  - е) конкурентні переваги;
  - є) синергія;
  - ж) персонал організації;

**III. Упорядкований вибір.** Визначте правильну послідовність.

1. Послідовність здійснення процесу формулювання стратегії:
- а) визначення цілей діяльності;
  - б) внутрішній аналіз;
  - в) зовнішній аналіз;
  - г) визначення місії;
  - д) аналіз стратегічних альтернатив.
2. Послідовність реалізації етапів процесу управління за цілями:
- а) самоконтроль;
  - б) планування дій;
  - в) періодична звітність;
  - г) встановлення цілей.
3. Розташуйте у логічній послідовності етапи планування:
- а) збір вихідних даних;
  - б) визначення необхідності складання плану;
  - в) розробка місії та загальних цілей;
  - г) розробка можливих варіантів;
  - д) конкретизація плану за допомогою економічних показників, термінів виконання;
  - е) остаточний вибір плану.

## Творча вправа "Бізнес-план"

Студент (мала група студентів, 5-7 осіб) має розробити бізнес-план інноваційного, маркетингового або інвестиційного проекту для віртуальної організації, яка працює на ринку телевізійних кабельних мереж.

Приблизна структура та схема розроблення бізнес-плану

1. Титульна сторінка бізнес-плану.
2. Резюме.
3. Аналіз стану галузі телевізійних кабельних мереж.
4. Суть запропонованого проекту.
5. Виробничий план.
6. План маркетингу.
7. Організаційний план.
8. Юридичний план.
9. Оцінка ризику та страхування.
10. Фінансовий план
11. Стратегія фінансування

Зміст розділів бізнес-плану

### Титульна сторінка бізнес-плану

На титульній сторінці треба подати таку інформацію:

- повну назву та адресу Вашого підприємства;
- прізвища, ім'я по-батькові, № групи виконавців творчого завдання.
- суть запропонованого проекту (2-3 речення);
- загальну вартість проекту;
- заяву про те, що зміст проекту не підлягає розповсюдженню.

### Резюме

Резюме доцільно розробляти вже після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану, але розміщувати саме на початку документу. Воно повинно бути дуже стислим (3-4 сторінки) і викладеним так, щоб зацікавити потенційного партнера чи інвестора. Саме ця частина бізнес-плану є своєрідною візиткою майбутньої справи, від неї складається перше враження про весь документ та розробників.

У резюме необхідно розкрити основні засади віртуального проекту, а саме: чим буде займатися підприємство, скільки коштів треба для його діяльності, який буде попит і чому Ви вважає, що саме цей проект матиме успіх.

### Аналіз стану галузі

При розробленні творчого завдання необхідно сформулювати ідею проекту з урахуванням дійсного стану справ у галузі. Із загальної інформації про ринок кабельних мереж необхідно вибрати саме ту інформацію, яка дозволить організації позиціювати на ринку.

Необхідно визначити потенційних конкурентів, показати їхні сильні та слабкі сторони і те, як саме вони можуть вплинути на хід Вашої справи та які резерви випередження конкурентів.

Найважливішим питанням розробки цього розділу є виявлення споживачів, на яких розраховується проект. Для цього необхідно насамперед, визначити той сегмент ринку, котрий для організації буде головним. Треба знайти відповіді на запитання про те, хто,

чому, скільки і коли саме буде готовий купувати вашу послугу завтра, післязавтра і взагалі протягом найближчих двох років.

Загальна інформація про ринок кабельних мереж

На ринку телевізійних кабельних мереж - "ножиці". З одного боку, його перспективність у спеціалістів не викликає сумніву, з іншого — ринок знаходиться в пригальмованому стані.

Щомісячне "поповнення" ринку не перевищує 5000 абонентів. За оцінками Національної ради з питань телебачення та радіомовлення, загальна абонентська база кабельників щорічно збільшується лише на 3%. Нині до кабельних мереж підключено не більше ніж 2,6 млн. домогосподарств. Усього в Україні - 17,7 млн. домогосподарств. Тобто за загальною "кабелізацією" країни зможе спостерігати не одне покоління українців.

За даними Національної ради з питань телебачення та радіомовлення зараз на ринку телевізійних кабельних мереж надають послуги близько 630 операторів. Без ліцензії працюють близько 140 компаній.

Фахівці вважають, що ринок має непогані перспективи для подальшого, інтенсивнішого зростання. Про це свідчать і показники світових кабельних мереж; вони щорічно збільшуються більше ніж на 20%. На цьому фоні українські 3% виглядають як непорозуміння. Перспективним ринок кабельних телевізійних мереж вважають також інвестори. Наприклад, Майкл Блейзер, голова компанії SigmaBleyzer (яка через інвестиційний фонд UGF - Ukrainian Growth Fund - керує контрольным пакетом акцій компанії "Воля Кабель"), вважає, що однією з причин привабливості ринку є можливість кабельних мереж надавати, крім телевізійного повідомлення, доступ до Інтернету та інші послуги. Проте ще невідомо, який Інтернет буде основним - телефонний DSL чи кабельний. У США експерти прогнозують нічийний результат за кожним видом доступу. Основною причиною повільних темпів розвитку ринку кабельних мереж, як вважають оператори, є відсутність належного законодавства та його неоднозначне трактування. Недосконала законодавча база призвела до того, що ринок регулюють 5 державних органів: Держкомзв'язок, Нацрада, Укрчастотнагляд, Кабмін і Антимонопольний комітет.

Непокоїть операторів і "турбота" про розмір абонентської плати з боку Кабміну та Антимонопольного комітету. Антимонопольний комітет вважає, що всі оператори кабельних мереж в Україні монополії, тому що в більшість квартир прокладений тільки один кабель. Тому конкуренція відсутня.

Згідно з чинним законодавством, граничні тарифи на послуги кабельного телебачення встановлюють місцеві органи влади. При цьому вони мають керуватися нормою, згідно якої рентабельність кабельних мереж не може перевищувати 30%. Тому ціна на кабельне телебачення залежить від регіону: вона становить 25 грн. у Черкасах і 60 грн. - в Одесі.

Кабельні мережі відносяться до витратного бізнесу і тому потребують чималих інвестицій. Обмеження рентабельності стримує процес реінвестування.

Конкурентними перевагами операторів стає наявність в асортименті нових видів послуг: повідомлення в цифровому форматі; надання доступу до Інтернет; інтерактивне телебачення; передача даних; IP-телефонія. Проте за низької рентабельності бізнесу оперативний вихід на ринок цих послуг ускладнюється.

Одна з неминучих тенденцій ринку кабельного телебачення - це процес укрупнення операторів. Нині крупні компанії тиснуть і поглинають дрібні. Для того щоб протистояти цій тенденції, малі компанії вимушені об'єднуватись. Деякі дрібні та середні компанії свідомо стримують свій розвиток, щоб не привертати уваги великих компаній.

## **Суть запропонованого проекту**

Основні питання, які необхідно висвітлити в цьому розділі:

Які послуги будете надавати чи яку діяльність здійснювати?

Точний опис послуги.

Де буде розміщена компанія (чи то власне приміщення, чи Ви його орендуєте, чи потрібен ремонт приміщення)?

Які Вам потрібні фахівці для роботи?

Яке обладнання Вам потрібне (закупівля чи оренда)?

Після відповіді на ці запитання треба значну увагу звернути на деякі питання технології, за допомогою якої буде організоване виробництво послуги. Важливо написати цю частину мовою, зрозумілою і для неспеціаліста. Більш деталізована інформація про Ваше виробництво може бути подана в додатку.

## **Виробничий план**

Розділ виробничого плану, що входить до бізнес-проекту, має висвітлювати:

1. Технологічний процес:

- основні виробничі операції;
- ліцензії, патенти, наукові розробки.

2. Основні виробничі фонди:

- будинки;
- устаткування й апаратура.

3. Вплив зовнішніх факторів.

Якщо на перших етапах розвитку виробництва частину робіт будуть виконувати субпідрядники, то необхідно дати їхню коротку характеристику й обґрунтування залучення у виробничий процес. Ваш бізнес - проект буде привабливішим для інвестора, якщо Ви докладете до нього контракти, договори про співробітництво або угоди про наміри.

У цьому ж розділі зазначається наявність патенту, ліцензії на виробництво товару. А за їхньої відсутності слід передбачити, які ліцензії будуть необхідні, їхня вартість та умови використання.

Якщо бізнес-проект орієнтований на принципово новий технологічний процес, то необхідно:

- описати програму науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, необхідних для одержання патенту;
- скласти перелік науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, необхідних для підтримки конкурентоспроможності продукції;
- розрахувати необхідні фінансові витрати.

У цьому ж розділі розглядаються способи правового захисту нової продукції не тільки у формі патентів, ліцензій чи авторських посвідчень, а й авторських прав або товарних знаків.

При відповіді на ці запитання Вам треба аналізувати стан справ з перспективою на 2-3 роки, а для великих підприємств чи значних за обсягом виробництв - на 4-5 років.

## **План маркетингу**

До головних елементів плану маркетингу відносяться:

- схема розповсюдження послуг;
- ціноутворення;

- реклама;
- методи стимулювання продажу;
- гарантійне обслуговування;
- формування громадської думки про Ваші послуги.

У цьому розділі необхідно на 3-4 сторінках викласти головне: за якими каналами Ви будете реалізовувати свої послуги, як будете визначати ціну, як рекламуватимете, як організуєте службу сервісу.

### **Організаційний план**

По-перше, треба навести організаційну схему Вашої компанії. Це дасть можливість скласти уявлення щодо ефективності взаємодії служб. Після цього необхідно обґрунтувати, скільки і яких спеціалістів (за фахом, посадами тощо) вам потрібно і якою повинна бути їхня заробітна плата.

У тому випадку, коли Ви маєте вже працюючий персонал, необхідно дати коротку характеристику головним спеціалістам.

Якщо ж Ви маєте намір створювати нове підприємство, організаційний план використовується при спілкуванні з можливими компаньйонами і співробітниками, щоб інформувати їх про Ваші задуми.

### **Юридичний план**

Якщо в бізнес-плані обґрунтовується необхідність створення підприємства (проекту), то насамперед, вирішується питання щодо форми власності і типу майбутнього підприємства: державне, приватне, відкрите акціонерне чи товариство з обмеженою відповідальністю, мале, орендне чи спільне підприємство тощо.

Залежно від вибраної організаційно-правової форми будується зміст цього розділу. Так, якщо збирається створювати акціонерне товариство, то Ви повинні подати інформацію щодо розмірів статутного капіталу, необхідної частки внесків засновників, кількості та номіналу акцій тощо.

Відповідні відомості подаються щодо організації, інших форм власності та юридичного статусу.

### **Оцінювання ризику та страхування**

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться із застосуванням суто експертних методів, тобто оцінюванням. Важливіше тут - не точність розрахунків, а вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види ризику. Спектр ризиків дуже широкий - від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмування персоналу. Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, вам потрібно так побудувати діяльність, щоб якомога зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

У цьому розділі бізнес-плану Вам необхідно показати профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

### **Фінансовий план**

Цей розділ бізнес-плану дає узагальнюючу картину попередніх складових частин плану, але подає їх у вартісному виразі. Він включає в себе декілька документів, а саме:

- прогноз обсягу реалізації;
- баланс грошових витрат та прибутків;
- таблицю втрат та прибутків;
- зведений баланс активів і пасивів підприємства.

Цей набір документів тільки-но входить в нашу повсякденну практику, тому розглянемо їх більш детально.

*Прогноз обсягу реалізації* дає уявлення про ту частку ринку, на яку Ви розраховуєте. Найчастіше цей прогноз робиться на три роки, причому на перший рік дається помісячна розбивка, на другий - квартальна, на третій рік подаються загальні обсяги за 12 місяців.

*Баланс грошових витрат та прибутків.* Це документ, за допомогою якого можна оцінити, скільки грошей потребує реалізація проекту з розбивкою за часом отримання, а саме: скільки до початку реалізації і скільки й коли під час виконання роботи. Головна мета і рогового балансу - упевнитися щодо можливості забезпечення синхронності надходжень та витрат грошей, а також перевірити можливість ліквідності справи в разі необхідності. *Таблиця прибутків та витрат* має включати:

- надходження від реалізації послуг кабельного телебачення;
- витрати на виробництво;
- загальний прибуток від продажу;
- загальновиробничі витрати (за видами);
- чистий прибуток.

Розрахунки таблиці прибутків та витрат мають дати уявлення, як будуть формуватися та змінюватись Ваші прибутки (для першого року помісячно, для другого — поквартально, для третього - в розрахунку на рік).

Зведений баланс активів та пасивів підприємства рекомендується складати на початок та кінець першого року реалізації Вашого проекту. Цей документ має значення для взаємин з комерційними банками, тому що вони зможуть оцінити, які суми намічено вкласти в активи різних коштів і за рахунок яких пасивів підприємець збирається фінансувати створення чи придбання цих активів.

### Теми рефератів

1. Порівняльна характеристика конкурентної й економічної стратегії.
2. Характеристика окремих аспектів реалізації стратегій у США і Японії.

### Рекомендована література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с. англ. - М.: Экономика, 1989.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 1998.
3. Зигель Э. Составление бизнес-плана. - М.: 1994.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991.
5. Ковелло Д., Хейзелгрэн Б. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. - М.: Бином, 1998.
6. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1987.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
8. Набиков В.С., Парховник Ю.М., Зубов И.И. Менеджмент: проблемы, программа, решение. - JL, 1990.
9. Семь нот менеджмента. / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 1997.
10. Экономическая стратегия фирмы. / Под ред. А.П. Градова. - С-Пб.: 1999.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

### ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Метою заняття є дослідження особливостей здійснення функції організації та мотивування в системі менеджменту.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі задачі:

1. З'ясувати сутність та зміст функції організації.
2. Засвоїти основні положення класичної теорії організації, поведінкового та ситуаційного підходів в теорії організації.
3. З'ясувати, як впливають різні ситуаційні фактори на параметри організаційної структури.
4. Ідентифікувати основні складові процесу організаційної діяльності. З'ясувати їх зміст і структуру.
5. Визначити базові типи організаційних структур управління, розкрити їх сутність, виділити переваги, недоліки і умови застосування кожної з них.
6. Отримати уявлення про природу організаційних змін, визначити основні фактори, що перешкоджають їх проведенню. З'ясувати стратегії подолання опору організаційним змінам
7. Усвідомити сутність категорії «мотивація».
8. З'ясувати логіку процесу мотивації і взаємозв'язки між ключовими етапами в моделі процесу мотивації.
9. Засвоїти основні положення теорії змісту мотивації, визначити їх спільні та специфічні риси.
10. Розкрити зміст основних теорій процесу мотивації, усвідомити механізми впливу різних факторів, які в них розглядаються, на поведінку людини в організації.
11. З'ясувати, які можливості впливу на індивідуумів і на регулювання їх поведінки мають менеджери в контексті використання результатів теоретичних досліджень мотивації.

#### Контрольні запитання

1. Як ви розумієте категорії «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура»? Як вони пов'язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління?
4. Що таке висока і плоска структури організації? В чому їх переваги і недоліки?
5. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).

6. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?
7. Як Ви розумієте категорію «організаційні зміни»?
8. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.
9. Як Ви розумієте поняття «потреби» і «спонукання»? Чим вони відрізняються?
10. Дайте визначення категорії «мотивація».
11. У чому ви бачите відмінність між категоріями «стимулювання» і «мотивування»?
12. Як пов'язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
13. За яким принципом із всієї сукупності теорій мотивації виділено групу теорій змісту мотивації? Що їх об'єднує?
14. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
15. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д.Мак-Клелланд в теорії набутих потреб?
16. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
17. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації? Що між ними спільного?
18. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно з теорією сподівань В. Врума?
19. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера—Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?
20. Яку роль у мотивації відіграє винагородження?
21. В чому ви бачите практичну цінність теорій змісту і процесу мотивації?

#### Питання для обговорення

1. Чи може організація не мати структури?
2. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?
3. Чим пояснюється широке поширення лінійно-функціональної організаційної структури на вітчизняних підприємствах?
4. Як Ви вважаєте, якому типу організаційної структури віддають перевагу більшість працівників? Чому?
5. Яка структура здається Вам кращою: централізована чи децентралізована? Чому?
6. Наведіть приклад ситуації, у якій виявляється кращим використання механістичної, а не адаптивної структури, і навпаки.
7. Які з етапів процесу організаційних змін зустрічають найбільший опір? Чому?
8. Опишіть ситуації, у яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивацію типу "батога і пряника".
9. Що рухає поведінкою людини? Проілюструйте відповідь прикладами.



10. Які причини еволюції мотивації? Чому мотивація як функція управління розвивалася разом з виробництвом?

11. Як практично використати знання змістовних теорій мотивації? темою «Мотивація»

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

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

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

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

#### Завдання

1. Скласти ситуацію, у якій ефективнішою є функціональна структура.

2. Скласти ситуацію, у якій вибір матричних структур оптимальний.

3. Описати і проаналізувати конкретні ситуації переходу централізованої структури в децентралізовану (і навпаки)

4. Назвіть по п'ять найбільш важливих, на Вашу думку, мотиваторів для наступних осіб:

- Вас особисто на роботі (у групі);
- кваліфікованого робітника;
- службовця в конторі;
- професіонала (лікаря, юриста, викладача);
- некваліфікованого працівника

5. Розробити організаційну структуру управління торговельного підприємства.

Ви є директором торговельного підприємства. Вивчивши поданий перелік обов'язків персоналу, згрупуйте їх відповідно до конкретних посад Вашого підприємства, назви яким дайте самостійно.

- укладання комерційних договорів;
- проведення маркетингових досліджень;
- закупівля товарів у постачальників;
- контроль за правильністю розрахунків за товари;
- організація ділових зустрічей;
- відповідальність за результати фінансової діяльності;
- набір працівників;
- проведення переговорів з бізнес-партнерами;
- відповідальність за ефективне використання торговельно- складських приміщень і обладнання;
- здійснення безпосереднього керівництва продавцями;

- організація ведення бухгалтерського обліку і звітності;
- дотримання санітарного стану торговельних приміщень;
- представлення підприємства на ярмарках, виставках тощо.
- контроль за правильністю і своєчасністю оформлення надходження товарів;
- проведення співбесіди з претендентами на роботу;
- ієднення ділової кореспонденції;
- нарахування заробітної плати;
- відповідальність за нарахування податків, відрахування у фонди;
- розрахунок цін реалізації;
- підписування документів.

**Примітка.** Назви, кількість посад залежать, зокрема, від розмірів підприємства. Варіанти для цього завдання: 1-15 осіб, 2-36 осіб, 3-52 осіб. Викладач розподіляє студентів за варіантами.

6. Визначте 8 найбільш важливих потреб та мотивів і 6 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

Студенти вищого навчального закладу

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
- 3....
- 4....
- 5....
- 6....
- 7....
- 8....

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.
2. Участь: в роботі наукових гуртків, в олімпіадах, в наукових конференціях.
3. Участь у гуртках художньої самодіяльності, КВК.
- 4...
- 5...
- 6...

Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства. Високі лідерські якості)

Потреби та мотиви:

1. Розвиток своїх сил та здібностей.
- 2...
- 3...
- 4...
- 5...
- 6...
- 7...
- 8...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Делегування повноважень.

2....

3...

4...

5...

6...

7. Група поділяється на дві команди, після чого розподіляються ролі. Необхідно обрати начальника відділу збуту, директора, менеджера з реклами, а також двох доповідачів (представники від кожної команди), які будуть звітувати за зроблену роботу. Кожна команда отримує нижченаведену інформацію та завдання. На виконання завдання відводиться 30 хвилин.

Умова

Команда «Світоч»	Команда «Рошен»
На фірмі «Світоч» працює начальник відділу збуту Ірина Романівна — 1965 р., освіта вища економічна, заміжня, троє дітей, проживає в місті Львові у власній трьохкімнатній квартирі. Завдяки 10-річному досвіду роботи на даному підприємстві має численні зв'язки з оптовими споживачами	На фірмі «Рошен» працює Олександр — менеджер з реклами — 1974 р., освіта вища (маркетолог), неодружений, проживає у Дніпропетровську в службовій квартирі, має власний автомобіль. Має зв'язки у шоу-бізнесі

Кожній команді необхідно:

1) Умовити перейти на роботу з підприємства конкурента відповідного працівника.

1) Не дати переманити на фірму-конкурента свого «цінного» працівника.

2) Скласти 7 мотиваційних пропозицій для Ірини Романівни та Олександра двом командам.

3) Бюджет на вищевказані заходи не повинен перевищувати \$50 000 для кожного підприємства.

### Тести

**I. Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Функція менеджменту організації являє собою:

а) упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах;

б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;

в) діяльність менеджера щодо оперативного впливу на хід досягнення поставлених цілей;

г) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.

2. Принцип єдиноначальності означає:

а) у працівника є лише один безпосередній керівник;

б) лише один керівник вищого рівня;

в) штат робочих та службовців співвідноситься як 1 : 1;

- г) неправильна жодна відповідь.
3. До якої категорії потреб Маслоу відніс бажання бути часткою групи:
- а) систематичні;
  - б) соціальні;
  - в) ситуаційні;
  - г) самовираження;
  - д) самозадоволення?
4. За двохфакторною моделлю потреби поділяють на:
- а) гігієнічні і фізіологічні;
  - б) мотиваційні і гігієнічні;
  - в) гігієнічні і соціальні;
  - г) гігієнічні і психологічні;
  - д) мотиваційні і фізіологічні.
5. Які з нижченаведених категорій потреб належать до вторинних:
- а) безпеки, поваги, соціальні;
  - б) самовираження, соціальні, поваги;
  - в) фізіологічні, соціальні, безпеки;
  - г) самовираження, безпеки, соціальні;
  - д) поваги, безпеки, фізіологічні?
6. Які з нижче наведених категорій потреб належать до первинних:
- а) фізіологічні, безпеки;
  - б) фізіологічні, соціальні;
  - в) фізіологічні, поваги;
  - г) фізіологічні, самореалізації;
  - д) фізіологічні, гігієнічні?
7. За однією з теорій мотивації до вторинних потреб відносять:
- а) гігієнічні і безпеки;
  - б) безпеки і поваги;
  - в) фізіологічні і гігієнічні;
  - г) влади і успіху;
  - д) влади і безпеки.
8. З широкого спектру потреб один з теоретиків вирізняв три найбільш значущі, це:
- а) влада, успіх, причетність;
  - б) влада, успіх, досягнення;
  - в) влада, успіх, безпека;
  - г) влада, повага, безпека;
  - д) причетність, досягнення, безпека.
9. У якого вченого має місце ієрархічність потреб:
- а) Врума;

- б) Герцберга;
- в) Маслоу;
- г) Мак-Клейланда;
- д) Мак-Грегора?

10. Департаменталізація — це процес:

- а) розподілу завдань і повноважень для їх виконання між співробітниками апарату управління;
- б) призначення керівників структурних підрозділів організації;
- в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини;
- г) групування робіт та видів діяльності у певні блоки; г) формування ієрархії управління.

11. Децентралізація означає:

- а) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- в) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- г) передачу права приймати рішення з вищих рівнів управління на нижчі.

12. Штабні повноваження — це:

- а) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;
- б) повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- в) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють будь-які дії підлеглим лінійних керівників.

13. Згідно з теорією сподівань поведінка людини в організації спрямовується:

- а) сподіванням отримання винагороди за роботу;
- б) впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів;
- в) оцінкою суб'єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими;
- г) оцінкою сили зв'язку між зусиллями - результатом; результатом-винагородою; винагородою - цінністю винагороди;
- д) немає правильної відповіді.

14. Мотивація — це процес:

- а) об'єднання працівників у виробничому процесі;
- б) винагородження працівників;
- в) спонукання працівників до діяльності;
- г) задоволення потреб працівників.

15. Сутність процесу мотивації зводиться:

- а) до забезпечення справедливої винагороди працівників;

- б) до задоволення потреб працівників;
- в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби;
- г) до забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників.

16. Згідно з теорією Д. Мак-Клелланда поведінка людини в організації спрямовується:

- а) найбільш сильною потребою;
- б) потребами у владі, успіху, належності;
- в) впливом зовнішнього середовища, характером і сутністю роботи;
- г) розміром винагороди;
- д) немає правильної відповіді.

17. Згідно з теорією А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується:

- а) її ціннісними орієнтаціями;
- б) її прагненням до влади;
- в) її психологічним станом;
- г) її найсильнішою потребою;
- д) її сподіванням (очікуванням) винагороди.

18. Спонування — це:

- а) відчуття незадоволеності, нестачі чогось;
- б) незадоволена потреба;
- в) потреба, яка викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби;
- г) мотиваційна структура людини;
- д) сукупність мотивів поведінки людини

19. Що слід розуміти під організаційною структурою управління:

- а) склад ланок управління організацією;
- б) супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління;
- в) склад підрозділів управління;
- г) склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією?

20. Що створює структуру управління організацією:

- а) сукупність лінійних і функціональних служб (органів) управління;
- б) сукупність лінійних органів управління;
- в) сукупність функціональних служб;
- г) сукупність окремих ланок управління?

21. Де переважно застосовується лінійна структура управління:

- а) в управлінні великими організаціями;
- б) в управлінні малими організаціями;
- в) в управлінні об'єднаннями організацій;
- г) в управлінні кооперативними організаціями?

22. Організаційна структура управління визначається:

- а) супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління;
- б) складом ланок управління організацією;
- в) складом та супідрядністю взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
- г) складом підрозділів організації.

23. Що належить до елементів організаційних структур управління:

- а) органи всіх систем управління організацією та їхні взаємозв'язки;
- б) ланки управління організацією;
- в) система взаємозв'язків органів управління;
- г) ланки й органи управління організацією?

24. Де переважно застосовується функціональна структура управління:

- а) в управлінні середніми за розміром та чисельністю працівників організаціями;
- б) в управлінні великими організаціями;
- в) в управлінні об'єднаннями організацій;
- г) в управлінні середніми і малими організаціями?

25. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління:

- а) в управлінні середніми за розміром організаціями;
- б) в управлінні малими організаціями;
- в) в управлінні великими сучасними організаціями;
- г) в управлінні великими і малими організаціями?

26. Де переважно застосовуються дивізіональні структури управління:

- а) в управлінні великими організаціями;
- б) в управлінні спільними організаціями;
- в) в управлінні малими об'єднаннями;
- г) в управлінні великими багатoproфільними організаціями зі значною кількістю виробничих та комерційних відділень?

27. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління:

- а) в управлінні багатoproфільними організаціями з великою кількістю виробництва, надання послуг обмеженого життєвого циклу;
- б) в управлінні спільними організаціями;
- в) в управлінні середніми за розміром організаціями;
- г) в управлінні великими організаціями?

28. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління:

- а) орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління;
- б) висока гнучкість та орієнтація на нововведення;

- в) орієнтація на нововведення;
  - г) орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції?
29. Термін «мотивація» означає:
- а) усвідомлена спонукальна причина, підстава для якоїсь дії чи вчинків людини;
  - б) процес спонукання підлеглих працівників до праці;
  - в) різновид управлінської діяльності;
  - г) усі відповіді правильні?
30. На чому базується мотивація:
- а) на потребах;
  - б) на винагородах;
  - в) на матеріальних і соціальних заохоченнях;
  - г) усі відповіді правильні?
31. Що слід розуміти під категорією винагорода:
- а) те, що людина вважає цінним для себе;
  - б) те, що людина хоче отримати за свою працю;
  - в) те, до чого прагне людина;
  - г) усі відповіді правильні?
32. Які основні види класичних теорій мотивації застосовують організації в сучасних умовах господарювання:
- а) змістові і процесуальні;
  - б) змістові;
  - в) процесуальні;
  - г) усі відповіді правильні?
33. Які види основних потреб виокремив англійський вчений А. Маслоу:
- а) фізіологічні, потреби в захисті, соціальні, поваги, самовираження;
  - б) фізіологічні й соціальні;
  - в) самовираження і фізіологічні;
  - г) усі відповіді правильні?
34. Укажіть, що з перерахованого не може бути використано як стимули:
- а)обіцянки;
  - б) дії;
  - в)предмети;
  - г)немає правильної відповіді.
35. Укажіть фактори, що ускладнюють мотиваційний процес:
- а) мінливість мотиваційного процесу;
  - б)неочевидність мотивів;
  - в)різний вплив мотивів на різних людей;
  - г) усі відповіді правильні.



36. Укажіть невірне твердження стосовно мотивації:
- а) потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії;
  - б) однакові мотиви можуть по-різному впливати на різних людей;
  - в) мотиваційний процес не залежить від того, які потреби ініціюють його;
  - г) мотиви неможливо "вичленувати" у явному виді.
37. Укажіть невірне твердження стосовно мотивації:
- а) потреби вищого рівня задовольняються великою кількістю способів, ніж потреби нижнього рівня;
  - б) однакові мотиви однаково впливають на різних людей;
  - в) потреби між собою знаходяться в складній динамічній взаємодії;
  - г) мотиви неможливо "вичленувати" у явному виді.
38. 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.
39. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноосібно виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:
- а) лінійна.
  - б) функціональна.
  - в) дивізійна.
  - г) матрична.
40. 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) дивізійна.
  - г) матрична.
41. Впорядкована сукупність органів (підрозділів), які дають змогу управляти організацією та взаємовідносинами в ній, - це:
- а) трудовий колектив.
  - б) структура управління.
  - в) штаб.
  - г) департамент.
42. 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

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

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

## **II. Множинний вибір.** Виберіть кілька правильних відповідей.

1. До елементів процесу організаційної діяльності належать:

- а) розподіл праці;
- б) департаменталізація;
- в) делегування повноважень;
- г) розробка стандартних операційних процедур;
- д) формування політики;
- е) координація робіт і видів діяльності.

2. Умовами, які визначають доцільність використання дивізійної організаційної структури, є:

- а) малі розміри організації;
- б) великі розміри організації;
- в) широка номенклатура продукції, що виготовляється;
- г) динамічне середовище.

3. Використання плоскої організаційної структури виправдане там, де:

- а) робота підлеглих потребує жорсткого контролю;
- б) робота ідентична для багатьох виконавців;
- в) робота виконується висококваліфікованими працівниками;
- г) для роботи характерні часті зміни завдань;
- д) є можливість чіткого розподілу завдань між працівниками.

4. Для фірми з масовим виробництвом продукції, її стабільним асортиментом при незначних (еволюційних) змінах технології її виробництва найбільше відповідає організаційна структура:

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

5. До теорій змісту мотивації зараховують:

- а) модель Портера—Лоулера;
- б) теорію потреб Д. МакКлелланда;

- в) теорію ERG К. Альдерфера;
  - г) теорію сподівань (очікувань);
  - д) теорію «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга;
  - е) теорію справедливості;
  - є) теорію «ієрархії потреб» А. Маслоу.
6. Згідно з теорією Д. Мак-Клелланда працівники з потребою в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:
- а) орієнтована на статус посади;
  - б) характеризується помірним ступенем ризику;
  - в) характеризується високим ступенем конкуренції;
  - г) має чіткий і швидкий зворотний зв'язок;
  - д) передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця.
7. За теорією Ф. Герцберга до «гігієнічних» факторів зараховують:
- а) змістовність праці;
  - б) заробітна плата;
  - в) визнання результатів праці;
  - г) ступінь відповідальності роботи;
  - д) умови праці;
  - е) соціально-трудова політика компанії.
8. Для того щоб працівник був особисто зацікавлений у своїй роботі, вона відповідно до методу збагачення праці:
- а) має бути значущою;
  - б) має відповідно винагороджуватися;
  - в) має передбачати певну відповідальність виконавця;
  - г) інформація про її результати і якість має доводитися до виконавця;
  - д) має бути безпечною.
9. Теорії процесу мотивації стверджують, що поведінка людини в організації визначається:
- а) очікуваннями, пов'язаними із винагородженням;
  - б) сприйняттям справедливості/несправедливості винагородження;
  - в) її найбільш сильною потребою;
  - г) її прагненням до влади.
10. Згідно з моделлю Портера—Лоулера:
- а) задоволеність обумовлює досягнення високих результатів праці;
  - б) результативність праці обумовлює задоволення;
  - в) внутрішня винагорода є наслідком результативної праці;
  - г) результати виконання роботи залежать від затрачених зусиль і здібностей працівника.

11. Заробітна плата є мотиватором діяльності людини в організації відповідно до:

- а) теорії ієрархії потреб А. Маслоу;
- б) теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга;
- в) теорії сподівань В. Врума;
- г) теорії справедливості С. Адамса;
- д) моделі Портера—Лоулера;
- е) теорії ERG К. Альдерфера.

12. В теорії мотивації Д. МакКлелланда стверджується, що потреби в успіху, у владі та у приналежності:

- а) взаємно виключають одна одну;
- б) не виключають одна одної;
- в) мають ієрархічну структуру;
- г) не мають ієрархічної структури;
- д) мають природне походження;
- е) є набутими в процесі навчання і життєвого досвіду.

### III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність

1. Автор піраміди потреб ієрархію побудував у такій послідовності:

- а) фізіологічні;
- б) самовираження;
- в) поваги;
- г) безпеки;
- д) соціальні.

2. Які з перерахованих недоліків є недоліками функціональної організаційної структури?

а) збільшення витрат унаслідок дублювання тих самих видів робіт дня однієї і тієї ж продукції;

б) відсутність здатності спонтанно і по-новому реагувати на навколишні умови;

в) жорстке дотримання встановлених правил може породжувати проблеми в ході взаємодій обміну інформацією усередині організації;

г) відділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх цілей і задач більше, ніж у реалізації задач усієї фірми, тобто виникає велика імовірність конфліктів.

3. Трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти в залежності від конкретних потреб найкращим чином в організації:

- а) з функціональною структурою;
- б) з матричною структурою;
- в) конгломератного типу;
- г) немає правильної відповіді.

4. Для того, щоб розробити організаційну структуру, необхідно:

- а) визначити види діяльності;

- б) обрати напрямок діяльності;
- в) визначити виробничі функції;
- г) визначити управлінські функції;
- д) проаналізувати обсяг роботи кожного підрозділу;
- е) визначити загальну чисельність працівників;
- є) визначити чисельність працівників у розрізі підрозділів;
- ж) скласти посадові інструкції і положення про підрозділи.

5. Визначте ієрархію посад від низової до вищої:

- а) фахівець з реклами;
- б) начальник маркетингової служби;
- в) директор Західноукраїнського відділення;
- г) майстер цеху;
- д) касир;
- е) старший майстер;
- є) президент компанії;
- ж) віце-президент з фінансів.

#### Ситуаційна вправа "Проблеми молодого магістра"

Николенко Ігор, 24 років, закінчив у минулому році вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми "Зорро", яка реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, кожен з яких має стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта - або училища, або курси відповідно до займаних посад.

Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає непогано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у фірмі "Ельдорадо".

Основна проблема - відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Ігоря довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Такий стан речей привів до того, що Ігор почав відчувати страх спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок та рішення.

Запитання і завдання до задачі

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. У чому полягають основні проблеми Ігоря?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.

#### Ситуаційно-аналітична вправа "Коли у працівника антикар'єрний настрій"

##### 1. Загальна інформація

Програмістові Михайлові Сахарову з компанії "SBP" запропонували зайнятися організацією конференцій. Власне, через "закомп'ютеризованість" тематики цих заходів, тільки він і міг справитися з такою роботою. Конференції

проходили на "ура" і приносили прибуток. Не в останню чергу завдяки тому, що в Михайла організаторські здібності і ділова хватка були не гірші від технічних знань і навичок. Грошовий потік від нового бізнесу привернув увагу керівництва, і воно прийняло рішення створити окрему структуру, що займалася б проведенням конференцій. Питання про те, кого ставити на чолі структури, навіть не піднімалося. Та от несподіванка - програміст відмовився. Навіть незважаючи на зайвий нулик, що міг би додатися до доларового еквівалента його зарплати. Виявилось, що "залізки" і "софти" йому набагато ближчі. І саме в цій сфері він хотів би спеціалізуватися й надалі.

#### *Точки зору фахівців з менеджменту*

У практиці управління складності виникають, коли менеджерів необхідно установити причини, з яких працівник усіма кінцівками чіпляється за "насажене крісло". Чи багато керівників, почувши відмовлення від більш високої посади (і, відповідно, від грошей і влади), зможуть стриматися і не покрутити пальцем коло скроні? У той же час причини подібного відмовлення найчастіше далекі від капризів психіки.

У журналі "Бізнес" у рубриці "Практика менеджменту" виділено декілька можливих причин, які можуть стримувати "кар'єрні" пориви працівника. Наприклад, бажання приділяти більше часу родині, близьким, улюбленому заняттю.

Наталя Тиморина, керівник служби персоналу компанії DHL International Ukraine, вважає, що не останню роль у таких відмовленнях відіграє небажання (неготовність) співробітника брати на себе додаткову відповідальність. При ухваленні рішення про кар'єрний розвиток співробітника завжди необхідно враховувати його бажання. Інакше компанія одержить демотивованого і неефективного працівника. А це, по суті, дорівнює втраті цінного співробітника, адже поганому навряд чи будуть пропонувати підвищення. А це додаткові витрати.

Щороку співробітники компанії DHL International Ukraine заповнюють спеціальну анкету "Мої кар'єрні намагання", де вказують, у яких підрозділах і на яких посадах вони хотіли б працювати через 1-2 роки. А також указують, якими додатковими знаннями, необхідними для роботи на нинішній посаді або для роботи на інших посадах, вони хотіли б опанувати. Ця анкета й особисті бесіди менеджера зі співробітником допомагають намітити план кар'єрного зростання останнього.

Олег Афанасьєв, директор консалтингової фірми Busines System, припускає, що зупинка кар'єрного зростання іноді відбувається тому, що людина досягає бажаного рівня життєвого та матеріального комфорту. Чи є посади, заради яких можна було б пожертвувати таким комфортом? Питання з розряду риторичних.

Не слід причепливо ставитися до того, що працівник не жадає звалювати на себе новий тягар відповідальності. Крім вертикального кар'єрного зростання, існує і не менш важливе горизонтальне зростання.

Бізнес сам по собі - це постійне зростання. А якщо працівник не росте і, як наслідок, не дає потрібного результату, він виявляється за бортом ділового життя. В інтересах самого менеджера знаходити нові можливості горизонтального зростання для такого співробітника. І не тільки горизонтального. Адже відмова від більш високої посади може іноді ґрунтуватися на незнанні працівником своїх природних можливостей. Чи багато хто може сказати, на що він дійсно здатен?

Оксана Семенюк, директор відділу людських ресурсів компанії Kraft Foods, вважає, що "горизонтальна" кар'єра, по суті, безмежна. У рамках займаної посади співробітник може поглиблювати знання у своїй сфері, стати наставником для новачків, досягати високого рівня професіоналізму. Саме завдяки стратегії горизонтального зростання вирішили проблему "незростаючого" співробітника в компанії Kraft Foods.

У компанії Kraft Foods був такий випадок. Секретар компанії ні за які "пряники" не хотіла йти на підвищення. Це було пов'язано, з одного боку, з бажанням завести сім'ю, а з іншого - з острахом додаткової відповідальності. Керівництво компанії не тиснуло на співробітницю. Але в той же час ставило перед нею нові завдання, а також поступово залучало до участі в різних проектах. Згодом дівчина зрозуміла, що багато речей у неї виходить добре. Крім того, вона стала отримувати задоволення від роботи. Як наслідок, незабаром дівчина стала екс-секретарем і нью-асистентом.

Іноді фахівці виділяють і трохи менш приємні причини "антикар'єрних" настроїв. Одна з найнеприємніших - це острах співробітника втратити "не оподатковуваний податком" заробіток. Тобто він не зовсім чесним шляхом заробляє "на скоринку сиру і стаканчик вина" на займаній посаді. Якщо у відношенні такого працівника вже були підозри, його краще перевірити.

Не варто також забувати, що зупинка кар'єрного зростання працівника може бути пов'язана з його бажанням перейти в іншу компанію. І Іан Афанасьєв також відзначає, що в деяких випадках мова може йти не про зупинку кар'єрного зростання, а про припинення розвитку людини як особистості. Остання причина - це, мабуть, єдиний випадок, коли ситуація потребує втручання скоріше психолога, ніж менеджера. Успішне вирішення інших проблем "неамбіційності" цілком по силі гарному керівникові, якщо той об'єктивно розібрався в тому, що відбувається. Хоча в таких справах без винахідливості і спритності не обійтися.

#### Завдання

1. Визначте можливі причини, які можуть спонукати Михайла Сахарова залишитися на займаній посаді?
2. Визначте відмінності в формуванні матеріальної мотивації праці співробітників з "вертикальним" та "горизонтальним" типами кар'єри.
3. Сформуйте засоби морального стимулювання для працівників з "вертикальним" та "горизонтальним" типами кар'єри

### Теми рефератів

1. Функціональні структури: їхні переваги і недоліки.
2. Бригадна форма організації підприємства і її роль в сучасній економіці.
3. Сучасні проблеми в сфері мотивації працівників

### Рекомендована література

1. БоддиД., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999.
- В. Грифін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред.Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001.
3. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
5. Мильнер Б. . Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. — М.: Центр, 1998.
7. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Смирнова В. Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 2000..
- 10.Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997.
- 11.Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002.



## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

### КОНТРОЛЬ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Метою заняття є дослідження особливостей здійснення функції контролю та регулювання в системі менеджменту

Для досягнення поставленої мети слід розв'язати такі задачі:

1. З'ясувати сутність та місце контролю в системі управління організацією.
2. Обговорити модель процесу контролю.
3. Охарактеризувати види управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.
4. Ідентифікувати вимоги до побудови ефективної системи контролю.
5. З'ясувати причини опору контролю та визначити методи їх подолання.
6. Ідентифікувати типи управлінського контролю.
7. З'ясувати сутність основних інструментів фінансового контролю діяльності організації.
8. Визначити основні інструменти операційного контролю в організації.
9. Обговорити модель, проблеми та засоби контролю поведінки працівників в організації.

#### Контрольні запитання

1. Що таке контроль? Яке його місце в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
6. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
7. Чому працівники організації чинять опір контролю? Які існують методи подолання опору контролю?
8. Які ви знаєте типи управлінського контролю?
9. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
10. Які основні документи фінансової звітності ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?
11. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?
12. У чому ви бачите практичну цінність побудови графіка беззбитковості?
13. Для чого здійснюється операційний контроль?
14. У яких сферах застосовується операційний контроль?
15. Які методи операційного контролю ви знаєте? У чому їх сутність?
16. Що ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?

17. Чим відрізняється контроль у децентралізованій і централізованій організації?

#### Питання для обговорення

1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?
2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір працівників?
3. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?
4. «Контроль — це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Поясніть.
5. Чому сфера контролю поведінки працівників розроблена в теорії управління не так глибоко, як сфери фінансового та операційного контролю?
6. Чи може організація функціонувати, не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?
7. Чи існує взаємозв'язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки працівників?
8. Зробіть класифікацію видів контролю за сферами діяльності підприємства.

#### Завдання

1. Порівняйте підходи до контролювання за часи командно-адміністративної та ринкової економіки
2. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного регулювання і функції організування, планування, мотивації і контролю.
3. Опишіть процес оперативного регулювання на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

#### Тести

**I. Одиначний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. До принципів контролю не належать:
  - а) об'єктивність;
  - б) постійність та оперативність;
  - в) установка стандартів;
  - г) масовість та гласність.
2. 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, удосконалення керівництва;
  - в) вплив на людей з метою досягнення деяких цілей;

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

3. Контроль - одна із найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає керівникові можливість 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.

4. Суб'єктами контролю не виступають:

- а) громадські організації;
- б) лінійні менеджери;
- в) управлінські рішення;
- г) державні органи.

5. 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.

6. Якими спеціальними органами державного апарату здійснюється державний позавідомчий контроль?

- а) Міністерство фінансів, Державна податкова адміністрація, Державний комітет статистики;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Міністерство фінансів, Державна податкова адміністрація;
- г) Верховна Рада.

7. З якою метою проводиться незалежний фінансовий контроль?

- а) установлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству;
- б) виявлення ухилення від сплати податків;
- в) виявлення зловживання службовим положенням;
- г) виявлення відхилень від встановлених планів та програм.

8. 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.

9. Процес контролю має проходити через такі етапи:

- а) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби в 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.

10. Попередній контроль використовується до таких видів ресурсів:

- а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;
- б) ресурсів часу;
- в) матеріальних ресурсів за окремими об'єктами;
- г) зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх ресурсів.

11. Попередній контроль фінансових ресурсів полягає в:

- а) перевірці усіх грошових надходжень, видатків організації, їх відповідності фінансовій документації, термінів надходження та виплат.
- б) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів організації обраній стратегії.
- в) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів цілям бюджетного планування.
- г) перевірці фактичних фінансових результатів та порівнянні їх із запланованими

12. Поточний контроль матеріальних ресурсів не полягає в:

- а) перевірці ефективності використання матеріальних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності;
- б) контролі норм використання матеріальних ресурсів;
- в) контролі якості продукції;
- г) виявленні відхилень від норм використання матеріальних ресурсів та встановленні їх причин.

13. Завершальний контроль трудових ресурсів полягає в:

- а) перевірці відповідності кваліфікації працівників посадам, роботи працівників, рівня дисципліни;

б) перевірці відповідності кваліфікації працівників посадам; продуктивності; здатності до удосконалення професійних навичок; проведенні атестації працівників;

в) перевірці якості виконання робіт, здатності до удосконалення професійних навичок, проведенні атестації працівників;

г) аналіз ділових та професійних навичок, кваліфікації робітників, атестації працівників.

14 Поточний контроль інформаційної діяльності полягає в:

а) перевірці достовірності та об'єктивності інформації, яка надходить в організацію із зовнішнього середовища;

б) перевірці роботи системи оброблення інформації, її групування та розподілі в межах організації;

в) перевірці інформації, яка відображає рівень виконання поставлених завдань;

г) перевірці документаційного забезпечення виробничо-господарської діяльності.

15. До завдань контролю не відноситься:

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.

16. До властивостей контролю не відноситься:

а) відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності;

б) ґрунтування на гнучких та динамічних технологіях;

в) економічність;

г) установлення критеріїв і стандартів, які об'єктивно відображають результати діяльності співробітників.

17. При оцінюванні виконання робіт необхідно використовувати:

а) спеціальні контрольні засоби та прилади, ресурси;

б) фінансову документацію організації;

г) матеріальні ресурси організації;

г) інформаційні ресурси організації.

18. Стандарт - це:

а) показники, які характеризують відносну величину використання знарядь та предметів праці;

б) сукупність прийнятих норм та нормативів;

в) максимально припустима величина абсолютних витрат сировини;

г) максимально припустима величина абсолютних витрат матеріалів, палива, праці.

19. Централізований контроль має такі характеристики:

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

20. Суцільний контроль передбачає перевірку:

- а) усієї сукупності підконтрольних об'єктів;
- б) фінансового стану господарської діяльності організації;
- в) діяльності після проведення інвентаризації;
- г) усі відповіді правильні.

21. Оперативне регулювання як функція менеджменту - це:

- а) повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень;
- б) тимчасове, епізодичне, зумовлене виробничою необхідністю надання органу управління чи працівникові непередбачених положенням або посадовою інструкцією прав;
- в) конкретизація цілей діяльності організації, розробка стратегії і тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів;
- г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.

22. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає:

- а) при відхиленні її від стратегічної лінії розвитку;
- б) при порушенні стійкості організації зараз і в перспективі;
- в) при здійсненні структурної і процесної перебудови організації;
- г) при визначенні перспективного плану стану організації комплексом кількісних і якісних параметрів.

23. Оперативне регулювання передбачає:

- а) розроблення оперативних планів і завдань;
- б) організацію поточного контролю;
- в) організацію виконання оперативних планів і завдань;
- г) регулювання ходу робіт;
- д) усі відповіді правильні.

24. Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміну:

- а) кон'юнктури ринку;
- б) зовнішнього і внутрішнього середовища;
- в) мотиваційної політики%;

- г) організаційної структури управління.
25. Етап поточного контролю має за мету:
- а) формувати інформаційне поле;
  - б) здійснювати організаційні зміни;
  - в) забезпечувати негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі;
  - г) забезпечувати діяльність підприємства шляхом координації дій працівників.
26. Регулювальний вплив керуючої системи на керовану повинен бути:
- а) плановим і містити конкретні способи регулювання;
  - б) містити конкретні способи контролю;
  - в) взаємодоповнюючим із визначенням конкретних методів управління;
  - г) правильно а) та б).
27. Динамічне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища сприяє:
- а) посиленню координації в межах виконання конкретних функцій;
  - б) ефективному використанню матеріальних, фінансових ресурсів організації;
  - в) стабільності функціонування організації;
  - г) прискоренню процесу прийняття рішень.
28. Контроль це:
- а) особливий вид і невід'ємна складова управлінської діяльності;
  - б) особливий вид діяльності;
  - в) невід'ємна складова управлінської діяльності;
  - г) усі відповіді правильні?
29. Об'єктом контролю в організації є:
- а) виробничі, господарські та комерційні процеси;
  - б) виробничі процеси;
  - в) комерційні процеси;
  - г) усі відповіді правильні?
30. На якому життєвому циклі організації її керівники (засновники) починають здійснювати контроль:
- а) з моменту створення (народження) організації;
  - б) на етапі зрілості організації;
  - в) на етапі «відродження» організації;
  - г) усі відповіді правильні?
31. Хто здійснює контроль усередині організації за виконанням завдань та досягнення її цілей:
- а) керівники вищої, середньої і нижчої ланок управління;

- б) керівники вищої ланки управління;
  - в) керівники середньої ланки управління;
  - г) усі відповіді правильні?
32. Які основні вимоги пред'являються до контролю:
- а) об'єктивність, дієвість;
  - б) ефективність і систематичність;
  - в) гласність;
  - і) усі відповіді правильні?
33. Чинники, що обумовлюють ефективність поточного контролю:
- а) охоплення широкої сфери діяльності організації;
  - б) побудова ефективної системи комунікації;
  - в) можливість з'ясувати причини відхилень від стандартів;
  - г) забезпечення інформацією для вдосконалення планування в майбутньому.
34. Контролювання в управлінні — це:
- а) визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи;
  - б) перевірка виконавчої дисципліни підлеглих;
  - в) спонукання підлеглих до виконання роботи;
  - г) коригування планів і завдань, даних підлеглим.
35. Види контролю класифікуються:
- а) за змістом, сферами, етапами проведення, способами;
  - б) за процесами, ситуаціями, видами завдань;
  - в) за змістом, стадіями розробки, видами ресурсів;
  - г) за виконавцями, наслідками, етапами проведення.
36. Наслідок контролювання повинен:
- а) стимулювати особисті зусилля підлеглих;
  - б) дати підстави для покарання винних;
  - в) спонукати підлеглих виправлятися;
  - г) дати висновок про дотримання інструкцій.
37. Система контролювання являє собою:
- а) комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання;
  - б) усі аспекти діяльності організації під кутом зору відповідності їх головним цілям;
  - в) правовий, економічний, фінансовий, соціальний моніторинг діяльності організації;
  - г) комплекс заходів щодо правильності дій працівників організації.
38. Для підтримки належної системи контролювання необхідні такі передумови:



- а) наявність планів, організаційної структури, організація процесу контролю;
- б) наявність місії та цілей, системи внутрішньофірмової оцінки діяльності;
- в) наявність ринкових умов, системи відповідальності менеджерів;
- г) наявність нормативів, стандартів, правил, типових процедур.

**II. Множинний вибір.** Виберіть кілька правильних відповідей.

1. Функції заключного контролю:
  - а) забезпечення інформації для удосконалення планування у майбутньому;
  - б) оперативне реагування керівника на відхилення, що виникають;
  - в) побудова ефективної системи мотивації;
  - г) забезпечення якості/кількості «вхідних» ресурсів в організацію.
2. Параметри ефективної системи контролю:
  - а) всеосяжність та об'єктивність;
  - б) безперервність, регулярність, невідворотність;
  - в) гнучкість;
  - г) економічність;
  - д) зрозумілість для тих, кого перевіряють;
  - е) дієвість та своєчасність.
3. Прояви дисфункціонального ефекту системи контролю:
  - а) підвищення стандартів діяльності підлеглих;
  - б) необ'єктивного покарання підлеглих;
  - в) маніпулювання результатами контролю;
  - г) намагання підлеглих виглядати «краще» за критерієм, який контролюється.
4. Інструменти непрямого контролю поведінки працівників:
  - а) селекція кадрів;
  - б) формалізація;
  - в) дисциплінарний вплив;
  - г) винагородження;
  - д) підсилення мотивації.
5. Інструменти управлінського контролю:
  - а) ревізія, аудит;
  - б) бухгалтерський облік;
  - в) бюджетування;
  - г) аналіз беззбитковості;
  - д) аналіз фінансових коефіцієнтів;
  - е) аналіз чутливості.
6. Склад основних етапів контролю як функції управління:
  - а) визначення цілей контролю;
  - б) вимірювання реального виконання;

- в) дисциплінарний вплив на працівників;
- г) розробка стандартів діяльності;
- д) коригуючі дії;
- е) винагородження діяльності працівників.

7. Реакції менеджера на результати порівняння реального виконання із стандартами в процесі контролю:

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

8. Недоліки особистих спостережень як методу вимірювання реального виконання в процесі контролю:

- а) фільтрація інформації;
- б) значні витрати часу;
- в) негативна реакція підлеглих;
- г) швидке отримання інформації.

9. Складові частини системи контролювання конкретизують у:

- а) системі внутрішньо-фірмового контролювання;
- б) системі незалежного контролювання;
- в) системі контролювання вищими органами управління;
- г) системі комплексного управління якістю.

10. Державне контролювання охоплює сфери:

- а) санітарне, екологічне контролювання;
- б) правове, податкове контролювання;
- в) підвідомче, внутрішньогалузеве контролювання;
- г) міністерське, фінансово-економічне контролювання.

11. До організації процесу контролювання входять етапи:

- а) порівняння фактичної діяльності з нормативами;
- б) коригування відхилень у роботі;
- в) створення системи незалежного контролювання;
- г) забезпечення необхідних передумов функціонування системи.

12. На ефективність контролювання впливають:

- а) техніка його здійснення;
- б) контролюючі інстанції;
- в) динаміка розвитку колективу;
- г) нормативно-законодавчі акти.

**III. Упорядкований вибір.** Визначте правильну послідовність.

1. Послідовність етапів «циклу контролю»:

- а) аналіз причин відхилення;
- б) порівняння досягнутих параметрів із стандартами;
- в) встановлення стандартів (бажане виконання роботи);
- г) дійсне виконання роботи;
- д) впровадження заходів із коригування процесів;
- е) розробка програми внесення змін;
- є) розпізнавання відхилень;
- ж) вимірювання дійсного виконання.

## 2. Послідовність етапів процесу складання бюджету:

- а) аналіз розбіжностей між фактичним станом і бюджетом, звітність за допомогою доповідей;
- б) здійснення кроків з управління;
- в) коригування цілей та основних напрямків діяльності;
- г) визначення цілей, настанов, основних напрямків діяльності;
- д) формулювання політики, висування ініціативи;
- е) обговорення, узгодження та затвердження концепції бюджетів;
- є) розробка планів діяльності, формулювання концепції бюджетів;
- ж) делегування завдань з виконання бюджетів менеджерам нижчого рівня;
- з) обговорення та оцінка поданих аналітичних звітів, узгодження кроків з управління;
- й) обговорення та оцінка результатів управління, формулювання політики.

## 3. Наслідки контролювання щодо оцінки діяльності підлеглих розташуйте у логічній послідовності і продовжіть речення.

- а) У випадку, якщо ціль досягнуто докладаючи великих зусиль, то працівник отримує ...
- б) Якщо ціль досягнута без особливих зусиль, то працівник одержує ...
- в) З'ясувавши причини недосягнення мети, здійснюють заходи щодо ...
- г) Якщо цілі не досягнуто, то ...

## 4. Впорядкуйте етапи контролювання:

- а) визначення потреби у корективах;
- б) оцінка виконання;
- в) затвердження стандартів;
- г) порівняння показників виконання зі стандартами

Ситуаційно-аналітична вправа "Контроль по ТПКівськи  
Загальна інформація.

### Історія компанії

Компанія "ТПК" почала займатися продажем будівельних матеріалів ще в першу половину 90-х років у Львові. Згодом було організовано виробництво проф. настилу та металочерепиці. Невисока ємність регіонального ринку не давала компанії можливості повноцінно розвиватися. Розширювати географію продажу компанія почала безсистемно: то розвиваючи власну дилерську мережу, то відкриваючи власні філіали. Проте в 1997 р. засновники "ТПК" прийняли рішення розвивати торгівлю за допомогою

методу прямого продажу через власну мережу філіалів. Відкривши свій третій філіал у м. Києві, керівництво "ТПК" зробило висновок щодо перспективності цього шляху розвитку торгівлі. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії "ТПК", розвиток продажу через дилерську мережу має певні негативи. По-перше, з дилером необхідно ділитися прибутком. По-друге, дуже важко відслідковувати помилки дилера, який не може забезпечити такий же сервіс, як персонал компанії "ТПК": технічний супровід; шеф-монтаж; терміни поставок; точність зобов'язань тощо. За 2000-2001 рр. компанія відкрила більшість із існуючих на цей час філіалів та сформувала повноцінну мережу. Серйозних збутових проблем у компанії не було. Бізнес зростає, проте засновників не влаштовувало, що вони не знають положення компанії на ринку, не мають достатньої інформації щодо позицій конкурентів, загроз із боку товарів-замінників. Тому частиною стратегії став систематичний аналіз ринку, на основі якого прогнозується розвиток компанії та ставляться конкретні цілі: завоювання заданої частки ринку; досягнення певної рентабельності. З метою реалізації цієї стратегії два роки тому було змінено методiku роботи з філіалами, які раніше були орієнтовані не на отримання заданої рентабельності, а на досягнення результатів з товарообігу, витрат, прибутку, товарних запасів, дебіторської заборгованості тощо. Філіалам було надано більше свободи у виборі способів досягнення головної мети - рентабельності капіталу. За цим показником почали визначати ефективність роботи філіалів.

#### *Параметри діяльності та цінова політика*

Філіали компанії "ТПК" самостійно планують та регулюють свою діяльність, проте під контролем відповідних департаментів (маркетингу, економіки, продажу) головного офісу. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії "ТПК", діяльність усієї компанії орієнтована на те, щоб для кожної групи клієнтів товар продавався за однаковими цінами в усіх філіалах. Поки цього не вдається досягти. Про те компанія прямує до єдиної системи ціноутворення. Таким чином компанія "ТПК" намагається усунути внутрішні конфлікти філіалів м.мої мережі. Насьогодні нерідко є ситуація, коли клієнти по телефону довідуються про ціни в різних філіалах. Маркетингові дослідження довели, що одному й тому самому клієнту філіали називали різні ціни. Було виявлено випадки, коли будівники могли закупити продукцію в філіалі із сусідньої області. Крім цього, в одному філіалі різні менеджери називали клієнту різні ціни.

У компанії "ТПК" існує дисперситет цін для різних груп клієнтів. Покупців поділено на 4 групи (канали збуту): будівельні організації; корпоративні покупці; приватні клієнти; торгові організації (дилери). Пріоритетними для компанії "ТПК" є будівельні компанії. Логічною була б цінова політика, за якої ця категорія покупців отримувала товари за найнижчими цінами. На практиці відбувається інше: будівельні організації часто купують продукцію за цінами вищими, ніж приватник покупець, який може домовитись із менеджером про непогану знижку. Для ліквідації протиріч були розроблені та доведені до філіалів суворі правила роботи з клієнтами. Оскільки за кожним філіалом закріплюється конкретна область, то продати товар покупцеві з іншої області він може тільки за умови погодження з місцевим філіалом, який має переважне право.

По-друге, компанія "ТПК" упорядкувала систему знижок за каналами збуту. Було розроблено єдині прайс-листи, в яких ціна залежала від заданих параметрів: об'єму закупок; умов покупки; категорії клієнта; досвіду роботи з конкретним клієнтом тощо. Для кожної групи клієнтів було введено максимальні розміри знижок. Найменші знижки надаються приватним покупцям, на другому місці - корпоративні клієнти та торгові

організації. До пріоритетних клієнтів відносять будівельників. Такий розподіл спрямовано на створення планованої структури компанії за каналами збуту.

До 2004 р. в компанії "ТПК" оборотність дебіторської заборгованості та товарних запасів жорстко не регламентувалась. Як наслідок, на складах окремих філіалів створювалися невинновано великі складські запаси, "зависали" грошові ресурси. За порушення правил надання товарного кредиту та у випадках виникнення проблем з оплатою товару фінансові стягнення застосовуються до директорів філіалів.

#### *Система контролю*

Центральний офіс компанії "ТПК" (департаменти продажу, маркетингу, економіки) щоденно аналізують відхилення параметрів роботи філіалів від заданих. Крім он-лайнного аналізу на рівні керівництва департаментів продажу та маркетингу проводяться щотижневі наради, з участю правління компанії - щомісячні. В разі необхідності плани коригуються кожного кварталу на раді директорів (керівники структурних підрозділів центрального офісу, регіональних офісів).

Якщо ситуація на ринку складається таким чином, що компанія "ТПК" не може виконати заплановане або виникають внутрішні проблеми, то плани підлягають щоквартальному коригуванню. Наприклад, у 2004 р. виникла необхідність у незначному корегуванні планів щодо асортименту з окремих позицій. Причини були різні - зміна ситуації на ринку, прорахунки в плануванні. Проте глобальних змін не відбувалося, а заплановані показники рентабельності навіть перевищувалися.

Складності були пов'язані з тим, що в процесі коригування планів багато показників необхідно було перерахувати вручну, а коригування плану продаж пов'язане зі зміною всіх інших параметрів роботи. Тому керівництво компанії планує впровадити комплексну інформаційну систему. Насьогодні перед відділом інформаційних технологій поставлено завдання вибрати універсальний програмний продукт.

#### *Завдання для обговорення*

1. Визначте об'єкти контролю компанії "ТПК".
2. Які види контролю переважають у системі менеджменту компанії "ТПК"?
3. Чи поліпшилася система контролю компанії "ТПК" при відмові від роботи з дилерами? Відповідь обґрунтуйте.
4. Які параметри діяльності компанії "ТПК" потребують удосконалення контролювання? За якими видами контролю?
5. Яким чином система контролювання, впроваджена в компанії "ТПК", вплинула на ефективність діяльності організації?
6. Які засади управлінського досвіду компанії "ТПК" Ви хотіли б запозичити для своєї майбутньої підприємницької діяльності?

#### *Теми рефератів*

1. Фактори, що впливають на вибір системи контролю в організації.
2. Поведінкові аспекти контролю
3. Інформаційно-управлінські системи в пануванні і контролі

#### Рекомендована література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия». — Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
3. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. 10. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999.
4. Борман Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. — Гамбург, 1992.
5. Брасс А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Мн.: ЧП «Экоперспектива», 1999.
6. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики; Издательство «Триада, Лтд», 1997.
7. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. — М.: ИПФРА-М, 1998.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. И. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001.
10. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000
11. Заводський Й. С. Менеджмент: Management. — Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998.
12. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. — Мн.: БГСУ, 1996.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
14. Основы менеджмента: Учебное пособие. — М.: Издательский Дом «Дашков и К0», 2000.
15. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. Ф. Андреев, Н. В. Гришина, С. Г. Лопатина и др.; Под общ. ред. С. Г. Лопатиной. — М.: Юрайт, 1999.
16. Робіне С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійника та ін. — К.: Основи, 2002.
17. Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н., Эриашвили Н. Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

### МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Метою заняття є опанування процесом розробки управлінських рішень; набуття навичок колективного опрацювання рішення; розвиток навичок аргументації пропозицій та сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем управління

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі задачі:

1. Класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень.
2. Ідентифікувати сфери та особливості застосування різних методів обґрунтування управлінських рішень.
3. З'ясувати сутність методу «платіжна матриця».
4. Розкрити механізм використання методу «дерево рішень».
5. Засвоїти методіку обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності (теоретико-ігрові методи).

#### Контрольні запитання

1. Яке загальне визначення поняття "рішення" і його конкретизація стосовно до управлінського рішення в галузях?
2. Які розходження між прийняттям управлінських рішень і рішень у повсякденному житті?
3. Поясніть розходження між запрограмованими і незапрограмованими рішеннями.
4. Які розходження між рішеннями, заснованими на судженнях і раціональних рішеннях?
5. Розкрийте етапи раціонального вирішення проблем.
6. Як особистісні оцінки керівника можуть впливати на процес прийняття рішень.
7. Викладіть розходження між рішеннями, прийнятими в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
8. Який вплив поведінкові фактори роблять на прийняття рішення?
9. Які вимоги висуваються до інформації про ситуацію прийняття управлінського рішення?
10. Дайте характеристику основним вимогам до менеджерського рішення.
11. Як при розробці управлінського рішення використовуються сучасні технології?
12. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
13. За яких умов доцільно використовувати:
  - аналітичні методи;
  - статистичні методи;
  - методи математичного програмування;
  - теоретико-ігрові методи;
  - експертні методи?

14. У чому полягає сутність методу «платіжна матриця»?
15. Поясніть механізм використання методу «дерево рішень».
16. Які критерії використовуються для рішення задач в теорії статистичних рішень?
17. Назвіть етапи процесу побудови моделі.
18. Мотивуйте об'єктивну необхідність застосування методів менеджменту.
19. На які групи поділяють методи менеджменту? Яка ознака є основою їх 20.
- Охарактеризуйте економічні методи менеджменту.
21. Які економічні методи менеджменту мають пріоритетне значення в умовах ринку?
22. Які економічні регулятори поступово втрачають своє значення з розширенням сфери ринкових відносин у національній економіці України?
23. Визначте випадки, за яких необхідне застосування розпорядчих методів впливу.

#### Питання для обговорення

1. Чи можна довірити прийняття управлінського рішення комп'ютеру? Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Чому для керівника важливо розуміти різницю між вирішенням проблеми і прийняттям рішення?
3. "Прийняття важливого рішення в організації подібно киданню каменю в середину ставка". Що означає ця фраза з управлінської точки зору?
4. Зведіть воедино різні визначення моделі і запропонуйте власне її визначення.
5. Девід Б. Херц говорить: "Керівник повинен знаходити способи вибору між альтернативами для розподілу своїх ресурсів, визначення послідовності дій для себе й інших людей і для залучення нових фахівців різного профілю і матеріальних ресурсів". Як сучасний керівник може справитися з цими проблемами?
6. Розгляньте різні технічні ергетичну компоненту і людський фактор, про які повинен пам'ятати керівник, розробляючи модель.
7. Як керівник може перебороти численні проблеми, що природно виникають при побудові моделі?

#### Приклади типових завдань

1. Типова задача на використання методу платіжної матриці  
Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:
  - 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
  - 2) в компанію;
  - 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.
 При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:
  - 1) високі темпи інфляції;
  - 2) низькі темпи інфляції.



Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,3 і 0,7. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p=0,3)	Низький (p=0,7)
виробництво товарів для відпочинку	-10000	+50000
енергетична компанія	+90000	-15000
виробництво продуктів харчування	+30000	+25000

Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?  
Розрахуємо очікувані ефекти від реалізації кожної альтернативи:

$$EV1=0,3(-10000) + 0,7(+50000) =32000$$

$$EV2=0,3(+90000) + 0,7(-15000) =16500$$

$$EV3=0,3(+30000) + 0,7(+25000) =26500$$

Перша альтернатива має найбільший очікуваний ефект, тому організація має інвестувати кошти у фірму по виробництву товарів для відпочинку.

## 2. Типова задача на використання методу “дерева рішень”.

Фірма має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення своєї діяльності:

- 1) вкласти кошти в придбання нової фірми;
- 2) вкласти кошти в розширення існуючих виробничих потужностей;
- 3) покласти гроші на депозитний рахунок у банк.

В процесі реалізації кожної альтернативи можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно:  $p_1=0.5$ ;  $p_2=0.3$ ;  $p_3=0.2$ .

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована фірмою.

Для вибору кращої альтернативи необхідно побудувала дерево рішень.

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

- 1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

- 2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

- 3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта

інвестицій, і виберемо кращий варіант. У нашому випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI.

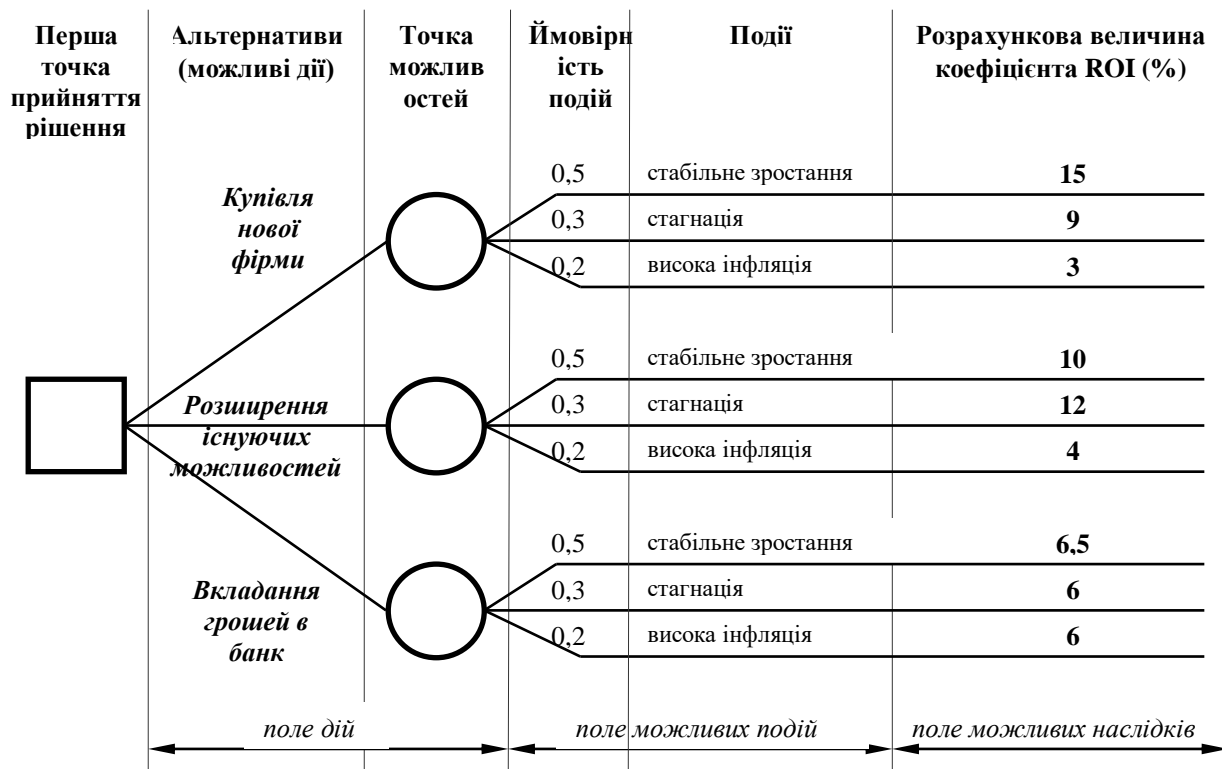


Рис. 6.1-Графік "дерева рішення" в задачі інвестування коштів фірми

### 3. Типова задача на використання критеріїв теорії статистичних рішень

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.)

Сільськогосподарська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
пшениця	23	35	12
жито	15	30	25
ячмінь	40	20	10

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди.

Розглянемо рішення цієї задачі з використанням критеріїв теорії статистичних рішень.

#### 1. Критерій песимізму.

Культура	Погодні умови			minRij
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	23	35	12	12
жито	15	30	25	15
ячмінь	40	20	10	10

$$\max_i (\min_j R_{ij}) = 15$$

Висівати слід жито (друга стратегія).

#### 2. Критерій оптимізму.

Культура	Погодні умови			maxRij
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	23	35	12	35
жито	15	30	25	30
ячмінь	40	20	10	40

$$\max_i (\max_j R_{ij}) = 40$$

За даним критерієм висівати слід ячмінь (третя стратегія).

#### 3. Критерій коефіцієнту оптимізму (припустимо, що особа, яка приймає рішення вважає себе на 60% песимістом і на 40% оптимістом)

$$\text{Пшениця: } 12 * 0,6 + 35 * 0,4 = 21,1$$

$$\text{Жито: } 15 * 0,6 + 30 * 0,4 = 21,0$$

$$\text{Ячмінь: } 10 * 0,6 + 40 * 0,4 = 22,0$$

Висівати слід ячмінь (третя стратегія).

#### 4. Критерій Лапласа. (відповідно до умов задачі, відсутня будь-яка інформації про імовірність настання того чи іншого стану погоди. У такому випадку: $P_1 = P_2 = P_3 = 1/3$ )

Розрахуємо очікуваний ефект від реалізації кожної альтернативи:

$$\text{Пшениця: } 23 * 1/3 + 35 * 1/3 + 12 * 1/3 = 70/3$$

$$\text{Жито: } 15 * 1/3 + 30 * 1/3 + 25 * 1/3 = 70/3$$

$$\text{Ячмінь: } 40 * 1/3 + 20 * 1/3 + 10 * 1/3 = 70/3$$

Стратегії за даним критерієм рівнозначні і зробити вибір найкращої неможливо.

## 5. Критерій жалю.

Розрахуємо матрицю втрат за формулою:

$$B_{ij} = \max_j R_{ij} - R_{ij}$$

Культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
пшениця	40-23=17	35-35=0	25-12=13
жито	40-15=25	35-30=5	25-25=0
ячмінь	40-40=0	35-20=15	25-10=15

Нова матриця втрат має вигляд:

Культура	Погодні умови			maxB <sub>ij</sub>
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	17	0	13	17
жито	25	5	0	25
ячмінь	0	15	15	15

Найкращою є та стратегія, яка забезпечує мінімальні втрати, тобто відповідає формулі:

$$\min_j (\max_i B_{ij})$$

У нашій задачі висівати потрібно ячмінь (третя стратегія).

## 4. Типова задача на використання методів теорії ігор

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z:

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри.

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	6	4	9
Y2	9	3	2
Y3	7	1	5

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Нижня ціна гри визначається шляхом відбору мінімальних значень по кожному рядку, а потім вибору серед них максимального значення

$$\alpha = \max (\min A_{ij})$$

У нашому прикладі  $\alpha = 4$

Верхня ціна гри визначається шляхом відбору в кожному стовпці максимального числа, а потім вибору з цих значень мінімального  $\beta = \min(\max A_{ij})$

У нашому прикладі  $\beta=4$

Оскільки  $\alpha=\beta=4$ , то платіжна матриця має сідлову точку  $(Y_1; Z_2)$  і гра вирішується в чистих стратегіях (оптимальна стратегія компанії  $Y - Y_1$ , оптимальна стратегія компанії  $Z - Z_2$ ).

##### 5. Типова задача на використання методів експертних оцінок

Фірма планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактору успіху відносно інших з набору, що розглядається. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги:

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів.

Загальну думку експертів  $S_i$  по  $i$ -й ознаці розраховують за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} / m$$

де  $a_{ij}$  - ваговий коефіцієнт, який надав  $j$ -й експерт  $i$ -й ознаці;

$j$ - номер експерта;

$i$ - номер ознаки;

$m$ -кількість експертів, що оцінюють  $i$ -ту ознаку.

Чим більша величина  $S_i$ , тим більша важливість цієї ознаки.

Ключові фактори успіху	Маркетологи						$S_i$
	1	2	3	4	5	6	
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.33
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.23
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2	0.20
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.12
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.12
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Таким чином, найбільше уваги слід приділити якості нового товару, оскільки вона є його найбільш важливою ознакою.

### Завдання

1. Охарактеризуйте на конкретних прикладах використання методів обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

2. Вирішіть задачу по теорії ігор.

Компанії А і В конкурують у галузі збуту однакових товарів у трьох місцях, що розміщені за наступною схемою: Відстань між сусідніми місцями дорівнює 10 км. Якщо чисельність населення всіх трьох місць прийняти за 1, то в першому і третьому місцях живе по  $1/4$ , а в другому -  $1/2$ .

Кожна з компаній, прагнучи захопити якомога більший ринок збуту товарів, вирішила побудувати магазин в одному з цих місць. При цьому місцева міська влада заборонила компанії А будівництво магазину в 3-ому місці.

Стратегія кожної з компаній полягає у виборі місця для будівництва магазину.

Виграш компанії А вимірюється її обігом у відсотках (якщо компанія А одержить М % обігу, то компанія В втратить М % обігу). Обіг кожної компанії залежить від відстані між покупцями і магазинами. У такий спосіб - компанії А належить:

80 % обігу в кожному місці, до якого ближче її магазин;

60 % у кожному місці, однаково віддаленому від обох магазинів;

40 % у місці, до якого ближче магазин компанії В

Необхідно побудувати платіжну матрицю гри і відповісти на такі запитання:

1) Чи має ця матриця сідлову точку? Якщо так, то яку стратегію Ви б порекомендували компанії А? Якщо ні, то яку цінність має платіжна матриця для компанії А?

2) Якщо компанія В довідається про зміст цієї матриці і буде вважати її правильною та дійсною, то якими повинні бути її дії

3. Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;

2) в енергетичну компанію;

3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- високі темпи інфляції;

- низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,6 і 0,4.

Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p=0,6)	Низький (p=0,4)
1) виробництво товарів для відпочинку	-20000	+70000
2) енергетична компанія	+90000	-25000
3) виробництво продуктів харчування	+30000	+25000

Визначте найкращу з альтернатив, використовуючи метод платіжної матриці.

4. Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції );
- Y2 (підвищення якості продукції );
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу ).

Компанія Z :

- Z1 (підвищення витрат на рекламу );
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів );
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.)

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z1	Z2	Z3
Y1	10	12	14
Y2	12	17	14
Y3	11	10	8

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідову точку.

5. Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.).

Сільськогосподарська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Пшениця	30	15	25
Жито	20	30	25
Ячмінь	40	20	10

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди, використовуючи критерій песимізму; критерій оптимізму; критерій коефіцієнту оптимізму (коефіцієнт оптимізму дорівнює 0,6); критерій Лапласа; критерій жалю (Севіджа).

6. Фірма планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактору успіху відносно інших з набору, що розглядається. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги.

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів.

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0.2	0.4	0.3	0.1	0.3	0.4
2. Ціна товару	0.4	0.1	0.2	0.3	0.1	0.1
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1
4. Технічне обслуговування	0.1	0.1	0.3	0.1	0.2	0.1
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.2	0.1	0.3	0.2	0.3
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

## Тести

### I. Одиничний вибір. Виберіть одну правильну відповідь.

1. Метод вирішення задач, в яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення:
  - а) метод «платіжна матриця»;
  - б) метод «дерево рішень»;
  - в) метод теорії статистичних рішень;
  - г) метод теорії ігор.
2. Теорія ігор застосовується для обґрунтування вирішення ситуацій, невизначеність яких обумовлена:
  - а) наявністю фактора ризику прийняття неоптимального рішення;
  - б) відсутністю адекватних аналітичних та статистичних методів обґрунтування рішень;
  - в) свідомими діями розумного противника;
  - г) об'єктивними обставинами, які невідомі або мають випадковий характер
3. Рівень прийняття рішень, коли керівник оцінює переваги цілого ряду можливих рішень і вибирає придатне - це:
  - а) інноваційний рівень;
  - б) адаптивний рівень;
  - в) селективний рівень;
  - г) немає правильної відповіді.
4. Керівник, зайнятий розробкою довгострокових планів і формулюванням цілей, знаходиться на:
  - а) технічному рівні управління;
  - б) середньому рівні управління;
  - в) інституціональному рівні управління;
  - г) немає правильної відповіді.
5. Які ролі відіграє керівник при прийнятті рішень?
  - а) фахівець з досягнення угод;
  - б) відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих;
  - в) забезпечувач роботи мережі зовнішніх контактів;
  - г) усі відповіді правильні.
6. Дайте визначення раціональному рішення:
  - а) ґрунтується на судженні з урахуванням минулого досвіду;
  - б) ґрунтується на судженні незалежно від минулого досвіду;
  - в) вибір, зроблений на основі відчуттів того, що він правильний;
  - г) усі відповіді правильні.
7. Ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті, - це:
  - а) проблема;
  - б) невизначеність;



- в) перешкода;
- г) немає правильної відповіді

8. Верифікація - це:

- а) перевірка, підтвердження теоретичних положень за допомогою спостереження й експерименту;
- б) установлення залежності між компонентами;
- в) реалізація рішень чи моделей;
- г) збір і аналіз інформації.

9. До якого з типів моделей належить креслення проектувальника?

- а) фізичний тип;
- б) аналогова модель;
- в) математична модель;
- г) немає правильної відповіді.

10. Яка модель зображується символами?

- а) математична модель;
- б) аналогова модель;
- в) фізична модель;
- г) модель управління запасами.

11. Представлення об'єкта системи чи ідеї у деякій формі, відмінній від самої цілісності, - це:

- а) модель;
- б) прогнозування;
- в) дерево рішень;
- г) верифікація.

12. Управлінське рішення — це:

- а) вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта;
- б) заходи менеджера щодо досягнення поставлених цілей;
- в) процес розумової діяльності людини.

13. Основними вимогами, які забезпечують успішність рішення, є:

- а) цілеспрямованість, правомірність, своєчасність;
- б) комплексність, раціональність, множинність;
- в) реальність, досяжність, економність.

14. Одним з сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є:

- а) «квіточка рішень»;
- б) «кущ рішень»;
- в) «дерево рішень».

15. До функцій управлінського рішення належать:

- а) скеровуюча, мобілізуюча, координуюча;
- б) активізуюча, заохочуюча, спрямовуюча;

в) раціоналізуюча, координуюча, спрямовуюча.

16. Фірма визначила такі вихідні дані для побудови графіка беззбитковості: ціна одиниці продукції - 45; умовно-змінні витрати на одиницю продукції - 30; умовно-постійні витрати - 1200. Точка беззбитковості в цьому випадку дорівнює:

- а) 45 шт.;
- б) 50 шт.;
- в) 75 шт.;
- г) 80 шт.

17. Фірма передбачає розширення виробничих потужностей. При цьому вона розраховує, що залежно від зміни попиту на її продукцію:

- ймовірність отримання доходу в розмірі 80 тис. грн складає 30 %;  
- ймовірність отримання доходу в розмірі 50 тис. грн складає 50 %;  
- ймовірність збитків в розмірі 10 тис. грн складає 20 %. Очікуваний ефект від реалізації цього рішення дорівнює:

- а) 20 тис. грн;
- б) 47 тис. грн;
- в) 110 тис. грн.

18. Чи має дана матриця сідлову точку:

	B1	B2	B3
A1	12	10	9
A2	14	8	13
A3	9	11	7

- а) має;
- б) не має.

19. Виходячи із умов, наведених в попередньому питанні, визначте чи є величина 9:

- а) верхньою ціною гри;
- б) нижньою ціною гри.

20. Від чого насамперед залежить ефективне використання методів управління організацією:

- а) від знання методів управління та механізму їх дії;
- б) від знання стану, в якому знаходиться об'єкт управління;
- в) від знання характеру проблемних ситуацій;
- г) від знання психології об'єктів управління?

21. На чому ґрунтуються методи менеджменту:

- а) на дії об'єктивних законів суспільного виробництва;
- б) на основі чинних законів країни;
- в) на основі нормативних актів, що приймаються урядом;
- г) на основі рішень, затверджених колективом організації

22. У сучасних умовах керівниками найчастіше застосовуються такі групи методів менеджменту:

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

23. Економічні методи менеджменту — це:

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

24. Соціально-психологічні методи менеджменту — це:

- а) методи, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціоло- і її та психології;
- б) засоби впливу на колективи і окремих її працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних стосунків між ними;
- в) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів;
- г) засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

25. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи — це:

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

26. Що належить до методів морального стимулювання:

- а) подяка за хорошу роботу, офіційне чи неофіційне визнання професійної досконалості працівника;
- б) видача туристичних путівок;
- в) підбадьорення та поблагливість у випадках притягнення до відповідальності;
- г) видача грамот та похвальних листів?

27. Який взаємозв'язок існує між принципами та методами управління

- а) за допомогою методів реалізуються вимоги принципів управління;
- б) логічного взаємозв'язку не існує;
- в) цей зв'язок визначає, як повинні працювати управління;

- г) цей зв'язок визначає, як повинні працювати керівники організації?
28. На яких відносинах ґрунтується застосування розпорядчих методів управління:
- а) відносинах субординації;
  - в) відносинах координації;
  - б) неформальних;
  - г) формальних?
29. Розпорядчі методи менеджменту базуються на:
- а) властивих системам управління відносинах влади і підпорядкування;
  - б) відносинах влади;
  - в) відносинах підпорядкування;
  - г) відносинах влади і підпорядкування.
30. Що таке управлінське рішення:
- а) форма впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення поставлених цілей;
  - б) засіб впливу керуючої системи на керовану;
  - в) метод впливу керуючої системи на керовану;
  - г) метод впливу керівника організації на підлеглих?
31. До одноосібних управлінських рішень належать:
- а) накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів;
  - б) постанови, розпорядження та приписи;
  - в) постанови та накази;
  - г) накази і вказівки.
32. Довгострокові рішення спрямовані на вирішення:
- а) стратегічних завдань;
  - б) стратегічних і тактичних завдань;
  - в) переважно довгострокових завдань;
  - г) переважно тактичних завдань.
33. Короткострокові рішення орієнтовані на:
- а) тактичні оперативні цілі;
  - б) оперативні цілі;
  - в) тактичні цілі;
  - г) досягнення запланованих економічних показників.
34. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:
- а) у залученні кваліфікованих фахівців до вироблення рішень з конкретної проблеми;
  - б) у залученні тільки досвідчених з практичним досвідом керівників підрозділів;
  - в) у залученні керівників провідних підрозділів до вироблення найважливіших рішень;
  - г) у залученні всіх фахівців до вироблення рішень

35. Метод «мозкового штурму» у прийнятті рішень полягає в організації:
- а) колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення;
  - б) колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення;
  - в) переважно колективного обговорення окремих проблем;
  - г) обговорення актуальних проблем.
36. Основними вимогами до управлінських рішень є:
- а) обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність;
  - б) обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність;
  - в) цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність;
  - г) обґрунтованість і законність.
37. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:
- а) повну, достовірну і систематизовану інформацію;
  - б) систематизовану і достовірну інформацію;
  - в) повну і систематизовану інформацію;
  - г) повну і достовірну інформацію.
38. Що є основною метою розроблення і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління:
- а) досягнення цілей організації;
  - б) виконання виробничих завдань;
  - в) отримання прибутку;
  - г) досягнення великих прибутків?
39. Для чого керівник організацій повинен залучати членів трудового колективу в процесі вироблення управлінських рішень:
- а) щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;
  - б) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість;
  - в) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа;
  - г) щоб не зробити помилок?
40. До методів прямого впливу належать:
- а) розпорядження;
  - б) плани;
  - в) інструкції;
  - г) правильно А та Б;
  - д) правильно А та В.
41. 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.

42. 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.

43. До економічних методів менеджменту належать:

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

44. Розпоряджувальний вплив може бути здійснений у вигляді:

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

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

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

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

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

47. Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру - це:

- а) інструкції;
- б) накази;
- в) розпорядження.
- г) службова записка.

48. Вибір методу управління групою залежить від:

- а) суті питання;
- б) ділових особистих якостей підлеглих;

- в) строків вирішення завдань;
  - г) усі відповіді правильні.
49. До психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, належать:
- а) організаційно-методичне інструктування;
  - б) методи гуманізації праці;
  - в) методи професійного відбору й навчання.
  - г) усі відповіді правильні.
  - д) правильно Б та В.
50. До економічних стимулів належать:
- а) тарифні ставки;
  - б) надбавки;
  - в) посадові оклади;
  - г) дивіденди;
  - д) усі відповіді правильні.
51. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:
- а) положення, статуту, постанови;
  - б) інструкції, постанови;
  - в) статуту, інструкції, постанови;
  - г) постанови, наказу.
52. Рішення, які потребують певною мірою нових ситуацій, вони в середині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:
- а) алгоритмічні;
  - б) запрограмовані;
  - в) незапрограмовані;
  - г) інтуїтивні.
53. Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, - це:
- а) організаційне рішення;
  - б) запрограмоване рішення;
  - в) раціональне рішення;
  - г) рішення, що ґрунтується на судженнях.
54. Завдання керівника на цьому етапі процесу прийняття рішення полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення:
- а) діагностика проблеми;
  - б) реалізація рішення;
  - в) контроль за виконанням рішення;
  - г) виявлення обмежень та визначення альтернатив.
55. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень:
- а) особисті оцінки керівника, середовища прийняття рішення;

- б) інформаційні обмеження, психологічні обмеження;
- в) негативні наслідки, взаємозалежність рішень;
- г) всі відповіді правильні.

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

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

57. Схематичне зображення проблеми прийняття рішення:

- а) дерево рішень;
- б) платіжна матриця;
- в) графік беззбитковості;
- г) модель лінійного програмування.

58. Методи обґрунтування управлінських рішень, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати, або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню:

- а) метод платіжної матриці;
- б) метод "дерева рішень";
- в) якісні методи;
- г) кількісні методи.

59. Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:

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

60. За допомогою управлінських рішень здійснюється:

- а) визначення цілей діяльності;
- б) закріплення людей за посадами і робочими місцями;
- в) розподіл ресурсів;
- г) усі відповіді правильні.

61. Суб'єктами управлінського рішення є:

- а) керівники вищої ланки управління;
- б) керівники середньої ланки управління;
- в) керівники нижчої ланки управління;
- г) всі відповіді правильні.



## II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

1. В умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішень використовуються:

- а) теоретико-ігрові методи;
- б) статистичні методи;
- в) аналітичні методи;
- г) методи математичного програмування;
- д) методи теорії статистичних рішень.

2. До кількісних методів обґрунтування управлінських рішень зараховують:

- а) теоретико-ігрові методи;
- б) експертні методи;
- в) аналітичні методи;
- г) статистичні методи.

3. До експертних методів прийняття рішень зараховують:

- а) метод сум;
- б) метод середньої арифметичної;
- в) метод простого ранжування;
- г) метод екстраполяції;
- д) метод вагових коефіцієнтів.

4. До теоретико-ігрових методів обґрунтування управлінських рішень належать:

- а) статистичні методи;
- б) теорія ігор;
- в) теорія статистичних рішень.

5. Можливі варіанти інвестування коштів (A1, A2, A3) за різних умов зовнішнього середовища (S1, S2, S3) приносять такий прибуток (тис. грн):

Стратегія	Фактори середовища		
	S1	S2	S3
A1	30	15	25
A2	20	30	25
A3	40	20	10

Чи є стратегія A3 найкращою:

а) за критерієм песимізму;

б) за критерієм коефіцієнта оптимізму (особа, що приймає рішення, відчуває, що вона на 40 % є песимістом і на 60 % оптимістом);

- в) за критерієм оптимізму;
- г) за критерієм Лапласа;
- д) за критерієм жалю.

6. До етапів прийняття управлінського рішення відносять:

а) нагромадження вихідної інформації про суб'єкт управління та напрями його розвитку, попереднє визначення кола проблем, які характеризують ситуацію, визначення цілей рішення та параметрів, яких потрібно досягти;

б) моделювання рішення: розроблення альтернативних рішень, відбір економічно вигідних варіантів, оцінка відібраних варіантів за неекономічними критеріями; вибір оптимального варіанта; подання проекту рішення на розгляд органу, який його приймає;

в) створення компетентної команди, яка повинна забезпечити безперервність процесу розробки та прийняття управлінського рішення;

г) SWOT-аналіз, визначення цілей, контроль за виконанням управлінського рішення, коригування результатів.

7. До передумов розробки ефективного управлінського рішення відносять:

а) інформаційне забезпечення, чітке визначення проблем, збір і обробка додаткової інформації;

б) формулювання мети управлінського рішення, структурний аналіз об'єкта рішення, розробка альтернатив;

в) науково-технічний прогрес та механізм стимулювання і відповідальності;

г) економічні, політичні, соціальні чинники.

8. До методів прийняття раціональних управлінських рішень належать:

а) метод ділових ігор та аналітично-систематизаційний метод;

б) матриця оцінки наслідків реалізації рішення та метод теорії ігор;

в) матриця БКГ та SWOT-аналіз;

г) модель регресії та метод експертних оцінок.

### **III. Упорядкований вибір.**

1. Впорядкуйте технологію прийняття рішення:

а) нагромадження вихідної інформації;

б) обговорення обраного варіанту;

в) визначення найчутливіших елементів об'єкта управління;

г) доведення рішення до виконавців;

д) визначення цілей рішення;

е) вибір оптимального варіанту;

є) оцінка варіантів.

2. Побудуйте «дерево рішень», розташувавши за порядком його «гілки»:

а) події (значення ймовірності подій);

б) можливі дії;

в) очікуваний виграш;

г) перша точка прийняття рішення;

д) друга точка прийняття рішення;

е) можливі події;

є) очікуваний результат.

## Ситуаційні вправи

### Вправа 1.

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху привласнив собі раціоналізаторську ідею, звернувшись до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечує економію матеріальних ресурсів на 20%. Ідея була підтримана і "раціоналізатор" отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

#### Завдання

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до начальника цеху?
2. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до майстра?
3. Які саме методи менеджменту будуть доречними в цій ситуації?
4. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

### Вправа 2

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства "Лакма" було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Минув місяць після прийняття цього рішення. Директор підприємства "Лакма" отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.

#### Завдання

1. Якими мають бути дії директора підприємства по відношенню до менеджера, працівників відділу збуту?
2. Визначте методи менеджменту, які доцільно застосовувати в даній ситуації.
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

### Вправа 3.

У цех №1 м'ясо переробного комбінату прийняли на роботу молодого спеціаліста, який тільки-но отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося б. Спостерігаючи зі сторони, бригадир оцінює його дії як невпевнені, але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом

вище керівництво комбінату наголошує: "Висока якість продукції - це наша візитна картка".

Завдання

1. Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації?
2. Які методи менеджменту бригадир може застосувати до молодого фахівця?
3. Яку політику має проводити керівництво підприємства щодо молодих спеціалістів?

Вправа 4.

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника цеху по відношенню до майстра, до робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

Вправа 5.

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. В результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Вправа 6.

Згідно з планом навчального процесу, викладач кафедри мав до кінця четвертого кварталу поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни "Історія економічних вчень". Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальний департамент вимагає подати

заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати віце-президенту навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

На кафедрі є ще один викладач, який має досвід викладання цієї дисципліни, але в іншому вищому навчальному закладі.

Завдання

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри, директора навчального департаменту?
2. Які методи менеджменту застосовуються у ВНЗ?
3. Які методи менеджменту завідувач кафедри має застосувати до обох викладачів?

Вправа 7.

Викладач кафедри економіки - висококваліфікований спеціаліст з великими потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розробки навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак зі сторони викладача останнім часом не проявляється зацікавленість до організації навчального процесу.

Завдання

1. Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.
2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?

Вправа 8.

Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської документації (табл. 6. 1) можуть бути отримані в процесі реалізації функцій менеджменту (організування, планування, мотивування, контролювання, регулювання тощо) та методів менеджменту (економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні). Визначені функції та методи запишіть у колонку №1 та №2 відповідно.

Таблиця 6.1.- Види виробничо-господарської документації

Функція менеджменту	Метод менеджменту	Види виробничо-господарської документації
		Графік руху транспорту
		Інструкції з експлуатації верстата
		Конструкторська схема складання машин
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми амортизації транспортних засобів
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації продукції
		План фінансування рекламної компанії на закордонних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників

## Вправа 9

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, з його точки зору, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів та вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один із співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

### Завдання

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

## Вправа 10

Для наведених далі функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути задіяні в процесі їхньої реалізації:

мотивування персоналу організації;

планування маркетингової діяльності;

організування роботи торгівельного відділу;

- контролювання стану матеріально-технічного забезпечення організації (відділу);

- регулювання діяльності транспортного відділу. Відповідь оформіть у вигляді таблиці (табл. 6.2)

Таблиця 6.2.-Перелік методів менеджменту

№ з/п	Функція менеджменту	Методи менеджменту
1	Мотивування персоналу організації	Економічні (премія) Адміністративні (винесення подяки)
	...	

## Ситуаційно-аналітична вправа 1. "Кадрове агентство"

### Постановка завдання

До недавнього часу в Києві існувало всього три профільні агентства, які здійснювали підбір гувернанток і нянь для догляду за дитиною: "Уют-Сервіс", "Матіола", "Пелюстки троянд". Останнім часом додалося ще декілька фірм. Свої послуги на ринку сімейних помічників самостійно пропонують також няні-любительки. Утім, деякі релігійні товариства також привітно рекомендують використовувати у цій ролі "рекрутів" зі своєї общини.

Схема роботи агентства з клієнтом стандартна. Після з'ясування вимог та побажань організується зустріч з 4-5 кандидатами, які найбільше відповідають вимогам, що висувають клієнти. Коли вибір зроблено, няня приступає до роботи на 2-тижневий оплачуваний період, який визначається як іспитовий. І потім укладається тристоронній договір між клієнтом, найманим працівником і агентством.

Під пильним контролем кадрового працівника перебувають усі "плюси" і "мінуси" здобувача посади гувернантки або няні. Хоча неможливо передбачити, які стосунки будуть між працівником і клієнтом у сім'ї. Для цього існує контракт. Згідно з контрактом, агентство протягом 4 місяців гарантує безкоштовну заміну персоналу і має ліквідувати всі непорозуміння між сторонами. Крім того, воно збирає всі необхідні документи: починаючи з паспортних даних і закінчуючи довідками про несудимість.

Не дивлячись на стандартизовану схему роботи з клієнтом, посередники дуже відрізняються методом підбору бази даних. Досить складно увійти до цього списку професійних нянь і гувернанток. У кожному агентстві по-різному здійснюється відбір здобувачів.

В агентстві "Пелюстки троянд" здійснюють набір лише професіоналів, які мають солідний досвід роботи. Кандидати проходять складне тестування, їх ретельно перевіряють на володіння різними методиками та вміння діяти в непередбачуваних ситуаціях. Агентство "Матіола" створює базу зі "своїх людей". Тобто агентство спочатку платно навчає за авторськими методиками, а потім безкоштовно працевлаштовує. Під час навчання кандидат має засвоїти необхідні практичні навички і ознайомитися з основами педагогіки, а головне - збагнути психологію успіху. Паралельно педагоги фірми навчають майбутніх нянь і гувернанток, складають психологічних портрет свої підопічних.

Агентство "Уют-Сервіс" зобов'язує кандидата пройти тестування з консультантом. Здобувач на посаду няні або гувернантки має пройти через перевірки з боку спеціалістів, в тому числі на його лояльність до держави. В межах закону перевіряються також і члени сім'ї майбутньої няні.

Потім кандидати проходять навчання. Педагоги дають свої рекомендації. На останньому етапі консультант складає психологічний портрет кожного здобувача. Тестування спеціальним журі проясняє картину остаточно, чи варто працювати з цією людиною.

Не дивлячись на вищенаведені труднощі претендентів на таку роботу чимало. Хоча замовлень на домашній персонал надходить на кадровий ринок значно більше. Особливо чітко спостерігається ця тенденція за останні 10 років. Це пов'язано з тим, що з кожним днем в Україні підвищуються вимоги до освіти. Наприклад, для прийму до школи діти вже повинні вміти читати. Програми дитячого садочка допускають лише ознайомлення з алфавітом. Таким чином, попит на подібні послуги збільшився вдесятеро. Найом домашнього персоналу став необхідністю для багатьох людей. Крім того, з'явилася відкритість, люди перестали замовчувати, що користуються такими послугами. Ці послуги мають суттєві переваги: гувернантка увесь свій час витрачає на розвиток дитини. До того ж дитина сприймає знання від чужої людини значно краще, ніж від будь-якого члена сім'ї.

Збільшення ринку роботодавців викликало підвищення жорсткості вимог до кандидатів. Нині агентствам вже доволі важко знайти необхідну кількість кваліфікованого персоналу. Останні також починають розуміти свою

ціну. Відбувається обопільний вибір. І якщо гувернантку не влаштовує роботодавець, то вона відмовляється, не маючи сумніву в своїй професійній потребі.

Одна з основних проблем, з яким стикаються агентства, - це недовіра як з боку клієнтів, так і здобувачів. Часто агентствам доводиться зустрічатися з кандидатами, які мали справу з фіктивним кадровими агентствами. Такі організації пропонують придбати власні списки телефонів роботодавців. Після укладання вдалої угоди фіктивні фірми зникають. Такі структури суттєво зашкоджують іміджу кадрового бізнесу. Ще одна проблем цього бізнесу полягає у вередливих клієнтах. Цей контингент, як правило, недобросовісно користується правом на безкоштовну заміну. Чимало є випадків, коли такі клієнти, отримавши послуги 2-3 гувернанток одного агентства, направляються із запитом до конкуруючої фірми.

В цілому слід зазначити, що ситуація на ринку цих послуг така: попит зростає, а пропозиція зменшується. Така ситуація в найближчий час може викликати підвищення цін на такі послуги.

Гувернанток та нянь внесено до державного класифікатора професій. Таким чином, працюючи на цій посаді, можна заробити стаж і пенсію. Для того, щоб ця робота стала офіційною, необхідно оформити двосторонній договір в службі зайнятості, (добувач сплачує встановлений державою прибутковий податок і своєї заробітної плати.

Довідково:

1. Обов'язки няні - робота з дітьми, яким ще немає року. Нянями є переважно лікарі-педіатри, патронажні медсестри, медсестри з палат новонароджених.

2. Гувернантку наймають, щоб вона забезпечила всебічний розвиток дитини і підготувала її до школи. Ці послуги пропонують вчителі початкової і середньої школи, вихователі дитячих садочків, випускники педагогічних вищих навчальних закладів.

Завдання

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

провести активну рекламну компанію (фінансові можливості незначні);  
підвищити або зменшити ціну послуг;  
відкрити філію в іншому місті.

Необхідно:

Визначити фактори, які слід врахувати в процесі прийняття рішення.

Визначити весь перелік можливих альтернативних рішень.

Визначити критерій вибору рішення.

Вибрати остаточне рішення.

Результати опрацювання ситуаційної справи оформити у вигляді таблиці (табл. 6.3).



Таблиця 6.3- Результати ситуаційної вправи

з/п	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір

## Теми рефератів

1. Сучасні підходи до оцінки результатів (наслідків) реалізації прийнятого управлінського рішення.
2. Технологія вироблення і прийняття рішень у сучасних ТНК.
3. Методи прийняття управлінських рішень в умовах переходу до ринкової економіки
4. Особливості використання аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів, а також методів математичного програмування в практиці управління.
5. Інструменти обґрунтування управлінських рішень, застосовувані керівниками різних рівнів управління.
6. Сучасні моделі управління і їхня структуризація.

## Рекомендована література

1. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М: ИНФРА-М.3.
2. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка, 2001.
4. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие, —К.: МАУП, 2000.
- 5, Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка.
6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учеб. - М.: Дело, 2000.
7. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
8. Ременников В. Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
9. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.
10. Смирнов Э. А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, 2001.
11. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001.
12. Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособие. — М.: Аудит, Издательский дом «Дашков и К<sup>0</sup>», 1999.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

### ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Метою заняття є дослідження природи та особливостей комунікаційних зв'язків в організації.

Для досягнення цієї мети слід розв'язати такі задачі:

1. З'ясувати сутність комунікацій та їх роль в процесі управління.
2. Розібрати модель процесу комунікації і з'ясувати зміст кожного з елементів та етапів процесу комунікацій.
3. Усвідомити форми, переваги і недоліки усної, письмової та невербальної комунікації.
4. Зрозуміти види формальних і з'ясувати роль неформальних комунікацій в системі управління.
5. Розібрати типи комунікаційних мереж у групах і механізм їх вибору.
6. З'ясувати, які фактори об'єктивно перешкоджають ефективним комунікаціям в організації і розібрати основні методи їх подолання.
7. Засвоїти засоби удосконалення комунікаційних процесів в організації.

#### Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте сутність поняття «інформація».
2. За якими ознаками класифікують інформацію?
3. У чому полягають особливості формування й використання інформації на різних рівнях менеджменту?
4. Охарактеризуйте основні операції, які здійснюють з інформацією.
5. Охарактеризуйте сутність поняття «система інформаційного забезпечення менеджменту».
6. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
7. Наведіть приклад обміну інформацією усередині організації
8. Назвіть основні елементи комунікації.
9. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
10. Чим відрізняються поняття «міжособові комунікації» та «організаційні комунікації»?
11. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
12. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
13. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
14. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
15. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах?

16. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
17. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди ефективній комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
18. Що таке стиль комунікації? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте?
19. Охарактеризуйте сутність моделі вибору стилю комунікації.
20. Як ви розумієте поняття «вміння активно слухати»? Як розвинути навички активного слухання?

#### Питання для обговорення

1. Як Ви вважаєте, з огляду на власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?
2. Чи існує на Вашому курсі мережа неформальних комунікацій? Наскільки точною буває інформація, що передається за допомогою такої мережі?
3. Чому керівник повинен мати у своєму розпорядженні можливості для ефективного обміну інформацією з вищестоящими, рівними йому і підлеглими?
4. Ідентифікуйте й обговоріть пов'язані з індивідами, групами й організацією фактори, що впливають на процес обміну інформацією в: а) лікарні, б) університеті, в) на металургійному заводі.
5. Чи може організація існувати без комунікацій?
6. З яких питань у комунікативному процесі можуть виникнути проблеми? Як їх можна уникнути?
7. Які Ви знаєте невербальні види комунікацій? Наведіть приклади тих, які нещодавно використовували або спостерігали самі.
8. Чи доводилося Вам використовувати канал чуток? Чи можете підтвердити, що по ньому передається достовірна інформація?
9. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми? Чому? Поясніть.
10. Як ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?
11. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм начальником, зі своїми підлеглими? Чому?
12. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?
13. Яку з перешкод ефективній комунікації найважче долати на практиці?
14. Що може зробити менеджер, щоб розвинути у своїх підлеглих навички ефективно слухати?

#### Завдання

1. Поширилися слухи серед громадськості, що фінансовий стан Вашої фірми хиткий, хоча насправді все навпаки. Програма Ваших дій (конкретна)?
2. Підберіть для кожної перешкоди на шляху до ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання. Випишіть їх попарно.
3. Складіть ситуації, що ілюструють труднощі міжособистісних комунікацій.

4. На конкретних прикладах обґрунтуйте важливість невербальних комунікацій в інформаційному обміні.
5. За результатами самостійного вивчення програмних питань підберіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.

### Тести

**I. Одниничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Організаційні комунікації - це:
  - а) комунікації між двома чи більше організаціями;
  - б) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації;
  - в) комунікації між двома чи більше особами;
  - г) комунікації з урахуванням ієрархії влади в організації.
2. Комунікація — це:
  - а) обмін інформацією між двома чи більше особами;
  - б) передавання інформації однієї особи іншій;
  - в) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації.
3. Комунікаційна мережа являє собою:
  - а) сукупність каналів комунікації;
  - б) сукупність методів комунікації;
  - в) форму поєднання індивідуумів, які беруть участь в процесі комунікації;
  - г) сукупність засобів комунікації.
4. Мережа неформальних комунікацій називається:
  - а) розкладеною мережею;
  - б) ланцюговою мережею;
  - в) «виноградною лозою»;
  - г) кільцевою мережею.
5. Письмове повідомлення постачальника про зміну умов поставки являє собою:
  - а) вербальну комунікацію;
  - б) висхідну комунікацію;
  - в) низхідну комунікацію;
  - г) горизонтальну комунікацію;
  - д) неформальну комунікацію.
6. Комунікації в менеджменті — це:
  - а) обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить її до підлеглих;
  - б) відправлення повідомлень, внаслідок яких керівник дізнається про те, що відбувається у колективі;

- в) одержання інформації керівником з певних проблем від працівників і зовнішнього середовища;
- г) послання, яке містить відомості про стан речей чи події

7. Причини незадовільних організаційних комунікацій:

- а) інформаційні перевантаження;
- б) незадовільна структура організації;
- в) перекручені повідомлення;
- г) усі відповіді правильні.

8. Обмін інформацією, у результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить ці рішення до працівників організації - це:

- а) верифікація;
- б) комунікація;
- в) інформаційна технологія;
- г) сертифікація.

9. Від чого залежить загальний обсяг необхідної інформації?

- а) від кількості типів зробленої продукції;
- б) від співвідношення особистих і групових інтересів;
- в) від матеріального носія інформації;
- г) усі відповіді правильні.

10. Найважливішим джерелом інформації для менеджера є:

- а) спілкування з персоналом для отримання відповідних даних про стан об'єкта управління;
- б) спілкування з провідними спеціалістами для отримання даних про виконання завдань;
- в) спілкування з підлеглими для отримання даних про стан виконання основних завдань;
- г) спілкування з робітниками і спеціалістами для отримання даних про їхній рівень задоволеності працею.

11. Що таке комунікація:

- а) обмін інформацією між двома і декількома людьми;
- б) обмін інформацією між декількома підрозділами;
- в) обмін інформацією між керівниками та їхніми підлеглими;
- г) обмін будь-якою інформацією?

12. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу:

- а) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень;
- б) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень;
- в) забезпечення органів управління певною інформацією;

г) забезпечення виконання виробничих завдань?

13. Що слід розуміти під комунікаційним процесом:

- а) процес обміну інформацією між двома і декількома особами з метою розв'язання певних проблем;
- б) обмін інформацією між двома особами для виконання виробничих завдань;
- в) обмін інформацією між керівником та його підлеглими;
- г) обмін інформацією між керівниками?

14. Що слід розуміти під каналом у комунікаційному процесі:

- а) засіб передачі інформації;
- б) збирача інформації;
- в) відправника інформації;
- г) засіб збирання інформації?

15. Що слід розуміти під шумом у комунікаційному процесі:

- а) те, що деформує зміст інформації;
- б) те, що вносить помилки в деякі види інформації;
- в) те, що вносить корективи в певні види інформації;
- г) те, що заважає збирати необхідну інформацію?

16. Які операції здійснюються на етапі декодування інформації:

- а) переведення символів відправника в думки отримувача інформації;
- б) переведення символів відправника в думки передавача інформації;
- в) переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації;
- г) переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації?

17. Які існують основні етапи обміну інформацією:

- а) надходження ідеї, кодування і вибір каналу передачі і декодування інформації;
- б) надходження ідеї та декодування інформації;
- в) кодування та передача інформації;
- г) кодування інформації?

18. Що слід розуміти під інформацією:

- а) сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їхнє навколишнє середовище;
- б) сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств;
- в) відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств;
- г) відомості про господарську діяльність підприємства

19. Чим визначаються система статистичної інформації, її джерела та режим?

- а) Законом України «Про державну статистику» та іншими правовими актами в цій галузі;
- б) правовими актами в галузі статистики;
- в) юридичними актами в галузі статистики;
- г) юридичними і правовими актами.

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

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

21. Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача:

- а) комунікаційний бар'єр;
- б) шум;
- в) канал комунікації;
- г) кодування.

22. До переваг усної комунікації належить:

- а) швидкість та простота комунікації, гарний зворотній зв'язок;
- б) викривлення повідомлення при передаванні третій особі, часткове забування почутої інформації;
- в) ґрунтовність підготовки, добре збереження інформації;
- г) не гарантує зворотного зв'язку, має можливість багаторазового використання.

23. Недоліками письмової комунікації є:

- а) ґрунтовність підготовки;
- б) недостатня точність;
- в) швидкість та простота комунікації;
- г) не гарантує зворотного зв'язку.

24. Комунікація, яка відбувається без використання слів:

- а) вербальна;
- б) невербальна;
- в) вертикальна;
- г) горизонтальна.

25. Комунікації, які є наслідком ієрархії влади в організації та відповідають прямому ланцюгу команд:

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

26. До основних типів повідомлень у межах низхідних комунікацій належать:
- а) звіти за результатами діяльності, фінансова і бухгалтерська звітність;
  - б) пропозиції щодо удосконалення роботи;
  - в) посадові інструкції та накази;
  - г) координація діяльності відділів, консультації лінійних керівників.
27. Обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу - це:
- а) горизонтальні комунікації;
  - б) низхідні комунікації;
  - в) висхідні комунікації;
  - г) неформальні комунікації.
28. Перешкода на шляху ефективної комунікації, яка полягає в різному тлумаченні змісту одного і того самого повідомлення його відправником і одержувачем:
- а) фільтрація інформації;
  - б) групова дискусія;
  - в) вибіркове сприйняття;
  - г) семантичний бар'єр.
29. До методів, за допомогою яких можна подолати перешкоди ефективних комунікацій та удосконалити комунікаційні процеси в організації належать:
- а) удосконалення зворотного зв'язку;
  - б) вибіркове сприйняття, фільтрування інформації при передачі;
  - в) чіткий розподіл обов'язків в організації;
  - г) всі відповіді правильні.
30. За змістом інформація класифікується на:
- а) директивну, звітну, довідково-нормативну;
  - б) адміністративну, фінансову, бухгалтерську, технологічну;
  - в) вхідну та вихідну;
  - г) первинну та похідну.
31. За напрямом руху інформація класифікується на:
- а) директивну, звітну, довідково-нормативну;
  - б) адміністративну, фінансову, бухгалтерську, технологічну;
  - в) вхідну та вихідну;
  - г) первинну та похідну.
32. До основних причин незадовільних комунікацій належать:
- а) неправильна психологічна настанова, семантичні бар'єри;
  - б) стереотипне мислення, слабка пам'ять;
  - в) поганий або відсутній зворотній зв'язок;
  - г) всі відповіді правильні.



33. Неопрацьовані факти і цифри, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої системи і зовнішнього середовища, - це:

- а) дані;
- б) інформація;
- в) документація;
- г) повідомлення.

34. Спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способу виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород - це:

- а) знеособлені комунікаційні канали;
- б) міжособові комунікації;
- в) вербальні комунікації.
- г) неформальні комунікації.

35. Вид комунікацій, який служить засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками, який допомагає менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення:

- а) формальні комунікації;
- б) висхідні комунікації;
- в) горизонтальні комунікації;
- г) низхідні комунікації.

36. Вид комунікацій, який існує між різними управлінськими рівнями, але не у формі прямого підпорядкування, і використовується з метою узгодження дій лінійних і функціональних або штабних керівників:

- а) вертикальні комунікації;
- б) висхідні комунікації;
- в) діагональні комунікації;
- г) горизонтальні комунікації.

37. Це обмін інформацією каналами, який непередбачений організаційною структурою; може здійснюватися навмисне з метою пересвідчитись у достовірності офіційної інформації чи визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбулися або плануються в організації:

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

38. До елементів комунікаційного процесу належать:

- а) зародження ідеї, кодування, передавання і декодування;
- б) відправник, повідомлення, канал передачі, одержувач, зворотній зв'язок;
- в) джерело, канал зв'язку, одержувач;

г) відправник, ідея, повідомлення, одержувач.

**II. Множинний вибір.** Виберіть кілька правильних відповідей.

1. До основних елементів комунікації належать:

- а) відправник повідомлення;
- б) канал комунікації;
- в) процес кодування;
- г) зворотний зв'язок;
- д) перешкоди комунікації.

2. До етапів процесу комунікації зараховують:

- а) формування концепції комунікації;
- б) передавання повідомлення;
- в) канал комунікації;
- г) декодування;
- д) перешкоди комунікації.

3. Результативність кодування інформації в процесі комунікації залежить від:

- а) здібностей відправника кодувати інформацію;
- б) відношення одержувача до інформації, що кодується;
- в) ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- г) соціально-культурного середовища, в якому знаходиться відправник;
- д) ступеня децентралізації повноважень в організації.

4. Недоліки методу письмової комунікації:

- а) значні витрати часу;
- б) можливість зберігати інформацію впродовж тривалого часу;
- в) слабкий зворотний зв'язок;
- г) можливість передавати значні обсяги інформації.

5. Розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- а) формальні;
- б) неформальні;
- в) висхідні;
- г) горизонтальні;
- д) зворотного зв'язку;
- е) повного взаємозв'язку.

6. Виділяють такі основні типи комунікаційних мереж у групах:

- а) пірамідальна мережа;
- б) мережа зворотного зв'язку;
- в) «хрест»;
- г) «колесо»;
- д) «Y-мережа».

7. Видами невербальних комунікацій є:

- а) інтонації голосу;

- б) групові дискусії;
  - в) оголошення;
  - г) символіка.
8. До централізованих комунікаційних мереж наложити
- а) «Y-мережа»;
  - б) «всеканальна мережа»;
  - в) «хрест»;
  - г) «колесо».
9. Наказ являє собою:
- а) вербальну комунікацію;
  - б) невербальну комунікацію;
  - в) формальну комунікацію;
  - г) висхідну комунікацію;
  - д) низхідну комунікацію.
10. До технічних прийомів, які покращують комунікації, належать:
- а) слідування за мовою, жестами;
  - б) використання однозначних формулювань;
  - в) усунення завад (сторонніх слухачів, телефону тощо);
  - г) встановлення прямого зв'язку
11. Поняття «інформація» означає:
- а) виклад про стан справ;
  - б) пояснення про стан діяльності;
  - в) новини про щось;
  - г) пропозиція щось зробити

### **III. Упорядкований вибір.** Визначте правильну послідовність.

1. Послідовність етапів процесу комунікації:
- а) декодування;
  - б) зворотний зв'язок;
  - в) передавання повідомлення;
  - г) кодування;
  - д) інтерпретація та оцінка повідомлення;
  - е) формування концепції комунікації.
2. Процес обміну інформацією відбувається у такому порядку:
- а) кодування;
  - б) зародження ідеї;
  - в) вибір каналу зв'язку;
  - г) декодування;
  - д) передавання;
  - е) зворотний зв'язок.

3. Дослідження експериментальної психології доводять, що людина сприймає 100% інформації у таких обсягах (розпишіть від більшої частки до мінімальної).

- а) ... очима;
- б) ... на слух;
- в) ... на запах;
- г) ... на нюх;
- д) ... на дотик.

### Ситуаційні вправи

#### Вправа 1.

Мале підприємство "Альфа" спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почали даватися ознаки відсутності ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп'ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими громіздкими списками в руках і були невпевнені, що було в стопках. Нереалізований товар валявся в тюках. В цілому річний товарооборот зменшився до 1,5-2 разів. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП "Альфа" вирішило звернутися до комп'ютерної фірми із замовленням на розробку комп'ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП "Альфа" закупило необхідне комп'ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи на комп'ютері, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 до 19 год., то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

#### Завдання

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).
2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.
3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП "Альфа".

4. Опишіть на прикладі МП "Альфа" основні кроки в системі оброблення даних.

#### Вправа 2

Уявіть, що ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Учні коледжу протягом трьох років (9-11 класи) разом з обов'язковими дисциплінами вивчають ще 4 за вибором та 2 - за спеціальністю. Вибір спеціальності здійснюється на початку навчання в ліцеї. Після закінчення ліцею учні маю право бути зараховані на 1-й курс університету без вступних іспитів, але необхідно пройти тестування за обраною спеціальністю.

На час вступу до ліцею та перед початком нового півріччя проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учням та їхнім батькам про дисципліни, які будуть вивчати учні.

Завдання та питання для обговорення

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
2. Що потрібно, з вашої точки зору, зробити, щоб інформація була повною?
3. Запропонуйте щось для полегшення у здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

#### Вправа 3.

На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торговельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки в молочній продукції обмежений термін споживання, то в кінцевому підсумку ці події призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Через це зменшився щомісячний запланований прибуток на 10-15%.

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

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

Завдання та питання для обговорення

1. Яке із запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на вашу думку, найвигідніше для молокопереробного підприємства?
2. Які джерела інформації необхідно мати, щоб прийняти найефективніше рішення на засіданні Дирекції?
3. Чи доцільно для прийняття рішення використати метод "мозкового штурму"?

#### Вправа 4.

Ви — менеджер середнього рівня великого підприємства, що реалізує побутову техніку. З нижченаведеного переліку завдань на Ваш робочий день

(табл. 7.1) оберіть найефективніші комунікаційні засоби. Відповідь обґрунтуйте. Порівняйте обрані Вами засоби з варіантами інших студентів та обговоріть відмінності.

Таблиця 7.1.- Перелік справ та засобів комунікації

№ з/п	Перелік справ	Засоби комунікації
1	Домовитися про зустріч з трьома підлеглими	
2	Привітати співробітницю, яка нещодавно народила дитину	
3	Попередити працівника, який систематично запізнюється на роботу	
4	Проінформувати працівників складу, що кілька клієнтів скаржилися на погане упакування товару	
5	Домовитися про зустріч з шефом	
6	Повідомити працівника про підвищення по службі	
7	Звільнити працівника, який погано виконує свої обов'язки	
8	Інформувати відділ про нові урядові акти	
9	Повідомити постачальника, що наше підприємство планує зменшити обсяги закупівель	
10	Вирішити конфлікт між двома підлеглими, які хотіли взяти у відпустку в один і той самий період	

#### Вправа 5.

Спробуйте ідентифікувати і обговорити фактори, що впливають на процес обміну інформацією: а) в лікарні; б) в університеті; в) на підприємстві.

#### Теми рефератів

1. Шляхи удосконалення форм і способів ділового спілкування.
2. Роль комунікацій в інформаційному забезпеченні менеджменту.
3. Регулювання інформаційних потоків і оптимізація системи документообігу.
4. Особливості інформаційного забезпечення (комунікацій) бізнесу на всіх етапах його реалізації.

#### Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999.С.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджмента: Підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001.
4. Дафт Р. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — С. 530—558.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
6. Робіне С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджмента: Пер. з англ. А.Олійник та ін. — К.: Основи, 2002.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

### КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ.

Метою заняття є формування уявлення щодо понять лідерства, керівництва, впливу та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набуття практичних умінь та прийомів розвитку лідерства та лідерських якостей

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі задачі:

1. З'ясувати природу лідерства та усвідомити взаємозв'язки між категоріями «вплив», «влада», «залежність», «лідерство».
2. Ідентифікувати різні підходи до вивчення лідерства.
3. З'ясувати сутність та оцінити основні здобутки теорії особистих якостей лідера.
4. Усвідомити концепцію поведінкового підходу до вивчення лідерства і засвоїти основні положення найвідоміших теорій поведінки лідера.
5. З'ясувати ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства і розкрити зміст ключових моделей ситуаційного лідерства.
6. Визначити недоліки традиційних підходів до вивчення лідерства і засвоїти основні положення сучасних концепцій лідерства.

#### Контрольні запитання

1. Порівняйте чотири основні стилі керівництва.
2. Що таке «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
3. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
4. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
5. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р. Блейка і Дж. Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці?
6. У чому розходження між управлінням і лідерством?
7. Дайте визначення владі.
8. Що таке харизма і як нею користуються керівники?
9. Які сильні і слабкі сторони переконання?
10. Чому сьогодні порівняно мало організацій, де вважають, що страх є ефективним засобом впливу?
11. Як розвиток технологій та розміри організації впливають на керівництво і владу в сучасних організаціях?
12. „Цілі керівника не повинні суперечити глибоко вкоріненим цінностям виконавця“. Обґрунтуйте це твердження.

13. Якщо б ви були керівником низової ланки, як би ви впливали на вище керівництво для досягнення своїх цілей?
14. Прокоментуйте вислів Сухомлинського: "...Влада - найбільш загальний, всеосяжний і одночасно водночас небезпечний засіб. Це інструмент, яким можна зробити безболісну операцію, а можна й безжально пошматувати тканину душі".
15. Порівняйте автократичний, ліберальний, орієнтований на роботу і орієнтований на людину стиль керівництва.
16. Покажіть на прикладі, чому демократичний, орієнтований на людину стиль керівництва не завжди виявляється ефективним.
17. Чому один і той же стиль підходить не всім підрозділам організації? Наведіть приклади.
18. Який вплив на стиль керівництва має мінливість зовнішнього середовища організації? Наведіть приклади.
19. Проведіть розходження між юридичною і соціальною відповідальністю.
20. Наведіть деякі аргументи "за" і "проти" соціальної відповідальності.
21. Яким чином особистісні цінності впливають на поведінку людини на робочому місці?
22. Як може проявлятися соціальна відповідальність у відомих вам організаціях (банку, лікарні, університеті та ін.)?

#### Питання для обговорення

1. Чи згодні Ви з заявою лорда Ектона: "Абсолютна влада розбещує абсолютно"?
2. Яким чином зміни в технології і розмірі організації вплинули на керівництво і владу в сучасних організаціях?
3. "Цілі керівника не повинні суперечити глибоко укоріненим цінностям виконавця". Обґрунтуйте це твердження.
4. Який стиль керівництва, на Вашу думку, буде найефективнішим у найближчі роки (зважаючи на культурні та технологічні зміни, що відбуваються в нашому суспільстві)
5. Чи можуть підлеглі впливати на формування особистих якостей керівника?
6. Чи впливають на формування особистих якостей керівника умови зовнішнього середовища діяльності організації?
7. Який стиль керівництва властивий молодим керівникам? Керівникам середнього віку? Керівникам передпенсійного віку?
8. Охарактеризуйте основні дестимулюючі і стимулюючі чинники, які впливають на діяльність сучасного вітчизняного господарського керівника.
9. Охарактеризуйте загальні і специфічні якості ефективних менеджерів.
10. Які ділові й особисті риси необхідні для ефективного керівництва у сучасних соціально-економічних умовах українському менеджеру?
11. Чи можна бути менеджером, але не лідером? Лідером, але не менеджером? Поясніть власну думку.



12. Які риси характеризують студентських лідерів? Бізнес-лідерів? Чим можна пояснити подібне і відмінне їхніх рис?
13. Наскільки можливо для лідера бути одночасно орієнтованим на завдання і працівників? Які ще риси лідерської поведінки важливі для менеджера? Чому?
14. Чи згодні Ви з думкою, що найкращого стилю керівництва не існує? Відповідь обґрунтуйте.
15. Чи може менеджер самостійно вибирати свій стиль лідерства?

#### Завдання

1. Проаналізувавши свою участь у заняттях, постарайтеся у відповідних термінах описати, які основи і джерела влади використовуються викладачем і студентом в аудиторії. Заповніть надану форму

#### Влада в аудиторії

Форми влади	Джерела влади	Приклади з практики занять
		Викладач
		Студент

2. Опишіть ситуації, для яких характерний вплив через традиції.
3. Використовуючи факти і події свого життя, опишіть поведінку людини, що, на її думку, у визначених ситуаціях виявляла лідерські якості у взаємодії з іншими людьми. Бажано, щоб при цьому було зроблено висновок і дано обґрунтування стосовно того, яка з традиційних чи ситуаційних моделей лідерства краще пояснює поведінку цього лідера. У ролі лідера можуть бути не тільки менеджери чи начальники, але і батьки, друзі тощо
4. Проранжувати якості лідера, що наведені в табл. 8.1 від найважливішої до найменш важливої. Порівняти перші чотири якості, що їх Ви вважаєте найголовнішими в ролі лідера, з оцінками інших.

Таблиця 8.1- Ранжування людських якостей

Якості	Ранжування
Відданість	
Відповідальність	
Інтелект	
Впертість	
Здатність до управління	
Поступливість	
Впевненість у собі	
Харизматичність	
Завзятість	
Здатність радіти життю	
Чуттєвість	
Особистий приклад	
Ораторські здібності	
Міміка	
Повага до оточуючих	
Вміння пояснювати	
Ініціативність	

5. Пригадайте особу (батько, мати, керівник, викладач тощо), яка впливала на Вас так, що Ви з ентузіазмом виконували свою роботу на 110%. Охарактеризуйте цю особу. Використовуючи дану інформацію, проілюструйте теорію лідерства з практичної точки зору.

6. Підготуйте дві — три сторінки матеріалу для обговорення, відповідаючи на такі запитання: які види діяльності студента вузу можуть призвести до того, що його сприйматимуть як харизматичного лідера? Що може зробити студент, аби зміцнити уявлення про себе як про лідера

7. Визначити основні особливості типів стилів керівництва, використовуючи таку таблицю:

Тип стилю керівництва	Особливості типу стилів керівництва

### Тести

**I. Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Як співвідносяться між собою категорії «повноваження» та «влада»:

- а) вони ідентичні;
- б) влада частково визначається повноваженнями;
- в) повноваження визначаються владою.

2. Лідерство можна визначити як:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
- г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей.

3. Вплив — це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи;
- г) здатність впливати на інших людей;
- д) немає правильної відповіді

4. Керівництво — це:

- а) право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
- б) право впливати на трудовий колектив;
- в) повноваження використовувати матеріальні ресурси;
- г) повноваження вживати контролюючих заходів.

5. Вимоги до професійної компетенції менеджера поділяють на дві групи:

- а) знання, уміння, здатність працювати з людьми і собою;

- б) уміння, навички;
  - в) навички, здібності;
  - г) компетентність, фаховість.
6. Які асоціації виникають у зв'язку з поняттям «баланс влади»:
- а) залежність керівника від підлеглого;
  - б) врівноваженість керівника;
  - в) правильне співвідношення між чисельністю керівників і працівників;
  - г) дозування впливу менеджера на підлеглих?
7. У колективі з високим рівнем розвитку лідер виконує роль:
- а) генератора ідей, консультанта;
  - б) емоційного центру, експерта;
  - в) адміністратора, громадського діяча;
  - г) організатора, спеціаліста.
8. Порівнюючи стиль управління і стиль керівництва поняття:
- а) перше ширше;
  - б) друге ширше;
  - в) тотожні;
  - г) в залежності від конкретної ситуації.
9. Вкажіть основний фактор впливу на поведінку підлеглих:
- а) конкурентна боротьба;
  - б) загальне зниження етики;
  - в) поведінка керівників;
  - г) відсутність винагороди.
  - д) етичні нормативи;
  - е) звіти "про вплив на етику".
5. Соціальна відповідальність на відміну від юридичної має на увазі:
- а) матеріальну відповідальність підприємства;
  - б) визначений рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації;
  - в) матеріальну відповідальність керівників підприємства;
  - г) немає правильної відповіді.
6. Лідери організації характеризуються в основному такими особистими якостями:
- а) впевненість у собі та високий рівень професіоналізму і менталітету;
  - б) впевненість у собі та глибоке знання справи;
  - в) глибоке знання справи та високий рівень менталітету;
  - г) глибоке знання принципів і методів управління.
7. Що слід розуміти в менеджменті під «потребою у владі»:
- а) бажання працівника (або групи працівників) впливати на іншого працівника (або групу працівників);

б) бажання одного працівника впливати на іншого працівника організації;

в) вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників;

г) вплив керівника на підлеглих працівників?

8. Стиль керівництва — це:

а) узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка справляє на них вплив і спонукає до досягнення цілей організації;

б) манера поведінки керівника з підлеглими;

в) манера поведінки спеціалістів апарату управління;

г) манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

9. Що слід розуміти під керівництвом:

а) спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію;

б) діяльність менеджера, який очолює певну організацію;

в) діяльність менеджера по забезпеченню роботи якоїсь організації;

г) діяльність менеджера по досягненню певних цілей?

10. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією:

а) за допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень;

б) за допомогою комунікацій та методів менеджменту;

в) за допомогою принципів і методів управління?

11. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі:

а) в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на них здійснюється переважно через страх;

б) в організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва;

в) в організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва;

г) в організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами?

12. На чому ґрунтується експертна влада:

а) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби;

б) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань;

в) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої мети;

г) на впевненості (вірі) підлеглого щодо наявності у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання?

13. На чому ґрунтується еталонна влада:

а) на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера;

б) на засадах особистого авторитету та манерах поведінки менеджера;

в) на засадах тільки ораторських здібностей;

г) на засадах особистих здібностей?

14. Чому ґрунтується законна влада:

а) на переконанні підлеглого у праві менеджера давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати;

б) на праві менеджера давати певні вказівки підлеглим щодо виконання окремих видів робіт;

в) на праві менеджера розпоряджатися та використовувати всі ресурси організації;

г) на праві менеджера розпоряджатися та використовувати всі ресурси організації?

15. Лідерство — це:

а) здатність впливати на інших осіб та їх групи для досягнення поставлених цілей;

б) здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх діяльність на досягнення цілей організації;

в) здатність особи виділятися своїми особистими здібностями серед інших осіб;

г) організовувати, керувати організацією та іншими соціально-економічними утвореннями.

13. Влада — це:

а) можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації;

б) здатність захищати себе від зовнішніх впливів;

в) можливість втручатися в будь-який процес;

г) можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих

14. До психологічної групи лідерських якостей відноситься:

а) об'єктивність;

б) прагнення до постійного самовдосконалення;

в) здатність керувати емоціями;

г) панорамність мислення.

15. До когнітивних лідерських якостей відносяться:

а) професійна предметність;

б) прагнення до постійного самовдосконалення;

в) здатність керувати емоціями;

г) здатність до екстраполяції.

16. Лідери, які ведуть за собою, - це:

а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

#### 17. Тип лідерів організатори груп - це:

а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

#### 18. Тип лідерів "виконавці" це:

а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

#### 19. Тип лідерів - "генератори ідей" - це :

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

#### 20. Тип лідерів - "синтезатори" - це:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій; до основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї, що дозволяє зробити з них послідовників.

21. Тип лідерів "реактори" - це:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій; до основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї, що дозволяє зробити з них послідовників.

22. Тип лідерів "дослідники" - це:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій; до основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти.

23. Який стиль керівництва необхідно застосувати в форс мажорних ситуаціях:

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) ліберальний;

г) змішаний?

24. Влада, при якій підлеглий вірить, що керівник може заохотити його за виконану роботу, називається владою:

а) примусу;

б) винагороди;

- в) еталонною;
- г) законною.

25. Який тип влади може викликати у підлеглих негативну реакцію:

- а) примусу;
- б) винагороди;
- в) еталонна;
- г) законна.

26. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування, - це:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) патріархальний.

27. Стиль управління, при якому керівник сам визначає і рунові цілі, сам приймає рішення, - це:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) патріархальний.

28. Стиль управління, за яким керівники всіх рівнів замшіють своє місце в структурі управління організацією і манні, право на виконання даних їм повноважень, - це:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) патріархальний.

30. Стиль управління, при якому за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, - це:

- а) харизматичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) матриархальний.

31. Тип влади, при якому вплив здійснюється через розумну віру та виконавець приймає на віру знання і цінність знань керівника - це влада:

- а) примусу;
- б) експертна;
- в) еталонна;
- г) законна.



32. Тип влади, який формується на засадах харизми та на особистих якостях та здібностях лідера, - це:

- а) примусу;
- б) експертна;
- в) еталонна;
- г) законна.

33. Категорія етики, яка характеризує особистість з точки зору виконання нею моральних вимог, що ставляться суспільством і одночасно виражають ступінь участі особистості і соціальних груп як у їх власному моральному вдосконаленні, так і в удосконаленні суспільних відносин, - це:

- а) мораль;
- б) відповідальність;
- в) етика;
- г) правила поведінки.

34. До основних форм соціальної відповідальності належать:

- а) відповідальність за чистоту навколишнього середовища;
- б) відповідальність перед прийнятими на роботу;
- в) відповідальність перед споживачами;
- г) усі відповіді правильні.

35. До аргументів на користь соціальної відповідальності належать:

- а) зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем;
- б) недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність вмінь вирішувати соціальні проблеми;
- в) моральний обов'язок поводити себе соціально відповідальним, витрати на соціальну привабливість;
- г) усі відповіді правильні.

36. До аргументів проти соціальної відповідальності належать:

- а) зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем;
- б) недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність умінь вирішувати соціальні проблеми;
- в) недостатній рівень звітності широкій аудиторії, сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.
- г) усі відповіді правильні.

37. Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку держави - це:

- а) етика бізнесу;
- б) культура управління;
- в) соціальна відповідальність.
- г) юридична відповідальність.

38. Вид етики, який розглядає принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки:

- а) службова етика;
- б) економічна етика;
- в) нормативна етика;
- г) професійна етика.

39. Сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності,- це:

- а) службова етика;
- б) економічна етика;
- в) нормативна етика;
- г) професійна етика.

40. До причин неетичної діяльності належать:

- а) конкурентна боротьба, бажання мати великі прибутки;
- б) невміле стимулювання керівників за етичну поведінку, неетична поведінка партнерів;
- в) занадто складана система розробки та прийняття рішень в організації, невміле застосування стилів керівництва в організації;
- г) усі відповіді правильні.

41. Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки, а саме:

- а) розвивати вміння вирішувати соціальні проблеми;
- б) організувати навчання етичній поведінці керівників та підлеглих;
- в) створювати сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- г) усі відповіді правильні.

42. Психологічний аспект діяльності менеджера найяскравіше виявляється в:

- а) особистих контактах з підлеглими;
- б) умінні скеровувати та контролювати дії підлеглих;
- в) умінні мотивувати та стимулювати підлеглих;
- г) усі відповіді правильні.

43. Ступінь довіри до підлеглого та надання йому самостійності у вирішенні службових питань повинен:

- а) бути прямо пропорційним його здатності до самоконтролю;
- б) продемонструвати повагу до підлеглого;
- в) залежати від важливості поставлених завдань;
- г) усі відповіді правильні.

44. Виокремлюють такі види відповідальності:

- а) економічна, матеріальна, фінансова, інформаційна;
- б) економічна, соціальна, юридична, етична;

- в) внутрішня, зовнішня;
- г) підприємницька, управлінська.

45. Проведення соціальних ревізій з метою оцінювання впливу соціальних факторів на організацію - це:

- а) захід для забезпечення етичної поведінки;
- б) причина неетичної діяльності;
- в) аргумент на користь соціальної відповідальності;
- г) аргумент проти соціальної відповідальності.

46. Недостатній рівень звітності широкій аудиторії - це:

- а) захід для забезпечення етичної поведінки;
- б) причина неетичної діяльності;
- в) аргумент на користь соціальної відповідальності;
- г) аргумент проти соціальної відповідальності.

47. Бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною- це:

- а) захід для забезпечення етичної поведінки;
- б) причина неетичної діяльності;
- в) аргумент на користь соціальної відповідальності;
- г) аргумент проти соціальної відповідальності

48. До дестимулюючих чинників менеджерської діяльності належать:

- а) кризові явища економіки;
- б) ускладнення проблем організації;
- в) конкуренція товарів і послуг;
- г) відсутність економічних директив.

49. Якщо виконавець вірить, що наділений впливом має право віддавати наказ, а його обов'язок підкорятися йому, то наділений впливом володіє:

- а) владою винагородження;
- б) експертною владою;
- в) традиційною владою;
- г) владою примушування;
- д) еталонною владою.

50. Для авторитарного стилю керування характерні:

- а) централізація повноважень;
- б) добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими.

51. Яка з форм влади ґрунтується на двох інших?

- а) влада примусу;
- б) законна влада;
- в) влада експерта;
- г) вплив шляхом переконання.

52. Здатності індивіда, що виділяють його серед інших, даровані йому природою, долею, - це:

- а) харизма;
- б) переконання;
- в) лідерство;
- г) інтелект.

53. Яка форма влади не може бути довгостроковою?

- а) законна влада;
- б) влада експерта;
- в) влада, заснована на примусі;
- г) немає правильної відповіді.

54. Яка з форм влади не може бути делегована?

- а) законна влада;
- б) влада переконання;
- в) влада експерта;
- г) влада, заснована на примусі.

55. Яка форма влади дозволяє швидше за все досягти мети?

- а) влада примусу;
- б) влада переконання;
- в) влада, заснована на участі в управлінні;
- г) немає правильної відповіді.

56. Розподіл відповідальності і поділ влади - це характерно для:

- а) ліберального стилю керівництва;
- б) демократичного стилю;
- в) автократичного стилю;
- г) немає правильної відповіді.

57. До основних напрямків у теорії лідерства належать:

- а) підхід з позиції особистих якостей;
- б) поведінковий підхід;
- в) ситуаційний підхід;
- г) усі відповіді правильні.

58. Якщо в підлеглих є потреба в автономії і самовираженні, то доречний стиль керівництва:

- а) стиль підтримки;
- б) інструментальний стиль;
- в) партисипативний стиль;
- г) немає правильної відповіді.

**II. Множинний вибір.** Виберіть кілька правильних відповідей.

1. У дослідженнях з теорії лідерства виділяють такі підходи:

- а) з позиції особистих рис лідера;
- б) з позиції адміністративних важелів управління;
- в) з позиції поведінки лідера;
- г) з позиції врахування впливу ситуаційних факторів;
- д) з позиції послідовності етапів процесу управління.
- е) високий ступінь структуризації робіт;
- є) апеляція до потреб більш високого рівня у працівників;
- ж) орієнтація на дотримання численних правил та інструкцій.

2. Вчені університету штату Огайо (США) запропонували такі критерії класифікації типів поведінки лідера:

- а) «увага до підлеглих»;
- б) «здатність впливати на підлеглих»;
- в) «ініціювання структури»;
- г) «здатність враховувати ситуацію»;
- д) «колективне управління».

3. До стилів лідерства, які виділили Р. Блейк і Дж. Моутон, належать:

- а) «режим підпорядкування керівнику»;
- б) «інструментальний стиль»;
- в) «давати вказівки»;
- г) «фасадизм»;
- д) «організаційне управління»;
- е) «колективне управління».

4. В моделі автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума-Шмідта враховані такі ситуаційні фактори:

- а) уявлення лідера про джерела його влади;
- б) час, який відводиться на прийняття рішення;
- в) посада, яку займає керівник;
- г) структурованість завдань підлеглих;
- д) схильність послідовників до незалежності.

5. В моделі «шлях—мета» Р. Гауса і Т. Мітчелла виділені такі типи поведінки лідера:

- а) директивне лідерство
- б) лідерство, орієнтоване на підтримку
- в) лідерство, орієнтоване на досягнення
- г) лідерство, орієнтоване на залучення до участі
- г) лідерство, орієнтоване на завдання
- д) лідерство, орієнтоване на людину

6. В основу ситуаційної моделі Ф. Фідлера покладено такі передумови:

- а) стиль керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

б) керівник не може пристосувати (змінити) свій стиль керівництва до конкретної ситуації;

в) керівник легко адаптує свій стиль до зміни ситуації.

15. В моделі Ф. Фідлера враховуються такі ситуаційні фактори:

а) «зрілість» виконавця;

б) ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень;

в) посадові повноваження керівника;

г) можливість структурувати завдання для підлеглих;

д) потреби підлеглих.

16. До стимулюючих чинників належать:

а) можливість вивчити менеджмент;

б) можливість реалізувати ініціативу;

в) існування виробничо-господарських зв'язків;

г) можливість руйнування традиційної ієрархії управління.

17. Гратку менеджменту створили:

а) Джоан Моутон;

б) Роберт Блейк;

в) Френк Гілберт;

г) Ліліан Гілберт.

18. Типи лідерів:

а) інструментальний;

б) експресивний;

в) справжній;

г) формальний.

### Ситуаційні вправи

Ситуація для аналізу 1.

Приватне підприємство з оптово-роздрібною торгівлі будівельними матеріалами «АРТ» було створене два роки тому. До складу його входять оптова база, п'ять оптово-роздрібних магазинів, будівельна бригада. Всього на підприємстві працює 127 осіб.

Це підприємство отримує добрі прибутки, має достатній фінансовий потенціал для розвитку, виплачує непогану заробітну плату працівникам. У регіоні дане підприємство входить до п'яти найбільш потужних у галузі.

Керує підприємством одноосібний власник. Посадове становище його - директор. У нього є чотири заступники: з обліку і фінансів, кадрів, збуту, постачання. Директору та його заступникам підпорядковані два бухгалтери, касир, юрисконсульт, секретар. Заступники директора самостійно вирішують оперативні питання діяльності з відповідних напрямів. Всі інші більш-менш значні питання діяльності підприємства контролює власник-директор.

Директор підприємства як керівник сформувався в 60—80-ті роки минулого століття, пропрацювавши біля 20-ти років директором державного підприємства. Він певною мірою відчуває реалії ринкового середовища, концентруючи свою увагу на збільшенні прибутків підприємства. Найважливішим при цьому вважає сувору економію витрат обігу. На його думку, працівники повинні бути вдячними, що він надав їм роботу і виплачує досить пристойну заробітну плату.

Для рядових працівників підприємства директор недоступний, свої розпорядження віддає через заступників. У присутності підлеглих з пошаною ставиться до своїх заступників, але наодинці може нагрубіяти їм. Як правило, не прислухається до їх думки, більшість питань вирішує самостійно.

Він надзвичайно працьовита людина, отримує набагато більше задоволення від праці, ставши власником, ніж тоді, коли був директором державного підприємства.

За його переконанням, усі працівники підприємства є «гвинтиками» єдиного механізму, який необхідно контролювати. Понадурочна робота є тут неписаним правилом. Це дратує працівників, адже понаднормова праця не стимулюється. Єдиним видом стимулювання є премія в розмірі до 10% місячного посадового окладу. Конкретний розмір премії кожному працівнику визначає особисто директор. Бували випадки зниження розмірів премії і навіть повної не виплати.

Працівники вважають, що це несправедливо, враховуючи, що кожен перепрацьовує понад встановлену законом тривалість робочого дня. Коли про це доповіли директору, він висловився, що всі незадоволені можуть поповнити ряди безробітних. Після цього у колективі запанувала гнітюча атмосфера. Працівники сумлінно виконують розпорядження директора, але рідко можна почути жарт, розмови обмежуються винятково виробничою тематикою. Деякі працівники почали підшукувати іншу роботу.

Завдання

1. Який тип керівника представляє постать директора «АРТу»?
2. Знайдіть місце стилю його керівництва в координатах ґратка менеджменту.
3. Які помилки у стосунках з підлеглими допускає директор?
4. Чи достатньо для працівника порівняно високої заробітної платі для отримання задоволення від праці?
5. Спрогнозуйте подальший розвиток подій на підприємстві.

Ситуація для аналізу 2.

Генрі Форд та Альфред Слоун були визначними керівниками. Вони протистояли один одному у 20-х роках ХХ ст., коли була розроблена концепція управління як професії і наукової дисципліни. Генрі Форд являв собою тип авторитарного підприємця минулого: схильний до самотності, свавільний, завжди наполегливий у досягненні своєї мети, він зневажав теорії і «безглузде» читання книжок. Форд вважав своїх службовців «помічниками». Якщо «помічник» наважувався заперечувати або самостійно приймати рішення, то, як

правило, втрачав роботу. На фірмі «Форд Моторс» тільки одна людина приймала рішення, не залежно від наслідків. Основні принципи Форда були сконцентровані в одній фразі: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого бажаного кольору, доки він залишається чорним». Звичайно, не можна заперечувати підприємницький талант Форда. За 12 років він перетворив невеличку компанію на гігантську галузь, яка докорінно змінила американське суспільство. Форд створив найдешевший у світі автомобіль (модель «Т» коштувала 290 дол.); він платив своїм робітникам високу, як на ті часи, заробітну плату (5 дол. на тиждень). У 1921 р. «Форд Моторс» контролювала 56% ринку легкових автомобілів, у той час як «Дженерал Моторс» - лише 13 % і наближалась до банкрутства. Президентом «Дженерал Моторс» був призначений Альфред Слоун, який швидко перетворив на реальність плани, над якими знущався Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала у своєму розпорядженні потужну управлінську групу, яка отримала право самостійно приймати важливі рішення. Як особистість, Слоун був повною протилежністю Форду - жорсткій, свавільній та інтуїтивній людині. Улюбленими словами Слоуна стали «концепція», «методологія», «раціональність». Кожний керівник отримав право робити все, що він вважав необхідним для фірми. Важливо й те, що Слоун розробив хитромудру систему контролю, яка дозволяла йому та іншим керівникам вищого рівня завжди бути в курсі справ гігантського підприємства.

У той час як «Форд Моторс» зберігала вірність чорній моделі «Т», управлінська команда Слоуна швидко втілювала в життя нові концепції у відповідності з потребами споживачів. Фірма «Дженерал Моторс» поставила на конвеєр поні моделі, пропонуючи американцям широкий асортимент стильових і кольорових оформлень і доступний кредит. Як наслідок, частка «Форд Моторс» на ринку автомобілів різко зменшилась. У 1927 р. фірма була змушена звільнити складальний конвеєр, щоб переоснастити його під випуск нової моделі. Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5 % автомобільного ринку, залишивши Форду лише 10 %.

Незважаючи на жорстокий урок, Форд так і не "прозрів". Замість того, вчитися на досвіді Слоуна і його компанії, він продовжував діяти по-старому. У наступні 20 років фірма «Форд» ледве утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала прибутки. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд. дол., який Форд нагромадив у щасливі для компанії часи.

Запитання для обговорення

1. Хто був кращим менеджером - Форд чи Слоун? Чому?
2. У чому полягає причина поразки Форда?
3. Які внутрішні і зовнішні фактори сприяли успіху фірм "Форд Моторс" і "Дженерал Моторс"?



## Теми рефератів

1. Методи впливу, використовувані в особистому спілкуванні
2. Лідерство і ефективність управління.
3. Традиційні концепції лідерства та їх використання в управлінні організацією.
4. Сучасні теорії лідерства.
5. Демократичний керівник

## Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. - Тернопіль: Лілея, 1997.
2. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: Учеб. пособие.- Минск: Новое знание, 2002.
3. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова НА. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие / Под ред. Д.Д. Вачугова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Высшая Шк., 2001.
4. Воронкова А.Э., Осока А.П., Титова Т.И. Менеджмент: Практикум / Учеб. пособие. - Луганск: Из-во ВУГУ, 1999.
5. Гірняк О.М., Лазановський Н.П. Менеджмент: теоретичні основи та практикум: Навч. посібник - Львів: Новий світ. - 2003.
6. Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента) : Учеб. пособие / Под общ. ред. проф. В.В. Глухова. - СПб.: Специальная литература, 2000.
7. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник/ Наук, ред. В. Яцура, Д. Олесевич- Львів: БаК, 2001.
8. К. Журавська Л.М. Соціально-психологічний тренінг: розвиток якостей особистості працівників сфери туризму: Навч. посібник.- К.: Видавничий дім "Слово", 2006.
9. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов ВА. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999.
10. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства: Пер. с англ- СПб: Питер, 2001.
11. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник.-К: Академвидав, 2003.
12. Мсскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Management; Пер. с англ. 3-го изд.- М.:Дело, 1998.
13. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. -К: Кондор, 2003.
14. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник - 3-є вид - Тернопіль: Карт-бланш, 2005.
15. Хачванкян В.В. Практикум по курсу „Менеджмент”: V4сб.пособие. - Донецк: ДИЭПХ, 2002.
16. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003.

## ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Поняття та зміст менеджменту.
2. Загальні категорії менеджменту.
3. Джерела виникнення та еволюція сучасного менеджменту.
4. Менеджери як суб'єкти менеджменту.
5. Типи менеджерів та їх ролі.
6. Менеджери як суб'єкти менеджменту.
7. Ролі менеджерів в залежності від фази розвитку економічної системи.
8. Ефективність менеджменту організації, способи її оцінки.
9. Шляхи підвищення ефективності менеджменту в організації.
10. Поняття та види функцій менеджменту.
11. Склад і зміст соціально-психологічних функцій менеджменту.
12. Склад і зміст технологічних функцій менеджменту.
13. Загальні поняття та категорії стратегічного менеджменту.
14. Сценарій стратегічного управління.
15. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного менеджменту.
16. Планування як одна з основних функцій менеджменту.
17. Принципи планування.
18. Структура управління підприємством.
19. Значення та зміст функції контролю та регулювання як однієї з основних функцій менеджменту.
20. Загальні поняття, суб'єкти та типологія управлінських рішень.
21. Загальні методи та інструменти менеджменту.
22. Поняття та сутність комунікацій в менеджменті.
23. Структура процесу комунікацій.
24. Комунікаційні перешкоди та їх подолання.
25. Сутність делегування в менеджменті та його ефективність.
26. Види повноважень.
27. Загальні поняття теорії мотивації в менеджменті.
28. Змістовні теорії мотивації.
29. Процесуальні теорії мотивації.
30. Стили керівництва, їх види.
31. Критерії вибору стилю керівництва.
32. Форми колегіальності в менеджменті.
33. Способи оцінки керівників.
34. Загальні правила ділового спілкування.
35. Правила проведення переговорів.

36. Конфлікти в колективі та способи їх розв'язання.
37. Делегування повноважень.
38. Організаційні зміни, модель та етапи процесу організаційних змін.
39. Поняття організації як системи. Різновиди організації та їх риси
40. Організаційні структури управління
41. Функціональна та лінійно-функціональна організаційна структури управління.
42. Відповідальність та етика в менеджменті

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Нормативно-правові акти:

1. Конституція України. - К., 1996.
2. Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 29; 1992. - № 20,31,36; 1995. - № 12,17 зі змін та допов.; 1992. - № 20, 31, 36.
3. Кодекс Законів про працю України. - К.: Укр.вид.група, 1995. - 190 с.
3. Про підприємства в Україні. -1991.-№24; 1992.-№ 17; 1992.-№38,39; 1993. -№11,24,26,29; 1994.-№3; 1995.-№13,14; 1991.-№36; 1994.-№38; 1993.-№ 7, 11,13,17, 19,24,27.

### Основна література:

5. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. - Львів: Світ, 1995. - 292 с.
6. Армстронг М. Основи менеджмента. Как стать лучшим руководителем. /М. Армстронг. - Ростов н/Д: Феникс, 1998. - 512с. - (Учебники и учебные пособия).
7. Бодди Д. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Д.Бодди, Р.Пэйтон. - СПб.: Питер, 1999. -816 с. - (Теория и практика менеджмента).
8. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту. / Пер. з англ. — К.: Молодь, 1997.- 1000 с.
9. Вітлінський В.В. Накопичення, ризик у менеджменті. - К.: Бофистен, 1996. - 366 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. Второе изд., перераб. и дополн. — М.: Банки биржи. Изд. объединение "ЮНИТИ", 1995. - 408 с.
11. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991.
12. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підруч. / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. - Львів: БаК, 2002. - 624 с.
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия И тактика. / П. Дойль. - СПб.: Питер, 1999.- 560 с. (Теория и практика менеджмента)
14. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: Фаир - Пресс, 1998. - 288 с.
15. Энциклопедический словарь бизнесмена: менеджмент, маркетинг, - информатика. / Под общей ред. М.И. Молдаванова. — К.: Техніка, 1993. - 856с.

16. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підруч. для виш. навч. закл. - К.: Знання України, 2001. - 300 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. / Пер. с англ. - М.: Прогрес, 1994. - 795 с.
18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидавництво, 2003. - 414 с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. - М.: Дело, 1992.-701с.
20. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 1995. -131с.
- 21.Шегда А.В. Основи .менеджмента: Учеб. пособ. - Киев: Товариство «Знання», КОО, 1998.- 512 с.
22. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить органшдавр. Научно-практическое прсобие. — Киев: Украина, 1994.—399 с.
23. Якокка Ли. Карьера менеджера. / Пер. с аигл. — М.: Прогресс, 1991. - 384с.:-

#### Додаткова література:

24. Абчук В.А. Азбука менеджмента. - СПб.; Союз, 1998. - 272 с.
25. Андрійчук В. Менеджмент; прийняття рішень і ризик: Навч. посіб. / В.Андрійчук, Л.Бауер. - К.: КНЕУ, 1998. - 316 с.
26. Большаков А.С. .Менеджмент; Учеб.пособ. / В.В.Бочаров - СПб.: Питер, 2000. -160 с. (Краткий курс).
27. Виссема Ханс. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной комейнии). /Пер. с англ. — М: ИНФРА-М, 1996. - 288 с.
28. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учеб. для студ. спец-вузов. - Киев: Высшая школа, 1994. - 224 с.
29. Вудкок М., ФренсисД. Раскрепощенный менеджер.-М.:Дело, 1991.
30. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
31. Глушенко В.В., Захарова Е.В., Тихомиров Ю.В. Теория управления: Учеб. курс. — М.: ВЕСТНИК, 1997. — 332 с.
32. Глухов В.В. Основи менеджмента. - СПб., 1995. - 327 с.
33. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві. /С.І. Дем'яненко. - К.: КНЕУ, 1998. - 264 с.
34. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент. -К., 1998.- 188 с.
35. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. - К.: Вища школа, 1994. - 223 с.
36. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основи менеджмента: Учеб. пособ. для вузов. / Науч. ред. А.А. Радугин. - М.: Центр, 1998.-432с.
37. Завадський Й.С. Менеджмент: Managment - Т. 1, - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.-543 с.

38. Завадський Й.С. Менеджмент. - К., 1999.
39. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум. / Навч. посіб. - К.: Нац. Торг.-екон. ун-т, 2001. - 247 с.
40. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учеб. для студ. вузов. - Минск, 1999.-336 с.
41. Коломийський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). - К.: МАУП, 2000. - 286 с.
42. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Как перестать беспокоиться и начать жить. / Пер. с англ. — Спб: Лениздат, 1992. — 708 с.
43. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. - К.: Знання, КОО, 1999. - 556 с.
44. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент Навч. прикладний посіб. — Львів: Центр Європи, 1995. — 176 с.
45. Мартыненко И.М. Менеджмент фирмы: книга для предпринимателя. — К.: МП "Леся", 1995. — 367 с.
46. Немцов В.Д., Довгаль Л.Є., Сінюк Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посіб. - К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. - 392 с.
47. Менеджмент: Навч. посіб. /За ред. В.І. Крамаренко. - Київ: ПУЛ, 2000. - 248 с.
48. Менеджмент организации Учеб. пособ. Под ред. д.э.н., проф. З.П. Румянцевой, д.э.н., проф. П.А. Саламатина. — Мл ИНФРА-М, 1996. -432 с.
49. Наука управлять: из истории менеджмента. - К.: Либідь, 1993,
50. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. - К.: Кондор, 2003. - 556 с.
51. Подсолонко О.А., Менеджмент-теорія та практика. - Київ: ЦУЛ, 2003.- 370 с.
52. Романова Л.В. Становлення підприємництва в сільському господарстві. - К.: ІАЕ, 1997. -272 с.
53. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова О.І. Менеджмент. - К.: Ельга, Увіка-Цетр, 2002.
54. Русинов Ф.М., Никушин Л.Ф. Менеджмент и самоменеджмент в системе риночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996. -352 с.
55. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления. - Киев: Экономика, 1990.
56. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підруч. для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997. - 456 с.
57. Терещенко В.І, Організація і управління. - К.: Прогрес, Знання, 1990.
58. Третяк В.И. Менеджеру о менеджменте. - Киев: УФИМБ, 1995. -103с.
59. Управление по результатам./ Пер, с финск. - М., 1993.
60. Управление организацией: Учеб. / Ред. А.Г.Поршнева и др. - М., 2000. - 669 с.

61. Цыпкин Ю.А., Лукшинов А.Н., Эрнашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособ. для вузов. / Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- 439 с.
62. Шапель В.М, Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманитарология. — М.: Финансы и статистика, 1992. — 240с.
63. Шегда А.В. Менеджмент - основа современного предпринимательства. - Киев: АНИР, 1995.-267с.
64. Хміль Ф.І. Менеджмент. -К.: Вища школа, 1995.-331 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРАСНОАРМІЙСЬКИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ  
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
З ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»  
(для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

українською мовою

укладач:  
Н.Ю.

к.е.н., доцент Ляшок

відп. за випуск:

д.е.н., професор Л.М. Бражнікова

